

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

**KARİYER GELİŞTİRME İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİREYSEL ÖZELLİKLERİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMRE KARABENEK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

GAZİANTEP, Ağustos 2024

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

Tezin Başlığı: Kariyer Geliştirme İle Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkide Bireysel Özelliklerin Düzenleyici Rolü

Adı ve Soyadı: Emre KARABENEK

Tezin Savunma Tarihi: 05.08.2024

Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU danışmanlığında hazırlanan bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından oybirliği ile bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

(Unvan, Adı ve Soyadı)

İmzası

Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU (Jüri Başkanı)

Dr. Öğr. Üyesi Emre ÇOLAKOĞLU (Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen DURMUŞ (Üye)

Bu tezin gerekli şartları sağlayarak yukarıda belirtilen jüri tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edildiğini onaylarım.

Prof. Dr. Mustafa PAKSOY
Enstitü ABD Başkanı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI
SBE Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu 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.

İmza:.....

Adı ve Soyadı: Emre KARABENEK

Öğrenci Numarası: 220506111025

Tezin Savunma Tarihi: 05.08.2024

ÖZET

KARİYER GELİŞTİRME İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİREYSEL ÖZELLİKLERİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

KARABENEK, Emre

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

Ağustos-2024, 103 Sayfa

Bu araştırmanın amacı işverenlerin/kurumların çalışanlarına sağladıkları kariyer geliştirme olanaklarının bireylerin psikolojik sözleşmeleri üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu ve bu etkide demografik özelliklerin düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme kavramları ele alınmıştır. Araştırmanın modeli ile geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda farklı unvanlarda çalışan 450 kamu personeline kolayda örneklem yöntemiyle anket uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kariyer Geliştirme Ölçeği” ve “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” kullanılmış olup kamu personelinden elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre; kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kariyer geliştirmenin alt boyutlarından kariyer danışmanlığının, kariyer planlamasının ve eğitimin, psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda kariyer geliştirmenin alt boyutu performansın, psikolojik sözleşmenin alt boyutu işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Kariyer, Kariyer Geliştirme, Psikolojik Sözleşme

ABSTRACT
THE MODERATOR ROLE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN CAREER DEVELOPMENT AND
PSYCHOLOGICAL CONTRACT

KARABENEK, Emre

M. ScThesis

Department of Business Administration

Master's Program With Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Özlem YAŞAR UĞURLU

August-2024, 103 Page

The purpose of this research is to determine how the career development opportunities provided by employers/organizations to their employees affect individuals' psychological contracts. Additionally, it aims to investigate whether demographic characteristics play a moderating role in this effect. In the conceptual framework part of the research, the concepts of career development and psychological contract were discussed. In order to test the hypotheses developed with the research model, a survey was applied to 450 public personnel working in different titles in a public institution operating in Ankara, using the convenience sampling method. "Career Development Scale" and "Psychological Contract Scale" were used as data collection tools in the research, and the data obtained from public personnel were analyzed with the SPSS 23.0 program. According to the results of the research; It has been determined that career development significantly affects the psychological contract. In addition, it was found that career counseling, career planning and education, which are the sub-dimensions of career development, significantly affect the relational contract, which is the sub-dimension of the psychological contract. At the same time, it was determined that performance, the sub-dimension of career development, significantly affected the transactional contract, the sub-dimension of the psychological contract.

Keywords: Career, Career Development, Psychological Contract

ÖN SÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince ve bu tezin ortaya çıkmasında, karşılaştığım her türlü güçlükte, tüm deneyim ve bilimselliğiyle bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU'ya ve bir başka çok kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SEYHAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezin ortaya çıkmasında beni devamlı motive eden, sürekli itici gücüm olan, sevgili eşim Betül KARABENEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anketin uygulanma sürecinde destek olan ve anketin doldurulmasına katkı sağlayan başta Kurum amirlerime ve tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Aynı zamanda bütün eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli anne ve babama sonsuz minnet, sevgi ve saygılarımla.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii

GİRİŞ

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Psikolojik Sözleşme	5
1.1.1 Kavram Olarak Sözleşme	5
1.1.2 Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	7
1.1.3 Psikolojik Sözleşme Kuramları	8
1.1.3.1 Karşılıklılık Kuramı	8
1.1.3.2 Sosyal Mübadele Kuramı.....	9
1.1.3.3 Eşitlik Kuramı	10
1.1.3.4 Beklenti Kuramı.....	10
1.1.3.5 Beklenti-Değer Kuramı.....	11
1.1.4 Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	12
1.1.5 Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Şartları	14
1.1.6 Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	15
1.1.7 Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri	16
1.1.8 Psikolojik Sözleşme Türleri.....	17
1.1.8.1 İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler.....	18
1.1.8.2 İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler	19
1.1.8.3 Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler	20
1.1.8.4 Dengeli Psikolojik Sözleşmeler	20

1.1.9 Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler.....	21
1.1.10 Psikolojik Sözleşme İhlali	22
1.2 Kariyer Kavramı, Unsurları, Gelişimi ve Evreleri	24
1.2.1 Kariyer Kavramının Tanımı.....	24
1.2.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	26
1.2.3 Kariyer Evreleri	28
1.2.3.1 Keşif evresi.....	28
1.2.3.2 Kuruluş evresi	29
1.2.3.3 Muhafaza evresi	29
1.2.3.4 Azalma-Çöküş evresi	30
1.2.3.5 Emeklilik evresi	30
1.2.4 Kariyer Yönetimi	30
1.2.4.1 Kariyer yönetiminin amaçları	32
1.2.4.2 Kariyer yönetiminin araçları	33
1.2.5 Kariyer Geliştirme Kavramı	34
1.2.5.1 Kariyer geliştirme kavramının önemi	35
1.2.5.2 Kariyer danışmanlığı.....	36
1.2.5.3 Kariyer planlama.....	37
1.2.5.4 Eğitim ve geliştirme	38
1.2.5.5 Çalışan performansı kavramı	40
1.3 Kariyer Geliştirme İle Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkide Bireysel Özelliklerin Düzenleyici Etkisine Yönelik Çalışmalar	41

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Konusu	44
2.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	45
2.3 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	46
2.4 Araştırmanın Hipotezleri	46
2.5 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	48
2.6 Örnekleme Süreci	49
2.7 Veri Toplama Yöntemi.....	49

BÖLÜM III

BULGULAR

3.1 Demografik Bulgular.....	51
3.2 Ölçeklerin Yapısal Geçerliği ve Güvenilirlik Analizleri.....	53

3.2.1 Normal Dağılım Testi	53
3.2.2 Keşfedici Faktör Analizi	54
3.2.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi	56
3.2.4 Güvenilirlik Analizi	61
3.2.5 Bileşen Geçerliliği.....	62
3.3 Korelasyon Analizi	63
3.4 Yapısal Eşitlik Modellemesi	65
3.5 Düzenleyici Etki Analizi	68
3.6 Farklılık Analizi	72

SONUÇ ve ÖNERİLER

KAYNAKLAR	85
EKLER.....	94
EK-1: Anket Formu.....	95
EK-2: Tablo 3-23 Görev değişkeni tukey bulguları	98
EK-3: Etik Kurul Onayı	102

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1-1 Psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri	15
Tablo 1-2 Psikolojik sözleşme matrisi	18
Tablo 1-3 Psikolojik sözleşme ihlali türleri.....	23
Tablo 1-4 Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyerin karşılaştırılması	27
Tablo 1-5 Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılması	38
Tablo 1-6 Literatür tablosu.....	42
Tablo 3-1 Demografik bulgular.....	51
Tablo 3-2 Normal dağılım testi	53
Tablo 3-3 Kariyer geliştirme KFA	54
Tablo 3-4 Psikolojik sözleşme KFA.....	55
Tablo 3-5 DFA Uyum iyiliği değerleri.....	60
Tablo 3-6 Güvenilirlik analizi	61
Tablo 3-7 Kariyer geliştirme bileşen geçerliği.....	62
Tablo 3-8 Psikolojik sözleşme bileşen geçerliği	63
Tablo 3-9 Korelasyon analizi	64
Tablo 3-10 Model 1 uyum iyiliği değerleri	66
Tablo 3-11 Model 1 analiz bulguları	66
Tablo 3-12 Model 2 uyum iyiliği değerleri	67
Tablo 3-13 Model 2 analiz bulguları	68
Tablo 3-14 Yaş değişkeni düzenleyici etki analizi.....	69
Tablo 3-15 Cinsiyet değişkeni düzenleyici etki analizi.....	69
Tablo 3-16 Öğrenim durumu değişkeni düzenleyici etki analizi	70
Tablo 3-17 Görev değişkeni düzenleyici etki analizi	71
Tablo 3-18 Mesleki tecrübe süresi değişkeni düzenleyici etki analizi	72
Tablo 3-19 Yaş değişkeni anova testi.....	73
Tablo 3-20 Cinsiyet değişkeni bağımsız örneklem t testi	74
Tablo 3-21 Öğrenim durumu değişkeni anova testi	75
Tablo 3-22 Görev değişkeni anova testi.....	75
Tablo 3-23 Görev değişkeni tukey bulguları.....	76
Tablo 3-24 Görev değişkeni ortalama değer bulguları.....	77
Tablo 3-25 Mesleki tecrübe süresi anova testi	79
Tablo 3-26 Hipotez sonuçları	79

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1-1 Psikolojik sözleşme süreci.....	14
Şekil 2-1 Araştırmanın kavramsal modeli	46
Şekil 3-1 Kariyer geliştirme birinci düzey DFA.....	57
Şekil 3-2 Psikolojik sözleşme birinci düzey DFA	58
Şekil 3-3 Kariyer geliştirme ikinci düzey DFA	59
Şekil 3-4 Psikolojik sözleşme ikinci düzey DFA	60
Şekil 3-5 Yapısal eşitlik modeli 1	65
Şekil 3-6 Yapısal eşitlik modeli 2.....	67

GİRİŞ

Günümüzde, hem devlet yönetiminde hem de işletmeler, dernekler, vakıflar, sendikalar gibi örgütlerin yönetiminde insan kaynakları yönetimi işlevinin rolü ve önemi giderek artmaktadır. Bu değişim, geçmişte personel yönetimi olarak bilinen işlevin adının ve anlayışının dönüşmesiyle açıkça ortaya çıkmıştır. Önceden çalışanları maliyet unsuru olarak gören örgütler, küreselleşmenin ve artan rekabetin etkileriyle birlikte çalışanlarını stratejik bir kaynak olarak görme ve onları verimli bir şekilde kullanma ve geliştirme ihtiyacını hissetmeye başlamışlardır.

Küreselleşme, ekonomik daralma, yeniden yapılanma ve dış kaynak kullanımı gibi son dönem iş dünyası trendleri, istihdam ilişkilerinde önemli değişikliklere neden olmaktadır. Artık çalışanlara ömür boyu iş güvencesi sağlanmamakta, bu da bireylerin kendi kariyer yolculuklarını aktif bir şekilde yönlendirmelerini ve iş bulma olasılıklarını güvence altına almalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, insanların işlerine yükledikleri anlam giderek önem kazanmaktadır. Yeni istihdam düzenlemelerinde, çalışanları işlerine bağlı kılan motivasyonlar, hedefler ve değerlerde büyük çeşitlilik bulunmaktadır. Bugün iş, kariyer, başarı gibi kavramlar bireylerin kişisel değerlendirmeleri ve anlamları üzerinden tanımlanmaktadır. Bu düşünce doğrultusunda, işe yüklenen bireysel anlamlar ile işçi-işveren arasında kurulan farklı sözleşme türleri arasında bir etkileşim olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların stratejik bir kaynak olarak kabul edildiği günümüz iş dünyasında, işverenler veya kurumlar ile çalışanlar arasındaki iş ilişkileri, genellikle sözleşmeler ile düzenlenmektedir. İşverenler veya kurumlar, kuruluşlarının amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli çaba, beceri ve yetenekleri sağlamak amacıyla çalışanlarla sözleşmeler yaparlar. Bu kapsamda işverenler veya kurumlar, çalışanların karşılığında

beklentilerini yerine getirmeleri için ücret ve diğer avantajları sağlarlar. İş sözleşmelerinin birçok yönü, kamu kurumları için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve diğer özel kanunlarla, özel sektör çalışanları için ise 4857 sayılı İş Kanunu, sendika sözleşmeleri veya işverenler ile çalışanlar arasında yapılan açık iş sözleşmeleri gibi resmi yazılı belgelerde düzenlenmiştir (Karabenek ve Seyhan, 2024).

Ancak, iş sözleşmesinin birçok yönü yazılı veya resmi olarak belirlenmemiştir. Sözleşmeler, çalışanların kurallar, normlar ve ilkeler hakkındaki algılarına, diğer çalışanlarla işveren veya kurum yöneticileri arasındaki iletişimi nasıl yorumladıklarına ve çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine dayanmaktadır. Aynı şekilde, işverenin veya kurumun çalışanlarından beklediği ancak yazılı olarak belirtilmeyen zımni beklentiler de bulunmaktadır. Bu tür karşılıklı beklentiler (örtülü), psikolojik sözleşme olarak adlandırılmaktadır ve literatürde önemli bir konu olarak ele alınmaktadır.

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle iş yaşamı sürekli olarak değişim ve dönüşüm içindedir. Bu değişen iş dinamikleri, hem çalışanlar hem de örgütler için yeni gereksinimleri ve zorlukları beraberinde getirir. Bu bağlamda, çalışanların kariyer yollarını doğru bir şekilde belirlemeleri ve uygun kariyer seçimleri yapmaları büyük önem taşır. Öte yandan, örgütler hedeflerine ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için en yetenekli ve katma değer sağlayabilecek çalışanları bünyelerine katmalı ve bu çalışanların sürekli gelişimlerine destek olmalıdır.

Bu ihtiyaçlar, insan kaynakları yönetimi alanında kariyer yönetimi kavramının giderek daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır. Kariyer yönetimi, çalışanların kişisel hedeflerini örgütün uzun vadeli hedefleriyle uyumlu hale getirme sürecini kapsar. Bu süreç, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerine yardımcı olmanın yanı sıra örgütün bu hedeflere nasıl destek sağlayabileceğini analiz etme ve uygulama fırsatı sunar (Carrell ve Kuzmits, 1992, s. 360).

Kariyer planlaması süreci, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve gelişim alanlarını tanımlamalarına imkan tanır. Bu sayede, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeleri için gereken eğitim ve gelişim programları oluşturulabilir. Aynı zamanda, kariyer planlaması örgütlerin stratejik hedefleri ile çalışanların bireysel hedefleri arasında bir uyum sağlamayı amaçlar (Erdoğan, 2003, s. 15).

Etkin bir kariyer geliştirme sistemi, sadece çalışanların mevcut görevlerinde değil, gelecekteki rollerinde de başarılı olmalarını destekler. Bu sistem, çalışanların motivasyonunu artırır ve onları işlerine bağlı kılar. Ayrıca, örgütler açısından da büyük önem taşır. Çünkü yetenekli çalışanları elde tutmayı ve onların potansiyellerini maksimize etmeyi sağlar.

Kariyer yönetimi ve planlaması süreçleri, tek seferlik olmaktan ziyade sürekli ve sürdürülebilir olmalıdır. Bu süreçler, örgütlerin değişen pazar koşullarına ve stratejik hedeflerine uyum sağlamasına yardımcı olur. Çalışanların sürekli olarak gelişmelerini sağlamak için eğitim, mentorluk ve performans geri bildirimleri gibi araçlar kullanılır. Sonuç olarak, etkin bir kariyer yönetimi ve planlaması sistemi, hem çalışanların bireysel başarılarını hem de örgütün uzun vadeli performansını artırdığı görülmüştür (Aslan, 2012, s. 81).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu tez çalışması; teknolojik ilerlemelerin, küreselleşmenin ve sektörel değişimlerin etkisiyle birlikte önemi giderek artan, işverenlerin/kurumların çalışanlarına sundukları kariyer geliştirme fırsatları ile resmi sözleşmelerin ötesinde, örgüt ve çalışan arasında karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken taahhütler ve beklentilerden oluşan psikolojik sözleşme kavramı arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere gerçekleştirilmiştir.

Literatürde bu ilişkiyi kamu kurumlarında inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla beraber sahip olduğu insan kaynaklarının hem mesleki hem de kişisel yetkinliklerini artırmak amacıyla mükellef davranışlarını anlama ve analiz etme konusundaki uluslararası literatürü ve gelişmeleri yakından takip eden ve bunlara uyum sağlayan, ayrıca yürüttüğü eğitim faaliyetleriyle dinamik vergi mevzuatındaki gelişmeler hakkında personeline sürekli olarak kariyer geliştirme olanağı kapsamında eğitim veren Gelir İdaresi Başkanlığı personeli bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem grubu, Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren Ankara'daki bir kamu kurumunun personelinden oluşmaktadır. Bu çerçevede, farklı ünvanlarda bulunan toplam 450 kamu personeline yüz yüze anket dağıtılmış olup, anketi eksiksiz şekilde dolduran kamu personeli sayısı ise 376'dır.

Bu tez çalışmasının ilk bölümünde, sözleşme kavramı ve psikolojik sözleşme ile ilgili konular ele alınacaktır. İlk olarak, genel anlamda sözleşme kavramı tanımlanacak ve ardından psikolojik sözleşme ayrıntılı olarak incelenecektir.

Psikolojik sözleşmenin tanımı, kuramları, özellikleri, oluşumu ve şartları üzerinde durulacak; tarafların yükümlülükleri ve beklentileri analiz edilecektir. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin çeşitleri ve bu sözleşmeyi etkileyen faktörler de detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Tezin bu bölümünde ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali kavramı incelenecek ve kariyer kavramı ile ilgili tanımı, tarihsel gelişimi ve boyutları üzerinde durulacaktır. Son olarak, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme kavramlarına yer verilecektir.

Sonrasında ikinci bölümde, araştırmanın yöntemiyle ilgili olarak model, hipotezler, evren ve örneklem seçimi, veri toplama araçları gibi detaylar sunulmuştur. Üçüncü bölümde, elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları değerlendirilerek, bu sonuçlar üzerinden uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşverenlerin veya kurumların çalışanlarına sunduğu kariyer geliştirme imkanlarının bireylerin psikolojik sözleşmeleri üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme kavramları kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

1.1 Psikolojik Sözleşme

Bu bölümde öncelikle sözleşme kavramı ele alınacak, ardından psikolojik sözleşme kavramı incelenecektir. Psikolojik sözleşmeye dair temel teoriler, özellikleri, oluşumu ve şartları, türleri, tarafların yükümlülükleri ve beklentileri, psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörler ve psikolojik sözleşme ihlali konularına ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

1.1.1 Kavram Olarak Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramına geçmeden önce, sözleşme kavramını incelemek gerekir. Türk Dil Kurumu sözleşmeyi, “hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha fazla kişi veya kuruluş arasında karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla yapılan işlem, bağlayıcı anlaşma, akit, mukavele, kontrat” şeklinde tanımını yapmaktadır (“Türk Dil Kurumu”, 2023).

Örgütler ve çalışanlar arasındaki hak ve yükümlülüklerin belirlenmesinde sözleşmeler büyük önem taşır. Bu yükümlülüklerin yazılı hale getirilerek hukuki bir

statü kazanması, özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra 19. yüzyılda ticaret ve endüstrinin hızla gelişmesiyle yaygınlaşmıştır. Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkilerin daha karmaşık hale gelmesi, yazılı sözleşmelerin daha detaylı ve kapsamlı bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bu gelişim, iş ilişkilerinin daha modern ve resmi bir yapıya bürünmesini sağlamıştır. Sözleşmeler, tarafların haklarını ve sorumluluklarını açıkça tanımlayarak hem işverenin hem de çalışanın beklentilerini netleştirmekte ve olası anlaşmazlıkları en aza indirmektedir (İşçi, 2010, s. 9).

Örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen üç temel sözleşme türü bulunmaktadır. Bu sözleşmeler, çalışanların kurumsal kurallara uyum göstermesini hedeflemektedir. Bu sözleşme türleri; yasal, toplumsal ve psikolojik sözleşmeler olarak sınıflandırılmaktadır. İlk olarak yasal sözleşme, örgüt ile çalışanlar arasında kanunlar çerçevesinde oluşturulan anlaşmaları ifade eder. Yasal sözleşme, kurumsal düzenin temel ve en önemli unsurudur. Çalışanların kurumsal düzene uyumu, yasal sözleşmeler aracılığıyla sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu uyumu destekleyen diğer iki sözleşme türü toplumsal ve psikolojik sözleşmelerdir.

Toplumsal sözleşme, örgütün benimsediği kültürel değerler ve toplumsal normlar çerçevesinde, çalışanların bu değerlere uygun davranışlar sergilemesini öngörür. Toplumsal sözleşme ile çalışanların örgütün kabul ettiği değerler doğrultusunda yeniden şekillendirilmesi ve toplumsal entegrasyonu amaçlanır. Çalışanların bu normlara aykırı davranışlar sergilemesi, toplumsal kabul görmeme, dışlanma veya itibar kaybı gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarına neden olabilir. Son olarak, psikolojik sözleşme çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artıran, ancak yazılı olmayan ve çalışanların duygusal ve sezgisel algılarına dayanan bir anlaşma türüdür. Psikolojik sözleşme, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmeyi hedefler ve genellikle çalışanların içsel beklentileri ve örgütün sağladığı karşılıklı güven temeline dayanır (Başaran, 2000, s. 17).

Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisinin resmi, yasal iş sözleşmesiyle açıklanamayan önemli yönleri bulunduğunu öne sürmektedir. Başka bir deyişle, resmi sözleşmeler, istihdam ilişkisinin doğasında yer alan karmaşık karşılıklı beklentileri ve yükümlülükleri açıklamak için gereken detay ve kapsamdan yoksundur. Levinson (1966) tarafından belirtildiği üzere, yasal sözleşmelerdeki beklentiler açıkça

belirtilmiş ve tanımlanmışken, psikolojik sözleşmeye dair beklentiler genellikle ifade edilmemiş, örtük ve belirsizdir (akt. Westwood vd., 2001, s. 624).

1.1.2 Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme, resmi ve yasal iş sözleşmelerinden farklı olarak koşullar ve beklenen etkiler açısından ayrılır (Spindler, 1994, s. 326). Bu kavram, ilk kez 1960'lı yıllarda işverenler veya kurumlar ile çalışanlar arasındaki beklentileri açıklamak amacıyla ortaya atılmıştır (Hui vd., 2004, s. 311). Psikolojik sözleşmenin literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde özetleyebiliriz:

Psikolojik sözleşme kavramı, ilk olarak Argyris (1960) tarafından, iki fabrikadaki çalışanlar ve ustabaşları ile yapılan görüşmelerden elde edilen verileri inceleyerek ortaya atılmıştır. Levinson ise 1962'deki çalışmasında, psikolojik sözleşmeyi örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin birleşiminden doğan yazılı olmayan bir taahhüt olarak tanımlamıştır (akt. Anderson ve Schalk, 1998, s. 638).

Bir çalışanın, örgütün ima edilen veya açık vaatlerine dair algısından kaynaklanan beklentileri, psikolojik sözleşmenin temel bir parçasını oluşturur. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin yorumlanmasında, bu kavramın algısal doğası, ona özgü bir nitelik kazandırır. Bu bağlamda, aynı örgütte çalışan iki farklı çalışanın, psikolojik sözleşmelerine yönelik farklı algıları olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Suazo vd., 2009, s. 155).

Psikolojik sözleşme, bir işveren veya kurum ile çalışan arasındaki karşılıklı inanç ve algıların değiş-tokuş anlaşmaları çerçevesinde ifade edildiği bir kavramdır (Rousseau, 1989, s.123). Bu sözleşme içinde yer alan inançlar, işveren veya kurumun vaatlerinde bulunduğu algısına (örneğin, istihdam veya kariyer fırsatları) ve buna karşılık çalışanın vereceği karşılık algısına dayanır (örneğin, belirli bir pozisyonu kabul etmek ve diğer iş tekliflerinden vazgeçmek). Bu durum, taraflar arasında karşılıklı yükümlülüklerin belirlenmesini sağlar (Rousseau ve Tijoriwala, 1998, s. 679-680).

1.1.3 Psikolojik Sözleşme Kuramları

Psikolojik sözleşme kavramının temelini oluşturan ve literatürde sıkça tartışılan bir dizi temel teori bulunmaktadır (Walker, 2010, s. 315). Bu teoriler arasında ilk olarak karşılıklılık kuramı öne çıkmaktadır; bunun yanı sıra sosyal mübadele (değişim) kuramı, eşitlik kuramı, beklenti kuramı ve beklenti-değer kuramı da bulunmaktadır. Bu kuramlar, iş ilişkilerinde çalışanların ve işverenlerin birbirleriyle etkileşimini, beklentilerini ve karşılıklı sorumluluklarını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramının derinlemesine incelenmesinde bu teorilerin önemi büyüktür çünkü çalışanların iş yerindeki deneyimlerini, beklentilerini ve motivasyonlarını şekillendirmede rol oynarlar.

1.1.3.1 Karşılıklılık Kuramı

1960 yılında Alvin W. Gouldner tarafından öne sürülen bu teori, sosyal ilişkilerde bireylerin davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Teorinin temel prensibi, bir kişinin başkalarından aldığı yardım ve faydalar karşısında olumlu ve pozitif davranışlar sergileme eğiliminde olmasıdır. Karşılıklılık normunun işlerlik kazanabilmesi için bireylerin olumlu davranışları benimsemesi ve olumsuz davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Bu norm, bireyin kişisel özellikleri, bulunduğu durumun şartları ve normun sonuçlarına verdiği değere bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Gouldner, 1960, s. 161).

İşverenler/kurumlar veya çalışanların herhangi birisinin sözleşmeye yaptığı taahhütler, diğer tarafı karşılık verme konusunda zorunlu kılar çünkü her iki tarafın da değişim sürecinde dengeyi koruması beklenir. İş ilişkilerinde, tarafların taahhütlerini ve yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirmesi, istihdam ilişkisinin sürmesini sağlar ve hedeflere ulaşma olasılığını artırır. Mübadele ilişkileri genellikle ekonomik kaynakları (örneğin para, mal ve hizmetler) veya sosyo-duygusal kaynakları (örneğin statü, sevgi, bağlılık ve destek) içerebilir. Ancak karşılıklılık, özellikle aile veya sosyal ilişkilerden farklı olarak, genellikle benzer türde kaynakların geri dönüşünü gerektirir (Dabos ve Rousseau, 2004, s. 55).

1.1.3.2 Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan önemli bir teoridir ve Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Bu kuram, bireylerin hayatta kalabilmeleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için diğer insanlarla sürekli olarak etkileşim içinde olmaları gerektiğini savunur. İnsan ilişkilerinin temel gereklilik olduğunu vurgulayan kuram, bireyler arasındaki değişim ve karşılıklı beklentilere dayanan ilişkilerin önemini vurgular (Blau, 2017, s. 14). Blau'nun ortaya attığı sosyal mübadele kuramı, ekonomik değişimlerin yanı sıra daha geniş bir sosyal temele dayanan değişimleri ele almaktadır. Bu kurama göre, psikolojik sözleşmelerdeki değişim genellikle bireylerin birbirlerine destek olmaları ve duygusal bağlar geliştirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kuram, insan ilişkilerinin temelinde karşılıklı fayda ve beklentilerin yer aldığını savunur, bu da iş ilişkilerindeki dinamikleri anlamamızı sağlar (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006: 54).

Sosyal mübadele kuramı, çalışanların motivasyonunun artırılmasıyla işverenin veya kurumun kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşması arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapar. Bu tür örgütsel yaklaşımlar, çalışanların belirli görevleri yerine getirme motivasyonlarını anlamayı ve işveren veya kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı taahhütler bağlamında işbirliği sağlamayı hedefler (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 492).

Araştırmalar, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde çalışanların işten ayrılma niyetleri, kariyer hedefleri, örgüte bağlılık ve örgütsel destek gibi konuların birlikte incelendiğini göstermektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgüt tarafından vaat edilen sosyal değişim anlaşmasının yerine getirileceğine dair inancını ifade eder. Bu bağlamda, yüksek bağlılık ve düşük işten ayrılma niyeti, çalışanın işverenin kendisine yönelik gösterdiği olumlu davranışların bir sonucu olarak görülür. Bununla birlikte, güçlü bir sosyal mübadele ilişkisi içinde, işverenin veya kurumun sürekli olarak olumlu davranışlar sergileyeceği düşüncesi, çalışanların örgüt içinde kariyerlerinin olumlu yönde ilerleyebileceği inancını doğurmaktadır (Mimaroglu, 2008, s. 38).

1.1.3.3 Eşitlik Kuramı

J. Stacey Adams tarafından 1965 yılında geliştirilen eşitlik kuramı teorisinin temel düşüncesi, çalışanın örgüt içinde diğer çalışanlarla eşit düzeyde muamele görmesi arzusudur. Bu arzunun, çalışanın motivasyon düzeyini olumlu veya olumsuz etkileyebileceği gözlemlenmiştir.

Sosyal mübadele teorisi üzerine çalışan Adams (1965), Blau, Thibaut, Kelley ve Homans gibi araştırmacılara atıfta bulunarak, çalışanların eşitlik algılarının belirleyici faktörlerinden biri olduğunu ve bu algıların diğer çalışanlarla kendilerini kıyaslamalarında önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Teoriye göre, bir çalışanın gösterdiği çaba ve elde ettiği sonuçlar, aynı iş ortamında bulunan diğer çalışanların çaba ve sonuçlarıyla kıyaslanabilir. Eşitsizlik ise çalışanın kendi girdilerine oranla elde ettiği sonuçların, diğer çalışanların girdilerine oranının aynı olmadığı durumu ifade eder (Adams, 1965, s. 280).

Eşitlik kuramı, çalışanların psikolojik sözleşmelerini algılamaları, bu algıları değerlendirmeleri ve sonuç olarak yorumlamaları olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sürecinde ele alınabilecek girdiler; harcanan zaman, gösterilen çaba, edinilen akademik eğitim, kazanılan deneyim, öne sürülen fikirler ve sahip olunan yetenekler gibi kaynaklar bulunmaktadır. Buna karşılık, çalışanın bu girdiler karşılığında elde ettiği; maaş, sosyal haklar, terfi olanakları, sosyal güvence, tanınma, kişisel gelişim fırsatları gibi kazanımlar çıktılar olarak kabul edilebilir. Her çalışanın kendi girdi ve çıktılarını diğer çalışanlarla kıyaslaması, bu kıyasın objektifliği ve algılamasına bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Moorhead ve Griffin, 1995, s. 72).

1.1.3.4 Beklenti Kuramı

Vroom'un 1964'te geliştirdiği Beklenti Kuramı, çalışanların iş davranışlarının öngörülmesine yönelik analizlerle örgütsel çalışmalara yeni bir boyut eklemiştir. Bu teori, çalışanların iş için gösterdikleri çaba ile elde ettikleri performans arasındaki zihinsel bir motivasyon modeline dayanır. Beklenti kuramı, çalışanların yoğun çaba harcamalarının yüksek performans getireceği, yüksek performansın da istenen ödülleri kazanma olasılığını artıracak inancıyla bireyleri teşvik ettiğini savunur (Lunenburg, 2011, s. 4).

Beklenti kuramında çalışanların işlerinde eyleme geçmelerini tetikleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; gösterilen çabanın belirli sonuçlara ulaşma olasılığı, performans ile ödüller arasındaki ilişki ve bu ödüllerin bireysel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Beklenti kuramı, bir süreç teorisi olarak kabul edilir ve iş veya görev performansının ödüllendirilmiş bir davranışa bağlı olduğunu savunur. Bu teorinin temel varsayımları ise aşağıda belirtilmiştir (Eren, 2010, s. 532-533):

- Bir eylemin gerçekleşmesindeki temel faktör, çalışanın kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkileşiminin birleşmesidir, bu da belirleyici ve yönlendirici bir rol oynar.
- Çalışanlar, geniş bir yelpazeye yayılan ihtiyaçlar, arzular ve hedeflere sahiptirler. Ayrıca her çalışanın istediği ödüller ve kazanımlar da farklılık gösterebilir.
- Çalışanlar, geniş bir yelpazeye yayılan ihtiyaçlar, arzular ve hedeflere sahiptirler. Ayrıca her çalışanın istediği ödüller ve kazanımlar da farklılık gösterebilir.

1.1.3.5 Beklenti-Değer Kuramı

Porter ve Lawler (1968), Beklenti-Değer Teorisi'ni geliştirerek, çalışanların tatmin düzeylerini ve performanslarını incelemek için tutumsal değişkenleri de kapsayan bir yaklaşım ortaya koymuştur. Beklenti-Değer Teorisinde, ödülün değeri kavramı vurgulanmakta olup, ödüllerin çeşitli temel ihtiyaçları karşılaması durumunda daha değerli hale geldiği savunulmaktadır. Porter ve Lawler, ödülleri içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoriye ayırarak ele almışlardır. İçsel ödüller; iş sorunlarını çözmek gibi çalışanın davranışlarıyla elde edilebilen ödüllerken, dışsal ödüller; terfi etme veya özel bir oda tahsis etme gibi örgüt tarafından sağlanan ödülleri ifade etmektedir. Önemli olan nokta, bu ödülleri alan çalışanın tatmin sağlayıp sağlamayacağını belirleyen beklentilerdir (akt. Onaran, 1981, s. 76).

Ödülün değeri kavramı, çalışanın gösterdiği çabanın karşılığında arzu ettiği ödül ile aldığı ödül arasındaki yakınlığı ifade eder. Bir çalışan, emeğinin karşılığında istediğinden daha az bir ödül aldığını düşündüğünde, genellikle mutsuz olabilir ve tatminsizlik yaşayabilir. Elde edilen ödülün sadece tatmin sağlamak için yeterli

olmadığı durumlarda, istenilen ödülün elde edilmesiyle tatmin olmanın mümkün olabileceği düşünülebilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 3).

1.1.4 Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Rousseau (2004), psikolojik sözleşmenin etkinliğinin, tanımlayıcı özelliklerine bağlı olarak şekilleneceğini vurgulamıştır. Çeşitli bilim insanlarıyla birlikte, psikolojik sözleşmenin altı temel özelliğini açıklamıştır (Rousseau, 2004, s. 120-121):

1-Gönüllü Seçim:

Psikolojik sözleşmeler, çalışanları taahhütlerini yerine getirmeye teşvik eder, çünkü çalışanlar taahhütlerini özgür iradeleriyle kabul ederler. Gönüllü olarak yapılan taahhütler genellikle daha fazla tutulma eğilimindedir. Örneğin, bir kurumda en az bir yıl çalışmayı kabul eden bir çalışanın, işe başladıktan birkaç ay sonra başka bir yerden iş teklifi alması durumunda, bu durum çalışanın içinde çelişkiye düşmesine neden olabilir. Gerçekten de, böyle bir çalışanın teklifi reddetme olasılığı, kuruma böyle bir taahhütte bulunmamış bir çalışana göre daha yüksektir. Açık bir şekilde gönüllü olarak verilen taahhütler, örtük olarak verilen taahhütlere göre davranış üzerinde daha güçlü etkilere sahiptir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016, s. 30).

2-Karşılıklı Anlaşmaya Olan İnanç:

Çalışanların psikolojik sözleşmeleri, işveren veya kurumlarıyla yaptıkları taahhütlerle ilgili kendi algılarına dayanır. Çalışanlar, taahhüdün neyi ifade ettiğini net bir şekilde belirtse de, bu öznel anlayışlarıyla hareket ederler ve karşılıklı olarak kabul edilmiş gibi davranırlar. Bu karşılıklı anlayış, özellikle araştırma konusunda, işe yeni başlayan çalışanlara göre eski çalışanlar için daha iyidir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s. 628).

3-Eksiklik:

Kısa vadeli ve sınırlı işler dışında, psikolojik sözleşmeler genellikle eksik olabilir ve zamanla detaylandırılması gerekebilir. Ne çalışan ne de işveren veya kurum, uzun vadeli bir iş ilişkisinin tüm detaylarını başlangıçta tam olarak belirleyemez. Gerçekte, taraflardan birinin diğerine paylaşması gereken tüm ilgili detayları hatırlamasını beklemek pratikte mümkün değildir. Ayrıca, değişen koşullar,

beklenmedik durumların tümünün önceden tahmin edilemeyeceği anlamına gelir. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmeler genellikle istihdam ilişkisi boyunca daha ayrıntılı hale gelme eğilimindedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 2).

4-Birden Çok Sözleşme Yapıcı:

Çalışanların, işverenler veya kurumlar ile yaptıkları psikolojik sözleşmeleri nasıl yorumladıkları, çeşitli bilgi kaynakları tarafından etkilenmektedir. Bu bilgi kaynakları arasında üst yönetim, insan kaynakları temsilcileri ve özellikle çalışanın doğrudan yöneticisi yer alabilir. Yöneticiler, sürekli olarak çalışanın psikolojik sözleşmesinin koşulları hakkında güçlü sinyaller gönderirler. Yöneticiler ayrıldığında, birçok çalışan psikolojik sözleşmelerinin genel anlayışını kaybettiklerini hissedebilirler. Ayrıca, kariyer geliştirme ve performans değerlendirme süreçleri gibi insan kaynakları uygulamaları da farklılık gösterebilir. Bu durumda, bilgi kaynakları farklı mesajlar ilettiğinde, psikolojik sözleşmenin karşılıklılığını zayıflatabilir (Freese ve Schalk, 2008, s. 270).

5- Sözleşmeler Başarısız Olduğunda Zararları Yönetme:

Çalışanlar veya işverenler/kurumlar, eylemlerini psikolojik sözleşmelere dayandırarak yönlendirirlerse, karşı tarafın beklenen taahhütleri yerine getirememesi kayıplara yol açabilir. Bu tür kayıplar, psikolojik sözleşme ihlalinin doğurduğu öfke, kızgınlık, işten ayrılma ve destek çekilmesi gibi güçlü olumsuz tepkilerin temel nedenidir. Bu nedenle, çalışanlar ve işverenler/kurumlar, hem psikolojik sözleşmelerindeki taahhütleri yerine getirmeye hem de mevcut taahhütlerin yerine getirilmesinin zor olduğu durumlarda kayıpları yönetmeye odaklanmalıdır (Akyüz, 2014, s. 18).

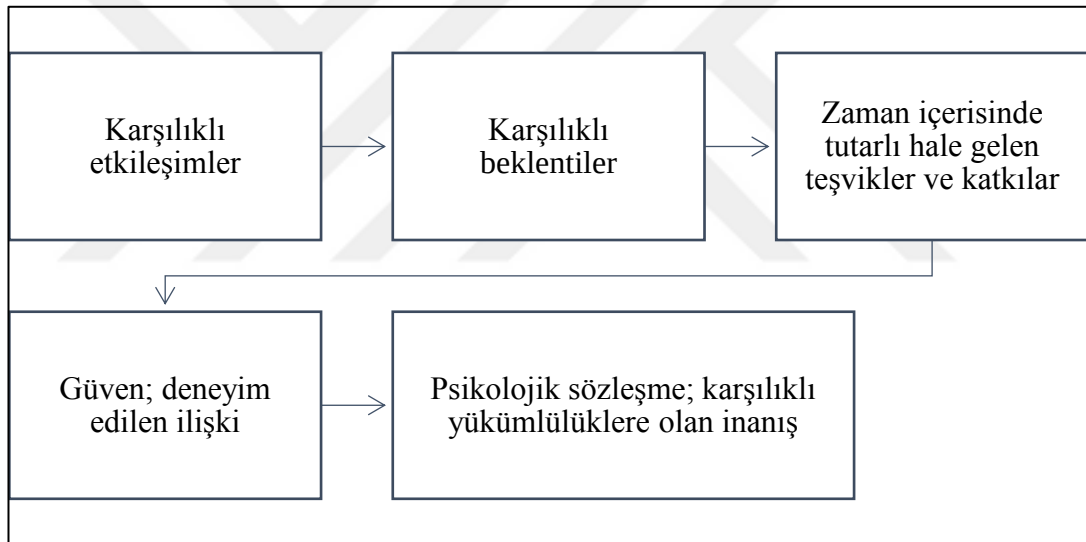
6-İstihdam İlişkisinin Modeli Olma:

Psikolojik sözleşme, bir istihdam ilişkisinin kalıcı bir zihinsel modelini oluşturur. Bu zihinsel model, gelecekte ne bekleyeceğimize dair istikrarlı bir anlayış sağlar ve verimli eylemlere rehberlik ederken çok fazla uygulamaya ihtiyaç duymaz. Psikolojik sözleşmeye sahip olmak, işveren/kurum ve çalışan için karşı tarafın niyetleri veya beklentileri hakkında eksik bilgiye rağmen görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olur. Gelecekteki bilgiler, önceden oluşturulan psikolojik sözleşmenin ışığında yorumlanmaya meyillidir (Tallmann, 2001, s. 12).

1.1.5 Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Şartları

Çalışanın bireysel inançlarıyla işveren/kurum arasındaki ilişkiyi tanımlayan psikolojik sözleşme kavramı, öznel bir niteliğe sahiptir ve her iki taraf için de karşılıklı taahhütleri içerir. Bu taahhütler belirli bir zaman aralığında geçerlidir, bu nedenle psikolojik sözleşme oluşumu süreç odaklıdır. Bu süreçte, çalışanın ve işverenin/kurumun beklentileri, ihtiyaçları ve karşılıklı taahhütleri zamanla şekillenir ve değişebilir. Bu esneklik, psikolojik sözleşmenin uzun vadeli sağlamlığını ve uyumunu artırır, çünkü her iki taraf da değişen koşullar ve ihtiyaçlar çerçevesinde uygunluklarını yeniden değerlendirme fırsatına sahiptir (Rousseau, 2001, s. 512).

Rousseau (1989) tarafından ele alınan psikolojik sözleşmenin oluşum süreci Şekil 1-1’de gösterilmektedir (Rousseau, 1989, s. 125):



Şekil 1-1 Psikolojik sözleşme süreci (Rousseau, 1989, s. 125)

Rousseau (2001), psikolojik sözleşmenin somut aşamalarını tanımlayarak, psikolojik sözleşmenin beş aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. İlk aşama, çalışanın işe başlamadan önce işle ve işveren/kurumla ilgili olarak yaptığı araştırmadır. Bu süreçte, çalışanın zihinsel olarak algıları devreye girer. İkinci aşama işe alım sürecidir ve bu süreçte çalışan ile işveren/kurum arasında yazılı veya sözlü taahhütler belirlenir. Üçüncü aşama, çalışanın yöneticileri ve iş arkadaşları ile sosyalleşmeye başlaması ve bu kişiler hakkında bilgi edinmeye çalışmasıdır. Dördüncü aşama deneyimler sürecidir; bu aşamada karşılıklı taahhütlerin konuşulması azalır ve çalışan bilgi edinme

arayışında bir yavaşlama yaşar. Sürecin son aşamasında ise çalışan, tüm bu deneyimleri gözden geçirir ve öznel değerlendirmeleri ile psikolojik sözleşmesini oluşturur (Rousseau, 2001, s. 512).

Araştırmacılar, bir şirkette/kurumda psikolojik sözleşmelerin etkili bir şekilde yönetilmesi üzerine odaklanırken, psikolojik sözleşmenin nasıl oluşturulduğuna dair gerçekten artan bir ilgi göstermişlerdir. Rousseau (1995), çalışanların iş ortamlarını ve psikolojik sözleşmelerini, kişilik özelliklerinin ve bu özelliklerin sözleşme şartları ile uyumlu olup olmamasına bağlı olarak yorumladıklarını öne sürmüştür. Yaş, cinsiyet, kişilik ve bilişsel faktörler gibi bireysel özellikler bu uyumluluğu etkileyen yatkınlık özellikleri olarak tanımlanmıştır. Sparrow (1998) ise, çalışanların davranışlarının kültürleri tarafından da şekillendirildiğini ve ulusal değerlerin, çalışanların psikolojik sözleşmelerindeki bilgileri işleme biçimlerini etkilediğini vurgulamıştır (Kwon vd., 2018, s. 1500-1501).

1.1.6 Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Psikolojik sözleşme, çalışanların ve örgütün (işveren/kurum) arasında var olduğuna inandıkları, yazılı olmayan karşılıklı beklentiler veya yükümlülükler dizisidir. Bu sözleşmeler, nesnel gerçeklerden ziyade algısal bir temele dayanır; dolayısıyla psikolojiktir ve çalışanların ruh hallerine dayanır. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların çeşitli kaynaklardan edindikleri bilgileri anlamaları ve yorumlamaları yoluyla oluşur. Bu sebeple psikolojik sözleşmeler, işverenin/kurumun çalışanlara karşı ve çalışanların işverenin/kurumun kendilerine karşı olan yükümlülüklerine ilişkin algılarını ve zihinlerinde tuttukları inançları içerir (Tallman, 2001, s. 8).

Psikolojik sözleşmelerdeki her iki tarafın yükümlülükleri Tablo 1-1’de belirtilmiştir (Demiral, 2008, s. 45):

Tablo 1-1 *Psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri* (Demiral, 2008, s. 45)

İşveren/Kurum Yükümlülükleri	Çalışan Yükümlülükleri
Performansa dayalı adil ücretlendirme	Çok çalışmak.
Eğitim ve kariyer geliştirme olanakları	Örgüt itibarını korumak
Terfi ve yükselme fırsatları sunmak	Yeni fikirlere açık olmak
Yenilikçiliği teşvik etmek	Örgüte bağlılık göstermek

Tablo 1-1 (devamı)

Performansa ilişkin geribildirim yapmak	İşe zamanında gelmek ve işte devamlılık sağlamak
Görevleri ilgi çekici hale getirmek	Yeni beceriler geliştirmek
Kurumsal fırsatlar tanıma	İhtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmak
Çalışanlara saygılı davranmak	İş arkadaşlarına karşı nezaketli ve saygılı olmak
İş güvenliği ortamını oluşturmak	Dürüst olmak
Güvenli ve memnuniyet veren bir iş ortamı sağlamak	Esnek olabilmek, gerektiğinde iş arkadaşlarının görevlerini üstlenmek

1.1.7 Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri

Schein (1980)'e göre, işverenin/kurumun ve çalışanın, şekli olarak belirlenmiş sözleşmelerde yer alan standart beklentilerin ötesinde çeşitli beklentilere sahip olabileceği belirtilmektedir. Bu beklentiler sadece yazılı olarak ifade edilmez; aynı zamanda yazılı olmayan beklentiler de vardır. Bu yazılı olmayan beklentiler, örgüt içindeki farklı bölümlerde ve departmanlarda çalışanların algı düzeyleriyle bağlantılı olarak tamamen veya kısmen farklılık gösterebilir. Ayrıca, algı düzeyleri yanında zaman, ihtiyaçlar, pozisyon, örgütün kaynakları gibi faktörlere göre değişebilir (Kaldırımcı, 1987, s. 122-123).

Çalışanın ve işverenin/kurumun birbirlerine karşı yükümlülükleri yasal iş sözleşmelerinde yazılı olarak belirtilirken, psikolojik sözleşmelerde yükümlülükler zihinsel olarak iletilmekte ve zımni olarak belirtilmektedir. Bu sebeple, çalışanlar işveren/kurumdan yüksek maaş, kariyer geliştirme fırsatları, eğitim imkanları, sosyal güvenceler ve sorunlar karşısında destek beklemektedirler. İşverenin/kurumun ise çalışanlardan daha fazla çalışma, örgüt içinde talep edilen işlerde uyumlu çalışma, işe ve örgüte bağlılık gösterme, uzun vadeli çalışma arzusu gibi özellikler beklemektedirler (Johnson ve Kelly, 2003, s. 628).

İşveren/kurum, bünyesinde çalışan kişilere yönelik görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirdiğinde, çalışanın beklentilerini büyük ölçüde karşılayacaktır. Bu durumla eş zamanlı olarak, çalışan kişi de görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirdiğinde, işverenin/kurumun beklentilerini karşılamış olacaktır. Görev ve sorumlulukların bilincinde olan ve bu doğrultuda hareket eden taraflar, karşılıklı olarak beklentilerini maksimum düzeyde karşılayacak

ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunacaklardır (Keser, 2002, s. 12).

1.1.8 Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler, işveren/kurum ile çalışanlar arasında zihinsel olarak algılanan karşılıklı anlaşmalara dayandığı için, araştırmacılar bu sözleşmelerin türlerini ve içeriklerini sınıflandırma konusunu önemsemektedirler. Psikolojik sözleşmelerin sınıflandırılması, işveren/kurumun ve çalışanların karşılıklı beklentilerini, taahhütlerini ve önceliklerini anlamak ve yönetmek için önemli bir araç sağlar. Bu sınıflandırma, sözleşmelerin türüne göre farklılıklar gösteren beklentileri ve taahhütleri ortaya koymakta ve bu doğrultuda çalışma ilişkilerinin daha sağlam bir temele oturmasına yardımcı olmaktadır. Araştırmacılar, işveren/kurum ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmelerin nasıl şekillendiğini anlamak ve bu ilişkilerin sürdürülebilirliğini artırmak için bu tür sınıflandırmaları geniş çapta incelemektedirler (Rousseau ve McLean Parks, 1993, s. 9).

Rousseau'nun çalışmaları, psikolojik sözleşmenin yapısını anlamak için önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Rousseau, psikolojik sözleşme türlerini, ekonomik değişim literatüründen (Macneil, 1985) esinlenerek ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmeler olarak sınıflandırır. Ekonomik değişim literatüründe, ilişkisel ve işlemsel olmak üzere iki temel sözleşme türü tanımlanmaktadır. İlişkisel sözleşmeler genellikle açık uçlu ve sosyo-duygusal unsurları da içerirken ekonomik koşulları da kapsarlar. İşlemsel sözleşmeler ise genellikle kısa vadeli ve ekonomik bir odaklanma ile sınırlıdır, daha somut ve belirgin taahhütler üzerine kuruludur (Macneil, 1985, s. 503).

Rousseau'nun işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayırmak için kullandığı iki boyut, ilişkinin süresi ve ilişki içindeki performans gereksinimlerinin özgüllüğüdür. Süre boyutu, kısa süreli ilişkilerden uzun süreli ilişkilere doğru uzanır. Performans boyutu, performans standartlarının özgüllük derecesini ifade eder. Yani, performans standartlarının ne ölçüde işveren tarafından belirlendiği veya çalışana bırakıldığıdır. Bu boyutlar, dört farklı ilişki türünü içeren bir matris oluşturur (Hess ve Jepsen, 2009, s. 262):

Tablo 1-2 *Psikolojik sözleşme matrisi* (Hess ve Jepsen, 2009, s. 262)

		Sözleşme Gereksinimleri	
		Spesifik	Belirlenmemiş
Zaman	Kısa Dönem	İşlemsel	Geçişsel
	Uzun Dönem (Açık Uçlu)	Dengeli	İlişkisel

1.1.8.1 İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler, geniş kapsamlı bir odağa sahip olmayan ancak net ve belirliliği yüksek olan sözleşmelerdir. Nispeten kısa zaman aralıklarında meydana gelen bu tip sözleşmeler, her iki taraf içinde farklı şartlar ile yeniden şekillenen yeni sözleşmelerin ortaya çıkması noktasında önemli bir esnekliğe sahiptir. Kısa zaman aralıklarında oluşması ve geniş olmayan bir odağa sahip olmasının sonucu olarak tarafların duygusal bağlılıkları, sadakatleri olumsuz etkilenerek sözleşmelerin sonlandırılması durumlarıyla karşılaşılır. Son derece belirgin şartları olan, kurallara bağlı sözleşmeler olarak karşımıza çıkan bu tür sözleşmelere geçici istihdam sözleşmeleri örnek gösterilebilir. Bu gibi örneklerde, işlem sözleşmeleri, daha uzun vadeli düzenlemeler için uygun tarafları belirlemek için riski en aza indirgeyen bir strateji olarak belirlenir (Rousseau ve McLean Parks, 1993, s. 11).

Kısa vadeli, somut, ekonomik, belirli bir zaman ve emek yatırımının para karşılığında mübadelesi gibi işlemlerin işlemsel bir sözleşmeyi yansıttığı kabul edilir (Schalk ve Soeters, 2008, s. 5). İşlemsel sözleşmelerde işverenin/kurumun hâlihazırdaki ihtiyaçlarına yönelik, o ihtiyaç hakkında ihtisas sahibi kişilerin istihdamı kapsamaktadır. Bu durum çok yüksek ücret skalalarının oluşmasına ve uzun süreli iş ilişkilerinin kurulamaması sonuçlarını doğurur (Özkalp, 2005, s. 282).

Rousseau (1995) işlemsel sözleşmelerin kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Bekaroğlu, 2011, s. 15):

- Belirli bir süreyi kapsar (net bir şekilde belirlenmiş süre içerisinde terfi imkânları).
- Belirli ekonomik koşullardan oluşur (ücret, ikramiye).
- Objektif olarak bireysel algılara bağlı kalmaz (çalışma saatleri).

- Çalışanların bireysel yeteneklerini üzerine kuruludur.
- Katılım taraflarca açıkça belirlenir (sendika hakları, emeklilik koşulları, sosyal haklar).
- Örgüt içerisindeki diğer paydaşlar tarafından somut verilere dayandığından gözlem yapılabilir.
- Esnekliği daha azdır (toplu sözleşmelerle belirlenen zamlar).

1.1.8.2 İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeler işverenin/kurumun ve çalışanın birbirlerine karşı yüksek derecede bağlılık, güven ortamına dayalı, iki taraf için de istikrar ve geniş çapta yatırıma dayanan açık-uçlu bir anlaşmadır. Süreklilik gösteren iş güvencesi ve sosyal haklar, örgütün kapsamlı ve destekleyici eğitim standartları, aynı zamanda kariyer geliştirme olanakları karşısında çalışanların bağlılıkları, sadakatleri ve katılımlarının beklendiği sözleşme türüdür. Taraflar arasında uyum ve sahiplenme söz konusudur (Rousseau, 1995, s. 98).

Bu sözleşme türü uzun vadeli ve daha kapsamlıdır, çünkü bu tür sözleşmeler sadece ekonomik mübadele ile sınırlı değildir, aynı zamanda bir örgütte süreklilik veya gelişim karşılığında sadakat şartlarını içerir (Raja vd., 2004, s. 350). İlişkisel sözleşmeler uzun vadeli bir bakış açısı ve ilişkinin gelecekteki gelişimi hakkında beklentiler içeren bir ilişki sözleşmesi olarak kabul edilir (Schalk ve Soeters, 2008, s. 5).

Rousseau (1995) ilişkisel sözleşmelerin kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Bekaroğlu, 2011, s. 16):

- Sürekli değişime açık ve dinamik bir yapıya sahiptir.
- Parasal değerlerden ziyade zihinsel ve bütüncül katılım sağlanır (sosyal sigorta kurumlarının yanı sıra özel emeklilik sigortası).
- Çalışanların kariyer gelişim hedeflerinin belirlenmesi ve kariyer geliştirme olanakları sunulur.
- Sözlü bölümlerin yanı sıra algısal bölümleri de içerir.

- Belirli bir başlangıç ve bitiş zamanı yoktur. Bir iş başvurusu sırasında, mülakat veya işe başladıktan sonra beklentiler oluşturulur ve bunlar işe alım sürecinde değişebilir.
- Çalışanların özel hayatları ile ilgili konularda destekleyici ve aile bireylerini de kapsayıcıdır (çocuğuna bakmak zorunda olduğu için izin alınabilmesi).
- Hem zımnidir hem sübjektif değerlendirme içerir.

1.1.8.3 Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler

Geçişsel sözleşmeler başlı başına bir psikolojik sözleşme biçimi olmamakla beraber, daha önceden İşlemsel veya İlişkisel sözleşmeler olarak oluşturulmuş bir istihdam düzenlemesiyle ilgili olarak, bu sözleşmelerde çelişen örgütsel değişim ve geçişlerin sonuçlarını yansıtan bilişsel bir ifadedir (Rousseau, 2000, s. 5). Bu bilişsel ifadenin somut hali şirket/kurum birleşmeleri, adres değişiklikleri, devir, kapatılma gibi örgütteki belirsizlik ortamlarında daha çok görülür. Ayrıca geçişsel sözleşmeler, temelde, gelecekteki istihdamla ilgili taahhütlerin yokluğunun yanı sıra açıkça belirtilen performans taleplerinin veya şarta bağlı teşviklerin çok az veya hiç olmamasını yansıtan sözleşmelerdir (Patrick, 2008, s. 10).

1.1.8.4 Dengeli Psikolojik Sözleşmeler

Son yıllarda dengeli psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmıştır. Bu sözleşmeler, açık uçlu zaman çerçevesini ve ilişkisel sözleşmelerdeki karşılıklı talepleri, işlemsel sözleşmelerdeki performans talepleri ve yeniden değerlendirme sonuçları ile birleştirir. Dengeli sözleşmeler, işverenin/kurumun çalışanlara yönelik kariyer geliştirme, terfi gibi taahhütlerini gerçekleştirdiğinde, çalışanların esnek olacağını, uyum sağlamaya istekli olacağını öngörür. Bunun sonucu olarak da işveren/kurum ve çalışan arasında denge sağlanmış olacaktır. Bu denge beraberinde çalışan ve işveren/kurum arasında risklerin paylaşılmasını beraberinde getirecektir. Ayrıca bu tür sözleşmeler, ekonomik koşullar ve çalışan ihtiyaçları değiştikçe zaman içinde yeniden müzakere edilmesi gereken sözleşmelerdir (Rousseau, 2004, s. 122-123).

1.1.9 Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler

İşverenlerin/kurumların faaliyet gösterdiği ekonomik ve sosyal çevredeki gelişmeler nedeniyle, istihdam ilişkisinin doğası, örgütler ve onların çalışanları üzerindeki etkilerindeki temel değişikliklerden geçmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme, çağdaş istihdam ilişkisinin tanımlanmasına ve anlaşılmasına yardımcı olarak giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (De Vos vd., 2003, s. 539). Psikolojik sözleşmenin etkinliği, daha iyi anlaşılması, aksaklıkların önüne geçilmesi için bu kavramı etkileyen faktörler önem kazanmaktadır. Bu noktada Conway ve Briner (2009) çalışanın psikolojik sözleşme oluşumunu etkileyen faktörleri örgüt dışı faktörler, örgütsel faktörler ve işveren/kurum çalışan arasındaki yazılı sözleşme, kişisel faktörler olarak ayırmıştır.

Örgüt dışı faktörler; çalışanın işverene/kuruma dâhil olmadan önce ya da dâhil olduktan sonraki iş ilişkisine ait beklentileri ifade eder. Örneğin, bir kişinin işe alınmadan önce, medya, arkadaşlar, aile ve istihdam öncesi işle ilgili deneyimler olmak üzere çeşitli kaynaklardan potansiyel beklentiler ve yükümlülükler algısı oluşturmuş olabilir. Bununla birlikte, çalışanın daha önceden başka örgütler ile psikolojik sözleşmesine bağlı olarak kazanılan deneyimler de önemli rol oynamaktadır. Bu alanda çok az araştırma olmasına rağmen medeni hal değişimi veya kişinin borçlanması gibi yaşamı değiştiren diğer olayların da çalışanlar tarafından düzenlenen psikolojik sözleşmenin içeriğini etkileyeceği varsayılabilir (Bakewell, 2012, s. 21).

Örgütsel faktörler ve işveren/kurum çalışan arasındaki yazılı sözleşme; Turnley ve Feldman (1999), çalışanın örgüt temsilcileriyle olan etkileşimlerini ve örgütün kültürü hakkındaki algılarını psikolojik sözleşmeyi etkileyen iki ana faktör olarak nitelendirmiştir. Çalışanın işe alım sırasında psikolojik sözleşme ile ilgili bilgi aradığı açıktır ve bu, istihdamın ilk aşamalarında psikolojik sözleşmenin daha da geliştirilmesi için temel oluşturur. Bu nedenle, çalışanın bir dizi örgütsel ajanla temas kurduğu ve her birinin psikolojik sözleşmenin şartlarına ilişkin bir dizi farklı mesaj gönderme potansiyeli olduğu göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sözleşme algısı buna göre şekillenecektir. Örneğin, terfi fırsatlarını vurgulayan bir işe alım görevlisi, çalışanın tarafından gelecekteki terfiler ile ilgili kararın o işe alım görevlisi tarafından verilmeyeceğinin tamamen farkında olsa bile psikolojik sözleşmesi etkilenebilir (Shore ve Tetrick, 1994, s. 92).

Kişisel faktörler; çalışanların kendilerine has özellikleri, dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık ve vicdanlılık gibi özellikleri, psikolojik sözleşmenin içeriğinin şekillenmesinde etkili olan kişilik özellikleri arasında sayılabilmektedir (Tallman ve Bruning, 2008, s. 690). Çalışanın yaşı, cinsiyeti, daha önceki tecrübeleri, eğitim durumu, kariyer beklentisi ve planı da psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörlerdir (Robinson, 1996, s. 585).

Genel olarak özetleyecek olursak, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, bireyin algısı, kültürel yapı, beklentiler, yükümlülükler, kariyer gelişimi, işin içeriği, ücret yönetimi, çalışma saatleri, terfi faktörü gibi kavramlar psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörler arasındadır.

1.1.10 Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali, ampirik araştırmalarda, işverenin/kurumun, çalışanın psikolojik sözleşmesini oluşturan bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirmediği algısı olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, ihlalin bilişsel olduğunu ve çalışanın kendisine vaat edilene göre ne aldığına zihinsel bir hesaplamasını yansıttığını öne sürer. Öte yandan, ihlal terimi güçlü bir duygusal deneyim taşır. İhlal, ihanet duygularını ve çalışanın öfke, küskünlük, adaletsizlik ve haksız yere zarar görme duygusunu deneyimlediği daha derin psikolojik sıkıntı olarak tanımlanmıştır. Bu açıklama, ihlalin yalnızca bir sözün yerine getirilmediğine dair bilişin çok ötesine geçtiğini vurgular (Morrison ve Robinson, 1997, s. 230).

Psikolojik sözleşmeler, iyi niyet ve adaletli davranış varsayımları altında ortaya çıktığı ve tarafların diğerinin vaatlerine güvenmesini içerdiğinden, sözleşmelerin ihlali ilgili taraflar için ciddi sonuçlara yol açabilir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, karşılanmamış beklentilerden ve eşitsizlik algılarından farklıdır. Çalışanlar başlangıçta gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir ve bu beklentiler karşılanmadığında, çalışanlar daha az tatmin olabilir, daha az iyi performans gösterebilir ve işverenlerinden ayrılma olasılıkları daha yüksek olabilir. Psikolojik bir sözleşme ihlal edildiğinde, tepkiler muhtemelen karşılanmayan beklentiler olduğundan daha yoğun olacaktır. Tepkinin yoğunluğu, yalnızca belirli ödüllerin veya faydaların karşılanmamış beklentilerine değil, aynı zamanda kişilere saygı, davranış kuralları ve ilişkilerle ilgili diğer davranış kalıplarına ilişkin daha genel inançları da

kapsamaktadır. Örneğin, bir çalışan çok çalışması karşılığında yüksek ücret almayı bekleyebilir ve bunu yapmadığında hayal kırıklığına uğrayabilir. Çok çalışma karşılığında yüksek ücret vaat edilen ve bunları alamayan bir çalışanda haksızlığa uğramış hisseder (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 247).

Kotter (1973), psikolojik sözleşmeyi meydana getiren en önemli faktör olan beklentilerin benzer yönleri ve farklılıkları üzerine çalışmalar yapmış ve çalışanları her anlamda korumak ve başarılı bir örgüt oluşturmak için bu farklılıkları en aza indirmenin önemini vurgulamaktadır. Böylece, Kotter, psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilgili birçok deneysel çalışmanın temelini oluşturmaktadır (akt. George, 2009, s. 6).

Robinson ve Rousseau (1994) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sözleşmelerin ihlali durumunun değişik biçimlerde meydana geldiğini tespit etmişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlali türleri Tablo 1-3’de gösterilmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 256):

Tablo 1-3 *Psikolojik sözleşme ihlali türleri* (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 256)

İhlal türü	Açıklama
Eğitim/Geliştirme	Eğitim eksikliği veya söz verilen eğitim düzeyinin olmaması
Ödüller	Taahhüt edilen ve gerçekleşen ücretler, yan haklar, ikramiyeler arasındaki tutarsızlıklar
Terfi/Yükselme	Promosyon veya terfi programının söz verildiği gibi olmaması
İşin niteliği	İşveren/kurum, departmanın veya işin niteliğini yanlış beyan etmesi
İş güvenliği	Beklenen iş güvenliği seviyesinin yerine getirilmemesi
Geri bildirim	Geribildirim ve değerlendirmelerin vaat edilene kıyasla yetersiz olması
Değişimin yönetimi	Meydana gelen değişim zamanlarında çalışanların görüşlerinin dikkate alınmaması
Sorumluluk	Çalışanlara taahhüt edilenden daha az sorumluluk ve/veya kendini gösterme fırsatı verilmesi
Bireyler	Örgütün, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını diğer bireylere olduğu gibi göstermemesi

Psikolojik sözleşmelerin değişik biçimlerde ihlal edilmesi şu sonuçları beraberinde getirmektedir: (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 23-24).

- Psikolojik sözleşme ihlallerinin varlığı halinde, çalışan kişilerin alternatif iş arama çabaları artmaktadır, bunun neticesinde de işten ayrılmalar yaşanabilir.
- Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın işe ait yapması gereken azami işlemleri ve sorumlulukları ihmal edebilir.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteklerini azaltmaktadır.

1.2 Kariyer Kavramı, Unsurları, Gelişimi ve Evreleri

Bu bölümde iş hayatında çalışanların ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışı olan kariyer kavramı, kariyer kavramının tarihsel gelişimi, kariyer boyutları, kariyer yönetimi ile kariyer geliştirme konularına değinilecektir.

1.2.1 Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer kelimesinin kökeni, Latince'deki "carrus" (at arabası) ve "carrera" (yol) kelimelerine, ardından Fransızca'daki "camere" (koşu yolu, arena) kelimesine kadar uzanır. İngilizce'de ise "career" kelimesi, meslek veya meslek hayatı anlamında kullanılır. Kariyer kavramı, tarih boyunca farklı anlamlarla kullanılmış olmasına rağmen, özellikle 1970'lerden itibaren işletme, insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Bu dönemde, kariyerle ilgili ayrıntılı akademik çalışmaların yapıldığı ve bu konunun büyük bir ilgi gördüğü gözlemlenmektedir (Sadullah, Uyargil, Acar, Özçelik, Dünder, Ataay, Adal, ve Tüzüner, 2013, s. 268).

Türk Dil Kurumu tarafından kariyer "Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" olarak tanımlanmaktadır ("Türk Dil Kurumu", 2023).

Kariyer, bir bireyin iş yaşamı süresince takip ettiği belirli bir "faaliyet yolu" olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, kariyer, bir kişinin kamusal veya özel sektörde ilerlemeyi hedeflediği, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve uzmanlaştığı alandır. Kariyer, çalışanların iş yaşamları boyunca gerçekleştirdikleri görevleri, kariyerleri boyunca yaşadıkları gelişmeleri ve ilerlemeleri içeren geniş bir terimdir. Bu bakış

açısına göre, kariyer, bir bireyin yaşamı boyunca kazandığı deneyimlerin ve başarıların toplamını temsil eder (Bingöl, 2014, s. 329).

Kariyer, genellikle belirli bir sosyal çerçeve ve sonuç göz önüne alınarak bir kişinin zaman içindeki iş deneyimlerinin gelişen bir dizisi olarak tanımlanır. Bir kariyeri tanımlayan iş deneyimleri, sosyal bağlama ve sonuca geniş veya dar bir şekilde yorumlanabilir. Dar anlamda bir birey, bir meslek veya organizasyon içinde bir kariyere sahip olabilir. İş deneyimleri işler olarak kabul edilir ve dışsal bir perspektiften ilişkilendirilmiş olarak görülür, sonuç ise terfi etmek olabilir. Daha geniş bir anlamda bir birey, toplum içinde birden fazla meslek ve organizasyon arasında bir kariyere sahip olabilir. İş deneyimleri yine işlerdir, ancak hem içsel hem de dışsal bir perspektiften ilişkilendirilmemiş olarak görülebilir (Nicholson, 1997, s. 205).

Kariyer, bir bireyin ömrü boyunca biriktirdiği iş deneyimlerini ifade eder. Bir kişinin yaşamı boyunca üstlendiği çeşitli işler ve bu işlere yaklaşımı olarak açıklanabilir. Kariyer, sadece tek bir işle sınırlı olmayıp daha uzun vadeli bir perspektife sahiptir ve genellikle bir dizi iş deneyimini içerir. Kariyer hakkında tam bir anlayışa ulaşmak sadece bir kişinin özgeçmişini incelemekle değil, aynı zamanda işlere yaklaşımını anlamakla da mümkün olur (Sabuncuoğlu, 2016, s. 210). Bir iş ile kariyer arasındaki farkın haftada kırk ila altmış saat arasındaki fark olduğu söylenir. Ancak kariyer kavramının özü, çalışmaya ayrılan saat sayısına bağlı değildir. Aksine, kariyer genellikle zaman içinde, yani yaşam boyunca gelişen iş deneyimlerinin düzeni veya dizisi olarak görülür (Greenhaus ve Kossek, 2014, s. 362).

Kariyer ayrıca temelde iki farklı şekilde tanımlanabilir. Bir yanda çalışanın kendi kariyerine ve bu kariyerin nasıl şekillendiğine dair algısını yansıtan öznel kariyerler vardır. Öte yandan, bir kişinin sosyal ortam içindeki hareketini ölçmek için dönüm noktası görevi gören kamuoyu tarafından gözlemlenebilen konumları, durumları ve statüleri yansıtan nesnel kariyerler vardır (Arthur vd., 2005, s. 179).

Bireylerin kimliklerini oluşturmaları ve toplumsal statülerini belirlemeleri açısından kariyer kavramı önemli katkılarda bulunur. Ayrıca, maddi güvenceyi elde etmek için iş yaşamını sürdürmek için kritik bir araçtır. Ancak kariyer sadece maddi kazançlarla sınırlı değildir; aynı zamanda psikolojik tatminin artırılmasına, kişisel gelişimin desteklenmesine ve bireylerin işlerinden daha fazla memnuniyet sağlamasına yardımcı olur. Kariyer, insan merkezli bir olgudur ve fiziksel ve duygusal

ihtiyaçlarının tatmin edildiği bireyler, potansiyellerini gerçekleştirme isteğiyle kariyerlerinde ilerlemeyi arzularlar. Bu nedenle, kariyer yönetimi ve geliştirme süreçleri, bireylerin kişisel ve profesyonel büyümesine katkıda bulunur (Taşlıyan vd., 2011, s. 234).

Kariyer kavramı, bireyin sadece örgütte yukarı doğru yükselmesi anlamına gelmez. Bu nedenle, kamuda veya özel sektörde çalışan bir kişi, hiyerarşik olarak terfi etmeden bile belirli becerileri veya nitelikleri kazanabilir. Her çalışan, yükselmeyi hedeflemeyebilir veya mevcut pozisyonundan memnun olabilir. Bu bağlamda, kariyer kavramı daha geniş bir perspektife sahiptir. Kariyer, mevcut pozisyonlarından memnun olan ve aynı seviyede farklı görevlere geçmek veya yeteneklerini geliştirmek isteyen çalışanları da içerir. Bu, yatay bir ilerleme olarak adlandırılabilir ve kariyerin sadece dikey yükselme ile sınırlı olmadığını gösterir (Ünsar, 2015, s. 161-162).

1.2.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kariyere odaklanan bilimsel literatür oldukça geniştir ve insan gelişimi, psikoloji, sosyoloji ve organizasyonel bilimler gibi farklı disiplinlerden gelen konuları içermektedir. Bazı bilim adamlarına göre kariyere yönelik tek bir bakış açısı, araştırma kapsamını ve olguların anlaşılmasını sınırlayabilir. Bu nedenle kariyer kavramına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir (Korsakiene ve Smaliukiene, 2014, s. 422-423).

Kariyer kavramı, 16. yüzyıldan bu yana önemli bir gelişim göstermiştir. Bu terim, 1956'da Anne Roe'un "Meslekler Psikolojisi" adlı kitabında tanımlanmıştır. Ardından, 1957'de Donald Supper'ın "Kariyer Psikolojisi" 1963'te Tiedeman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması" ve 1966'da John Holland'ın "Meslek Tercihi Teorisi" adlı kitapları, kariyer kavramını daha da şekillendirmiştir. Bu süreçte, kariyerin tanımı ve kapsamı üzerine yapılan araştırmalar, geleneksel bakış açısını aşarak derinleşmiş ve genişlemiştir. 20. yüzyılda başlayan geleneksel kariyer anlayışı son yıllardaki değişimlerle son bulmuş, birden fazla faktörün etkisiyle büyük işletmeler, ilişkisel psikolojik sözleşme yerine işlemsel psikolojik sözleşmeye yönelmeye başlamışlardır (akt. Çalık ve Ereş, 2006, s. 36-37).

Günümüzde, iş dünyasındaki ve yönetim alanındaki değişimler nedeniyle kariyer kavramının anlamı gelişmektedir. Modern kariyer artık çok yönlü bir yapıya

doğru kaymaktadır. Bu çok yönlü kariyer, bireyin işindeki psikolojik başarı hedefi doğrultusunda kendini yönlendirmesini ifade eder. Geleneksel yaklaşıma göre ise işverenlerle çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentileri tanımlayan bir psikolojik sözleşme bulunur. Bu sözleşme, çalışanların yüksek iş performansını sürdürdüğü sürece şirkette kalmaları durumunda şirketin sürekli bir iş ve kariyer fırsatları sunacağını ifade eder (Noe, 2009, s. 401).

Tablo 1-4 *Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyerin karşılaştırılması* (Noe, 2009, s. 401)

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim sorumluluğu	Şirket	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasıl bil	Nasıl öğren
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven

Tablo 1-4'ten de açıkça görüldüğü gibi, geleneksel kariyer anlayışı örgüt odaklıyken, çok yönlü kariyer birey odaklıdır. Geleneksel kariyerde dikey geçişler ön plandayken, çok yönlü kariyerde çalışanlar yatay geçişlerle farklı görevlerde bulunabilirler. Bu geçiş fırsatları, bireylerin kendilerini geliştirmeleri ve yeteneklerini keşfetmeleri için birer olanak sunar. Çok yönlü kariyer anlayışı psikolojik tatmine odaklıdır. Değişen yönetim anlayışıyla, örgüt yöneticileri çalışanların motivasyonu ve memnuniyetinin işe odaklanma, başarı ve örgüte bağlılık olarak geri döneceğini kabul etmektedirler (Kaygın ve Zengin, 2019, s. 13).

20. yüzyılda rekabetin hızla arttığı bir dönemde, geleneksel örgüt yapılarından modern ve sonrasında postmodern örgüt yapılarına geçiş, kariyer kavramında önemli değişikliklere yol açtı. Bu zaman zarfında kariyer planlama ve

yönetimi, bir dizi önemli konuyu ele alarak gelişim göstermiştir. Bunlar arasında kariyer danışmanlığı, kariyer geliştirme, kariyer kalıpları, kariyer çıpası, kariyer seçimi, çoklu kariyer sistemleri, kariyer zirvesi gibi kavramlar öne çıktı. Geleneksel kariyer anlayışı, hiyerarşik bir yapıya dayanıyordu, ancak bu dönemde esnek ve çok yönlü kariyer yaklaşımlarının önemi giderek arttı. Zamana bağlı terfi sistemleri, yeteneklere dayalı terfi sistemlerine evrildi. Örgütler, çalışanların kariyerlerini şekillendirmede tek belirleyici olmaktan kaçınarak, bireylerin kendi kariyer planlama girişimlerini desteklemeye başladılar (Tutar, 2020, s. 31).

1.2.3 Kariyer Evreleri

Super (1957) yaşam boyu kariyer gelişimi modeli ile bireylerin kariyerleri boyunca ilerledikleri beş evreyi ele almıştır. Bu evreler; büyüme evresi (doğum-14 yaş), keşif evresi (15-24 yaş), kuruluş evresi (25-44 yaş), bakım evresi (45-64 yaş) ve reddetme evresi (65 yaş ve üzeri)'dir. Bu yaşam boyu kariyer gelişimi modeline göre, kariyer yönetimi ile ilgili çoğu aktivite (örneğin, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, profesyonel eğitim ve kariyer başarısını sürdürme) model tarafından tanımlanan ilk dört aşamada gerçekleşirken, kariyerden çıkma ve emeklilik süreçleri beşinci aşamada meydana geldiğini belirtmiştir (akt. Wang ve Wanberg, 2017, s. 548).

Kariyer evreleri, kişinin kariyer gelişiminde yaşadığı aşamaları ifade eder. Akademisyenler bu evreleri farklı adlar altında incelemişlerdir. Ancak genellikle kişinin hayat süresince geçmesi gereken beş temel kariyer evresi vardır. İşin türü ne olursa olsun, pek çok insan yetişkinlik yıllarına kadar bu beş kariyer evresini deneyimler. Bu bölümde, kariyer evreleri sırasıyla keşif, kuruluş, muhafaza, azalma-çöküş ve emeklilik evreleri olarak irdelenecektir (Tutar, 2020, s. 97).

1.2.3.1 Keşif evresi

Kişinin 14-24 yaş aralığını kapsayan bu evre, Super'e göre bireyin yeteneklerini ve ilgi alanlarını keşfettiği kariyer yolculuğunun önemli bir aşamasını temsil eder. Bu dönemde birey, farklı ilgi alanlarını deneyerek kendi yeteneklerini ve eğilimlerini daha iyi anlar. Super'e göre, bu keşifler sonucunda hangi mesleğin kişiye uygun olduğu daha net hale gelir. Keşif aşamasının sonlarına yaklaşıldığında, birey genellikle bir meslek seçimi yapar. Bu evre, mesleki keşif ve kişisel uyumun odak

noktasıdır. Birey, kendi ilgi alanlarına ve yeteneklerine dayalı olarak potansiyel kariyer seçeneklerini değerlendirir. Super'e göre, bu dönem belirsizlik ve istikrarsızlıkla karakterizedir, çünkü genç yetişkinler genellikle gelecekteki mesleklerini tam olarak netleştirmekte zorlanabilirler. Bu aşamada önemli olan, farklı deneyimler ve keşifler yoluyla kendi kariyer yollarını bulma sürecine odaklanmaktır (Çakmak, 2011, s. 28).

1.2.3.2 Kuruluş evresi

Bu evre, genellikle farklı kaynaklardan iş arayışlarıyla başlar ve gerçek dünyada elde edilen ilk işi bulma, işe yerleşme, yeni yetenekler kazanma, işin inceliklerini öğrenme ve iş arkadaşları tarafından kabul edilme süreçlerini içerir. Bu aşamada, birey genellikle iş güvencesi ve finansal emniyet gibi temel ihtiyaçlara odaklanır. Ancak bu dönemde, belirsizlik ve endişe de baş gösterebilir. Bu evrede karşılaşılabilecek iki temel zorluk vardır. Birincisi, uygun bir iş bulmaktır; ikincisi ise bu yeni işte kendini kanıtlamaktır. Bu süreç, genç yetişkinler için birçok kararın alındığı ve yeni bir işte nasıl başarılı olunacağını öğrenildiği bir dönemi yansıtır (Aytaç, Aytaç, Fırat, Bayram ve Keser, 2001, s. 73).

1.2.3.3 Muhafaza evresi

Bu evrede, birey genellikle önceki aşamalarda elde ettiği kazanımları koruma eğilimindedir. Maddi ve manevi ihtiyaçları daha önce karşılandığı için, artık yeni kazançlar elde etmek yerine var olanları sürdürmeye odaklanır. Bu dönemde saygınlık ve kişisel gelişim ihtiyacı öne çıkar ve bireyler bu ihtiyaçlarına odaklanmaya başlarlar. Kariyerlerinde daha fazla yükselme olasılıkları azaldığı için, işlerinden tatmin duymama ve verimliliklerinin azalma gibi sorunlarla karşılaşabilirler. Bu nedenle, fiziksel ve psikolojik rahatsızlık hissi yaşayabilirler ve bu durum sıklıkla "kariyer ortası kriz" olarak adlandırılır. Sonuç olarak, bu aşamada yöneticilerin tepkisi ve işlerindeki sınırlamalar nedeniyle iş değiştirmeyi düşünebilirler (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016, s. 214).

1.2.3.4 Azalma-Çöküş evresi

Emeklilik öncesindeki son aşama, "Azalma-Çöküş" evresidir. Bu aşamadaki birçok çalışan, kurumlarındaki kariyerlerine devam etmek isteyen daha genç çalışanlar için bir tür mentörlük ve danışmanlık rolü üstlenerek ilgili ve üretken olmayı seçer. Onların katkıları, genellikle yıllar içinde edindikleri deneyimlerle geliştirdikleri değerli düşünme yeteneklerine dayanır. Bazı çalışanlar ise emeklilik yaşını aşarak iş gücünde kalmayı tercih ederek daha yavaş bir tempoya geçiş yaparlar ve sorumluluklarını azaltırlar. Bu aşamada, çalışanların daha fazla serbest zamanları vardır ve bunu genellikle hobilerine veya kişisel ilgi alanlarına yönlendirirler (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017, s. 201).

1.2.3.5 Emeklilik evresi

Emeklilik aşaması, kişinin kariyerinin son safhasını temsil eder. Bu dönemde birey, kariyerini tamamlamış durumdadır. Ancak, belirtilen tüm yaş sınırlarında olduğu gibi, bu dönem kişiden kişiye büyük farklılıklar gösterebilir. Tamamen aktif çalışma hayatının sona erdiği bu süreç, bir grup insan için son derece zorlayıcı olabilir ve hayal kırıklığına uğramış hissettirebilir. Diğer bir grup ise bu dönemi kolaylıkla ve keyifle geçirir. Bazıları ise, aktif iş hayatını sadece ölümle sonlandırır (Kaygın ve Zengin, 2019, s. 43).

1.2.4 Kariyer Yönetimi

Son yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi alanında önem verilen bir konu, kariyer yönetimidir. Literatürü incelediğimizde, kariyer yönetimi, zaman zaman kariyer planlama ve kariyer geliştirme terimleri ile karıştırılsa da aslında bu terimler arasında farklar bulunmaktadır. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarını içeren geniş kapsamlı bir yönetim sürecini ifade eder (Barutçugil, 2004, s. 321).

Kariyer yönetimi, çalışanların beklentilerinin sonucu olarak meydana gelen gereksinimlerini karşılamak ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklemek amacıyla işverene/kuruma yol gösterecek stratejiler belirlenerek düzenlenmesi, uygulanması ve hedeflerin planlanması sürecini ifade eder. Bu tanıma

dayanarak kariyer yönetiminin oldukça geniş bir kavram olduğu ve yöneticiler, insan kaynakları uzmanları ve dışsal paydaşları içeren bir süreç olduğu açıkça görülmektedir (Aytaç ve Keser, 2017, s. 159).

Kariyer yönetimi en basit anlamıyla bireylerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmaları olarak tanımlanabilir (Fındıkçı, 1999, s. 343). Ayrıca kariyer yönetimi, bireylerin iş hayatlarına ilişkin bilinçli kararlar alabilecekleri bir süreçtir (Baruch, 1999, s. 432). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında ise, kariyer yönetimi, insan kaynakları gereksinimlerini belirlemeye ve bu gereksinimleri karşılamaya yardımcı olan örgütsel fırsatlar ve faaliyetleri içeren bir süreç olarak anlaşılabılır (Ferris vd., 1990, s. 218).

Bununla birlikte, kariyer yönetimi; organizasyonların insan kaynaklarını etkin bir şekilde geliştirmek ve aynı zamanda çalışanların kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak amacıyla tasarladığı hedefler, planlar ve stratejiler üzerine kurulu sistemli bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda bireylerle örgütler arasındaki uyumu sağlayan yönetimsel bir uygulama olarak da tanımlanabilir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 168).

Kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel olarak ayrı ayrı değerlendirilebilir. Greenhaus ve Callanan (1994), bireysel kariyer yönetiminin, kişinin kendisini doğru bir şekilde değerlendirmesi ve işini anlaması temelinde gerçekçi kariyer hedefleri belirlemeyi ve bu hedeflere ilerlemeyi izlemeyi içerdiğini vurgular (Anderson, Öneş, Sinangil ve Viswesvaran, 2009, s. 133).

Noe (1996), kariyer yönetimini kişinin davranış stratejisi olarak tanımlar ve bu süreci üç temel adımda özetler. İlk adım, kişinin kendi değerleri, ilgi alanları ve becerileri hakkında bilgi toplamasını içerir. İkinci adım, bir veya birden fazla kariyer hedefi belirlemeyi kapsar. Üçüncü adım ise bu kariyer hedeflerine ulaşma olasılığını artırmak için kullanılacak stratejileri içerir. Bu tanımda kişinin kendisi ve mesleki çevresi hakkında bilgi edinme kaynaklarını ve kariyer hedeflerine ulaşmak için benimseyebileceği stratejileri belirlemesi önemli bir rol oynar (Noe, 1996, s. 119).

Örgütsel kariyer yönetimi, örgütlerde çalışanların kariyer gelişimini kolaylaştırmayı ve teşvik etmeyi amaçlayan yönetim uygulamalarını ifade eder. Örgütsel kariyer yönetimi, bireysel değerlendirme, eğitim kursları, mentörlük, iş rotasyonu vb. gibi çeşitli program ve müdahalelerden oluşur. Algılanan örgütsel

kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gelişimleri için örgütsel desteğe ilişkin subjektif algılarını ve bu kariyer geliştirme fırsatlarına ne ölçüde erişebildiklerini vurgulamaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için kaynak ve fırsatlar sağladığından, algılanan örgütsel kariyer yönetiminin maaş ilerlemesi, maaş düzeyi ve iş düzeyi gibi kariyer başarısının nesnel göstergeleri üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur (Guan vd., 2015, s. 233).

1.2.4.1 Kariyer yönetiminin amaçları

Yukarıda tanımı yapılan kariyer yönetimi kavramının amacı, işletmedeki/kurumdaki yöneticilerin ve çalışanların gereksinimlerini karşılayacak şekilde ileri gelişim fırsatları oluşturmaktır. Bu süreç, çalışanların kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda organizasyonun insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturmayı ve bunları hayata geçirmeyi içerir (Yalçın, 1999, s. 43).

Örgütler için kariyer yönetiminin amacı, yetenek yönetimi politikalarının hedeflerini karşılamaktır; yani gerekli yetenek havuzunu oluşturan ve sürdüren bir yetenek akışının sağlanmasıdır. Çalışanlar için kariyer yönetimi politikalarının amacı ise onlara potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve organizasyonda yetenekleri ve istekleri doğrultusunda başarılı bir kariyere ulaşmaları için ihtiyaç duydukları rehberlik, destek ve teşviki sağlamaktır. Ayrıca bu kişilere, ulaşma becerisine sahip oldukları sorumluluk düzeyi ne olursa olsun onları donatacak bir dizi deneyim ve öğrenme etkinliği sözü vermektir (Armstrong ve Taylor, 2023, s. 270).

Kariyer yönetiminin amaçlarını genel ve özel amaçlar olarak iki ana grupta incelemek mümkündür (Çetin ve Dinç, 2014, s. 121):

Genel Amaçlar:

- Örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan yetenek ve bilgi kaynaklarını sağlamak.
- Her seviyedeki çalışanların sahip oldukları yetenekleri kullanabileceği bir iş ortamı sağlamak.
- Bireylere kariyerlerinde yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatları sunarak rehberlik etmek ve cesaretlendirmek.

Özel Amaçlar:

- Çalışanların mevcut ve gelecekteki görevlerinde gereksinim duyacakları nitelikleri ve becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak.
- Örgütün amaçlarını ve çalışanların beklentilerini uyumlu hale getirmek.
- Yeni kariyer yolları ve fırsatları geliştirmek.
- Kariyerlerinde ilerleme kaydetmekte zorlanan çalışanları yeniden motive etmek.
- Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri ve kendilerini yeniden keşfetmeleri için fırsatlar sunmak.

1.2.4.2 Kariyer yönetiminin araçları

Örgüt içinde, çalışanların kariyerlerinin nasıl yönetildiğini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şunlardır (Bolton ve Gold, 1994, s. 8):

- Ücret sistemleri ve derecelendirme
- Değerlendirme
- Örgüt yapısı
- Strateji
- Kültür ve değerler
- Eğitim ve geliştirme
- Kariyer değerlendirme ve danışmanlık
- Değerlendirme merkezleri
- İK bilgi erişimi
- Terfi süreçleri
- İletişim
- Kâr ve büyüme
- Çalışanların kariyer bilinci

Bu faktörler, bir organizasyonun çalışanlarının kariyerlerini yönetme şeklini kolektif olarak şekillendirir ve bu da çalışanların büyüme, iş memnuniyeti ve şirketin başarısına katkılarını etkiler.

1.2.5 Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme, çalışanlar ile organizasyon arasında karşılıklı bir kariyer planlama çabasını içeren, yapılandırılmış faaliyetler veya süreçlerden oluşan, örgüt tarafından planlanmış bir çaba olarak tanımlanabilir (Harrison, 1997, s. 330). Bununla birlikte kariyer geliştirme, çalışanın kendisi ile ilgili kavramları geliştirmesini ve farkında olmasını (öz farkındalık) artıran, çevresini, meslekleri de içerecek şekilde geliştiren, kariyer seçimleri yapmasını (kariyer karar verme) destekleyen bir kavramı ifade eder (Super ve Hall, 1978, s. 336).

Kariyer geliştirme, birden fazla yaklaşım ve yöntem kullanarak organizasyonel ve bireysel ihtiyaçları, yetenekleri, fırsatları ve zorlukları değerlendiren, dengeleyen ve uyumlu hale getiren bir süreçtir. Bu süreç, kişiyi farklı iş rollerini icra eden, şekillendiren ve uyum sağlayan bir birey olarak vurgular. Temel müdahalesi, kişinin kendini değerlendirmesi ve gelişim süreçleridir ve bu süreçler, insanların ve işlerin en iyi şekilde eşleşmesini sağlama konusundaki bireysel ve organizasyonel yetenekleri etkiler (Jackson, 2000, s. 8).

Örgüt içinde bir kariyer geliştirme programının kurulması, hem örgütün hem de personelin faydasına olanak sağlar. Personel için, kariyer geliştirme, bireylerin kendi geleceklerini ve kariyerlerini planlamalarına yardımcı olarak onları motive eder. Örgüt açısından ise, personel memnuniyetinin artırılması ve çalışanların örgüte bağlılığının güçlendirilmesi; çalışanların kariyer hedeflerini ve planlarını daha gerçekçi bir şekilde oluşturmalarına yardımcı olurken, personel becerilerinin geliştirilmesi gibi bir dizi avantaj sağlar (Super ve Minor, 1987, s. 91).

Kariyer geliştirme programları, aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir (Can ve diğerleri, 2016, s. 219):

1. Mevcut işlerin yanı sıra gelecekte üstlenilecek görevleri de etkili bir şekilde yerine getirmek için çalışanlara gerekli becerileri ve deneyimi kazandırmak,
2. Verimliliği artırmak ve verim kayıplarını minimize etmek için engelleri kaldırmak,
3. Gelecekteki organizasyon ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yönetici potansiyeli oluşturmak,

4. Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimini, yetkinliklerini artırmalarını ve daha esnek olmalarını teşvik eden bir örgüt iklimi oluşturmak,
5. Kabul edilen eylem hedeflerini ve ilkelerini benimsemeyi ve uygulamayı teşvik etmek olarak sayılabilir.

1.2.5.1 Kariyer geliştirme kavramının önemi

Kariyer geliştirme, hem çalışanlar hem de örgütler için büyük önem taşıyan bir süreçtir. Kariyer planlaması, bireylerin kendi becerilerini, ilgi alanlarını, değerlerini ve fırsatlarını belirlemelerini içerir. Bu süreç, kariyer hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma stratejileri oluşturma aşamalarını içerir. Kariyer geliştirme, bireyler arasındaki farklılıkları değerlendirerek örgütsel başarıya katkıda bulunabilir. Aynı zamanda, bireylerin iş tatminini artırarak motivasyonlarını ve performanslarını etkileyebilir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanlara kendi potansiyellerini anlama ve geliştirme konusunda yardımcı olma görevini üstlenirler (Bingöl, 2014, s. 334).

Çalışanlar açısından, kariyer geliştirmenin çalışma hayatlarını şekillendirmede kritik bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Bireylerin eğitim seviyelerinin yükseltilmesi, işlerinde bilinçli olmaları, kişisel hedeflere ulaşma ve sonuç olarak psikolojik tatmin elde etme yetenekleriyle ilişkilendirilebilir. Örgütsel bir perspektiften bakıldığında ise örgütün amaçlarına ve insan kaynaklarının yönetimine önemli bir katkı sağlar. Örgüt içindeki yeteneklerin ve becerilerin belirlenmesinde hayati bir rol oynar (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2018, s. 147).

Etkili bir kariyer geliştirme programının üç temel bileşeni bulunur:

1. Bireyin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmesine yardımcı olmak,
2. Örgüt içindeki kariyer fırsatlarını geliştirmek ve çalışanlara duyurmak,
3. Bireyin becerilerini ve gereksinimlerini kariyer fırsatlarıyla uyumlu hale getirmek.

Örgüt, çalışanlarının kariyer gelişimini ne kadar etkili bir şekilde desteklerse, çalışanların başarısı da o kadar artar. Farklı organizasyonlarda farklı kariyer geliştirme programları uygulanabilir. Ancak, en yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında iş başarımı eğitimi ve danışmanlığı ile rehberlik bulunur. Bu programlar, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için önemlidir (Ölçer, 1997, s. 90).

1.2.5.2 Kariyer danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, bireylerin ilk kez bir meslek seçerken veya mevcut mesleklerini değiştirirken, iş bulma süreçlerinde, iş yerlerinde başarılı olma ve tatmin elde etme konularında yardımcı olmayı amaçlayan bir dizi etkinliği içerir. Başka bir açıdan bakıldığında, kariyer danışmanlığı, danışanların kendi yeteneklerini tanımlarına, iş dünyasını ve meslekleri keşfetmelerine, bu alanlarda deneyim kazanmalarına teşvik ederek kişisel algılarını gerçek dünya ile uyumlu hale getirme ve hem kişisel hem de toplumsal anlamda tatmin edici bir mesleki yaşam sürmelerine yardımcı olma sürecidir (Ünsal, 2014, s. 5).

Kariyer danışmanlığı, çalışanla iki yönlü iletişim içeren bir süreçtir. Bu görüşmeleri yapmak için iki temel kaynak bulunmaktadır. İlk kaynak, çalışanın tutumları, davranışları, becerileri gibi bilgilere sahip olan doğrudan yöneticisidir (veya daha üst düzey bir yönetici). İkinci kaynak ise İK yöneticisidir. Organizasyonun karmaşıklığına ve finansal kaynaklarına bağlı olarak, harici danışmanlık da sunulabilir (Baruch, 1999, s. 443).

Kariyer danışmanlığı, bireyler için doğru meslek seçiminde önemli bir rol oynamanın yanı sıra, çalışma yaşamlarının her aşamasında örgüte değerli katkılarda bulunmalarına da yardımcı olur. Bu bağlamda, kariyer danışmanlığı, örgüt içinde bireylere uygun iş seçimlerinde rehberlik etmekle kalmaz, aynı zamanda daha iyi işlere geçişlerini destekler, kariyer ilerlemelerini kolaylaştıracak beceriler kazandırır ve iş veya günlük yaşamla ilgili sorunların çözümüne katkı sağlar (Şimşek, 2001, s. 352).

Kariyer yönetiminden farklı olarak kariyer danışmanlığı, organizasyon ile birey arasındaki boşluğu dolduran girişimler olarak görülebilir. Jackson'a (1990) göre, kariyer danışmanlığı atölye çalışmalarını, mentorluğu, değerlendirmeyi, bireysel eğitim alınan kitapları, kaynak merkezlerini, bireysel danışmanlığı, gelişim merkezlerini, kariyer planlama kurslarını, bilgisayar destekli danışmanlığı ve röportajları kapsar (Bolton ve Gold, 1994, s.12).

Örgütlerde kariyer danışmanlığı faaliyetleri, aşağıdaki şekillerde yapılabilir (Demirbilek, 1994, s. 77):

- Meslek seçimi ve iş bulma konularında ilk adımlarda kariyer danışmanlığı,
- Performans değerlendirmesi döneminde kariyer danışmanlığı,

- Yüksek potansiyele sahip çalışanlar için kariyer danışmanlığı,
- Yöneticilerin kariyer yolculukları için düzenlenen kariyer danışmanlığı,
- Açık pozisyonlara atama ve bireysel gereksinimlerin göz önünde bulundurulması.

1.2.5.3 Kariyer planlama

Kariyer planlama, çalışanların farklı fırsatları ve seçenekleri değerlendirme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olarak kariyer hedeflerini belirlemelerini ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları planlamalarını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç, iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri içerir ve bireylerin kariyerlerini bilinçli bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olur (Milkovich ve Anderson, 1997, s. 64).

Kariyer planlaması, bir organizasyon içindeki kişilerin kariyerlerini geliştirmek için izleyebilecekleri yolların belirlenmesini içerir. Bu, organizasyonun gereksinimlerinin, performans ve potansiyel değerlendirmelerinin ve genel yönetim geliştirme, kariyer danışmanlığı ve mentörlük düzenlemelerinin sunduğu bilgileri kullanarak, bireysel kariyer geliştirme programlarının oluşturulmasını içerir (Armstrong ve Taylor, 2023, s. 273).

Farklı bir tanıma göre kariyer planlama, kişisel yeteneklerin gelecekteki kullanımını içeren bir süreçtir. Bu süreçte çalışanlar, karşılırlarına çıkabilecek fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendireceklerini öğrenirler ve etkili kararlar almada becerilerini geliştirirler. Kariyer planlaması, bireylerin kişisel ihtiyaçlarını tanımlamak ve bu ihtiyaçları kariyer yaşam planlarına nasıl entegre edeceklerini anlamalarına yardımcı olur. Bu nedenle, esnek ve gerçekçi tercihlerin yer aldığı kariyer planları, bireylerin daha iyi kararlar almasına ve geleceklerini güvence altına almalarına yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 2016, s. 216).

Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve motivasyonun geliştirilerek, çalıştığı organizasyon içindeki ilerlemesini veya yükselmesini önceden planlama sürecini ifade eder. Kariyer planlaması, iki temel boyutta ele alınabilir. İlk boyut, kariyer planlaması yapan bireyin kendi içsel süreçlerinde gerçekleşir. Birey, çalışma kariyeri boyunca kendini daha iyi anlama, nerede olduğunu ve gelecekte neye ulaşmak istediğini belirleme aşamasındadır. İkinci boyut ise, kariyerin organizasyon açısından değerlendirilmesi ve yönlendirilmesidir.

Bu bağlamda, organizasyon kendi hedeflerini gözeterek bireysel hedefleri organizasyonun amaçlarına entegre etmeye çalışır (Tüz, 2003, s. 171).

Tablo 1-5 *Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılması* (Eroğlu, 1995, s. 15)

Bireysel Kariyer Planlaması	Örgütsel Kariyer Planlaması
- Kişisel yeteneklerin ve ilgi alanlarının tanımlanması.	- Gelecekteki iş gücü gereksinimlerini belirleme.
- İş ve günlük yaşam hedeflerinin belirlenmesi.	- Kariyer basamaklarını planlama.
- Örgüt içi ve dışındaki kariyer fırsatlarının ve alternatiflerinin değerlendirilmesi.	- Bireysel potansiyel ve eğitim gereksinimlerini değerlendirme.
- İlgi ve amaçlarda değişikliklere dikkat edilmesi.	- Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenekler ve isteklerin karşılaştırılması.
- Örgüt içi ve dışındaki kariyer yolculuğu seçenekleri.	- Kariyer sisteminin koordinasyonu, izlenmesi ve denetimi.

Tablo 1-5'e bakıldığında, bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması arasında önemli benzerlikler olduğu görülmektedir. Bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde yürütemeyen bir çalışan, o örgütten ayrılmak zorunda kalabilir. Bu nedenle, örgüt merkezli kariyer planlaması, çalışanlara rehberlik edici ve destekleyici bir rol oynamaktadır (Eroğlu, 1995, s. 15).

1.2.5.4 Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme, bir bireyin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırmayı amaçlayan herhangi bir girişim veya eylemi ifade eder ve bu sayede şu anki ve gelecekteki performanslarını iyileştirir. Başka bir deyişle, eğitim ve geliştirme, çalışanın perspektifinden işle ilgili davranışları öğrenmeyi kolaylaştırmak amacıyla bir örgüt tarafından planlanan bir çabayı yansıtır (Bingöl, 2014, s. 280).

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeye yönelik önemli faaliyetlerdir. Bu tür programlar genellikle çeşitli biçimlerde sunulur, örneğin oryantasyon eğitimi, işbaşında eğitim, kurum içi ve dışı

eğitimler ile online eğitimler gibi farklı yöntemlerle gerçekleştirilir. Eğitim planlaması, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye ve çalışanların kişisel ve mesleki hedefleri ile uyumlu bir şekilde ilerlemelerine katkı sağlamak amacıyla dikkatlice planlanmalıdır. Bu bağlamda, entelektüel sermayenin, bilgi çağının en önemli rekabet avantajlarından biri olduğunu unutmamak önemlidir (Tutar, 2020, s. 213).

Bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer planlama sürecinin bir parçası olarak tanımlanır. Belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için, bireyin işbirliği yapacağı kariyer danışmanı veya kariyer gelişim uzmanı ile birlikte kişiselleştirilmiş kariyer planları oluşturulur. Bu eylem planları, gerekli eğitim ve öğrenim deneyimlerini belirleyerek eğitimin işyeri içinde mi yoksa dışında mı alınacağı gibi konuları ele alacaktır (Bayraktar, 2004, s. 117).

Örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin tanımlanması ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerine destek sağlanması, yönetim geliştirme faaliyetlerinin başarısını büyük ölçüde etkileyebilir. Bu faktörler arasında yönetim desteği, teknolojik gelişmeler, diğer insan kaynakları işlevleri ve katılımcılar, iyi bir planlama ve uygulama gibi unsurlar bulunmaktadır (Bakan, Soysal, Yeşil, Pınar, Bal, Ada ve Doğan, 2014, s. 199).

Eğitim programının başarılı olması, büyük ölçüde seçilen eğitim yöntemlerine bağlıdır. Birçok farklı eğitim yöntemi mevcuttur, ancak hangi yöntemin en iyi olduğunu belirlemek kesin bir yanıt gerektirmez. Her eğitim yönteminin kendi avantajları ve dezavantajları vardır. Ancak seçilen eğitim yöntemlerinin, eğitimin türüne ve hedef kitlesine uygun olması önemlidir. Eğitim yöntemi seçerken dikkate alınması gereken bazı faktörler şunlardır (Çakıral, 2009, s. 25):

- Eğitimin amacı,
- Katılımcı sayısı,
- Katılımcıların mesleki pozisyonları,
- Katılımcıların bilgi ve beceri seviyeleri,
- Katılımcıların kişisel farklılıkları,
- Gereken eğitim süresi,
- Maliyet,
- Eğitim bütçesi,

- Eğitim yöntemini uygulayacak personel durumu.

Bu faktörler, uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesine rehberlik eder ve eğitimin başarısını etkileyebilir.

1.2.5.5 Çalışan performansı kavramı

İnsan kaynakları alanındaki en önemli konulardan birinin, çalışanların performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmak ve bu sayede organizasyonun performansını artırmak olduğuna dair güçlü argümanlar bulunmaktadır. Performanslarını geliştirmek için çalışanların hem iyileşme isteğine sahip olmaları (motivasyon), hem de işle ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanma konusunda teşvik edilmeleri gerekmektedir (Stredwick, 2005, s. 370).

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde verilen görevleri yerine getirme yeteneğini ifade eder. Bu yetenek, olumlu sonuçlar doğurduğunda, çalışanın görevlerini başarıyla yerine getirdiğini ve yüksek bir performansa sahip olduğunu gösterir. Ancak sonuçlar yetersizse, bu durum çalışanın başarısız olduğunu ve düşük bir performansa sahip olduğunu gösterir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 213).

Çalışan bireyin kariyer geliştirme sürecindeki en kritik faktörlerden biri yeterli bir iş performansı sergilemektir. Başka bir deyişle, kariyer ilerlemesini hedefleyen bir kişi, üstün bir iş performansı göstermek zorundadır. Eğer performans, kabul edilebilir standartların altında kalırsa, kariyer gelişimine yönelik tüm çabalar ve adımlar, kişinin kariyer hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir. Bireysel kariyer gelişimi büyük ölçüde iş performansına dayalıdır. İşverenler/kurumlar bünyelerindeki değerli çalışanları korumak ve onlardan elde ettikleri faydayı maksimize etmek için performans değerlendirmelerinden faydalanırlar (Aytaç ve Keser, 2017, s. 189).

Performans değerlendirme, bir çalışanın kurum içindeki görevlerini, etkinliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini, yetkinliklerini ve geliştirme alanlarını değerlendiren bir süreçtir. Diğer bir deyişle, performans değerlendirme, çalışanların işlerinde elde ettikleri başarı, ilerleme ve gelişmenin düzenli olarak ölçülmesini içerir. Bu süreç, çalışanların performanslarını değerlendirerek kurumun amaçlarına ve beklentilerine nasıl katkı sağladıklarını anlamaya yardımcı olur (İspir ve Yeşil, 2020, s. 192).

Performans değerlendirme, bireyin iş başarısını, iş yerindeki tavır ve davranışlarını, ahlaki karakteristiklerini ve diğer özelliklerini kapsamlı bir şekilde inceleyen ve bu bilgileri birleştiren, bireyin organizasyona katkısını değerlendiren planlı bir araçtır. Performansın değerlendirilmesinden elde edilen bilgiler, çeşitli kullanım alanlarına sahiptir (Tunçer, 2013, s. 90):

- Çalışanın gelişim alanlarını belirlemek
- Ücret ve diğer ödüllerin belirlenmesi
- Terfi ve pozisyon değişikliklerinin temel alınması
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin tespit edilmesi
- İşe alım süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek
- İş tasarımı hataların tanımlanması
- İş gerekliliklerine uygun davranamayan çalışanların işten çıkarılması
- Kişilerin uygun görevlerde çalışıp çalışmadığının belirlenmesi
- Gruplar ve organizasyon içinde adil ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi
- Kariyer planlaması ve gelişim fırsatlarını değerlendirmek

1.3 Kariyer Geliştirme İle Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkide Bireysel Özelliklerin Düzenleyici Etkisine Yönelik Çalışmalar

Yapılan literatür taraması sonucunda, Robinson (1996), Sturges vd. (2005), Stoner ve Gallagher (2010), Gerber (2012) ve Crawshaw ve Game (2015) gibi araştırmacılar, psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi araçlarının farklı değişkenlerle olan ilişkisini ayrı ayrı incelemişlerdir (akt. Üzüm, 2017, s. 113). Psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme kavramları arasındaki ilişkiye odaklanan sınırlı sayıda bilimsel araştırma olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu kavramlarla ilgili ayrı ayrı birçok çalışmanın bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, iki kavram arasındaki ilişkide bireysel özelliklerin düzenleyici etkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut literatür kapsamında, bu kavramlara ilişkin bilimsel araştırmalar ve elde edilen bulgular Tablo 1-6’da özetlenmiştir:

Tablo 1-6 *Literatür tablosu*

Yazar-Yıl	Çalışmanın adı	Çıktı
Mimaroğlu, H. (2008).	Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. (Doktora Tezi)	Psikolojik sözleşme açısından, cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, eğitim durumu gibi diğer demografik faktörde anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.
Türker, E. (2010).	Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi)	Psikolojik sözleşme açısından, cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik faktörlerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ancak, eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Dikili, A. (2012).	Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi: Bir örnek olay çalışması. (Doktora Tezi)	İşlemsel psikolojik sözleşme boyutunda, demografik faktörler olarak cinsiyet, eğitim faktörleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak, medeni durum, yaş ve hizmet süresi gibi diğer demografik faktörler açısından anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme boyutunda ise, cinsiyet ve yaş demografik faktörleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bununla birlikte, medeni durum ve hizmet süresi gibi diğer demografik faktörler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Üzüm, B. (2017).	Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma. (Doktora Tezi)	İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer geliştirme üzerinde etkisinin olduğu, işlemsel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde etkisinin olduğu, ilişkisel psikolojik sözleşmenin kariyer planlama üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı sonucuna varılmıştır.
Çöllü, B. C. (2021).	Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi)	İşlemsel psikolojik sözleşme boyutunda; medeni durum, eğitim durumu, kadro durumu çalışma süresi faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuş ancak cinsiyet, yaş faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İlişkisel psikolojik sözleşme boyutunda; eğitim durumu ve kadro durumu faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuş ancak cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresi faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 1-6 (devamı)

Sturges vd. (2005).	Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. (Makale)	Bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi davranışları, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile yakından ilişkilidir. Örgütsel kariyer yönetimi desteği, duygusal bağlılık ve iş performansı üzerinde etkilidir. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, kariyer yönetimi desteği ile çalışan davranışı arasında aracılık eden bir değişken olarak işlev görmektedir.
Stephen, S. A. (2024).	The Mediating Effects of Psychological Contract on Human Resource Practices and Employee Retention Relationship: An Employer-Employee Perspective (Doktora Tezi)	Yapılan çalışmada; işe alım-seçim, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme kavramları çerçevesinde insan kaynakları uygulamaları, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.
Sharma, N. ve Kaur, S. (2024).	Effect of psychological contract on employee turnover intention: Moderating role of select demographic variables. (Makale)	Yapılan çalışmada çalışanları eğitim düzeylerinin psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki için anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Aynı şekilde psikolojik sözleşme ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki için cinsiyetin anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde, Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışanları kapsayan ve anket çalışması temelinde yürütülen bir araştırma hakkında bilgi sunulmaktadır.

Bu kısımda, çalışmanın ana teması, hedefleri, vurgulanması gereken önemi, kullanılan araştırma modeli ve ele alınan değişkenler, araştırma konusuna dair öne sürülen hipotezler, çalışmanın sınırları ve kapsamı, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ve toplanan verilerin analizi açıklanacaktır.

2.1 Araştırmanın Konusu

Günümüzde, küreselleşme ile artan rekabet ortamı ve ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler, hem örgütlerin hem de çalışanların ilgi ve isteklerinin değişmesine neden olmuştur. Hem kamu sektörünün hem özel sektörün bu döneme adapte olabilmelerinin ve değişimi yakalamanın yollarından biri, insan kaynağının mevcut yeteneklerini geliştirmek ve yeni görevlere geçişlerine olanak sağlamaktır. Bu durum, örgütler ve çalışanlar için kritik bir öneme sahip olan kariyer kavramını öne çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bir alt sistemi olan kariyer, kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme gibi konuları gündeme getirmiştir.

Küresel rekabetin hüküm sürdüğü iş dünyasında, işletmelerin/kurumların kalifiye personele olan ihtiyacı artmaktadır. Bu durum, işletme/kurum ile çalışanlar arasındaki ilişkinin güçlenmesini gerektirmekte ve örgüt ile çalışanlar arasında amaçların birleştirilmesi ve çalışanların beklentilerinin karşılanması daha da önemli

hale gelmektedir. Bu bağlamda, örgüt ile çalışan arasında psikolojik bağların oluşturulmasını sağlayan psikolojik sözleşme kavramı, büyük bir öneme sahiptir (Morrison, 1994, s. 354-355).

Bu çalışmada, yukarıdaki bilgiler ışığında psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme kavramlarının nasıl bir etkileşim ve ilişki içinde olabileceği irdelenecektir. Bu iki kavramı aynı çalışma içinde bir araya getiren ve ilişkilerini irdeleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmasına karşın, kavramlarla ilgili ayrı ayrı çok sayıda çalışma mevcuttur. Ayrıca bireysel özelliklerin düzenleyici etkisinin dâhil edildiği bir çalışma bilindiği kadarıyla mevcut değildir. Bu nedenle, bu çalışma, psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme kavramı arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamak için katkı sağlayacaktır.

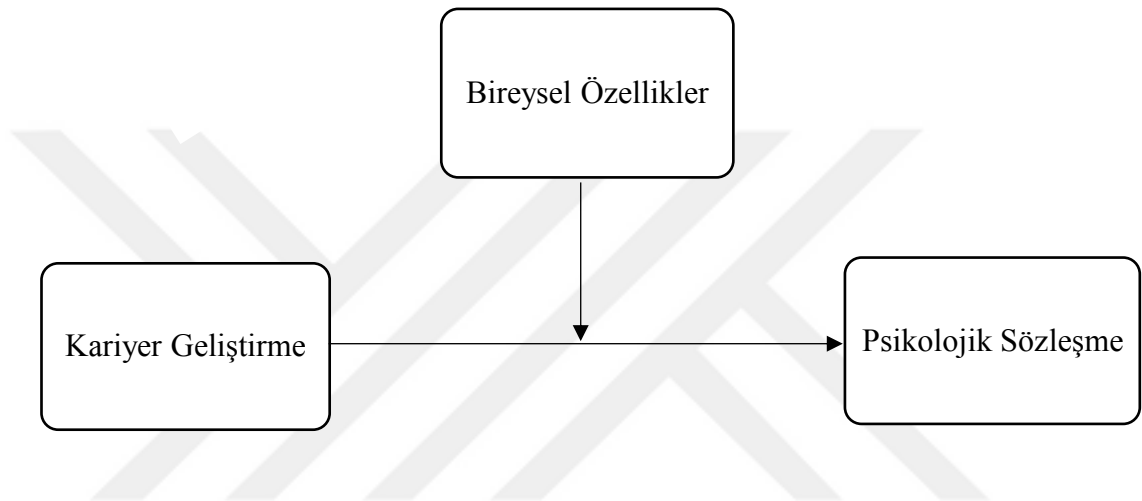
2.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasında, kariyer geliştirme uygulamaları ile çalışanların psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi, çalışanların bireysel (yaş, cinsiyet gibi) özellikleri değişkenleri ile psikolojik sözleşme ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Kariyer geliştirme ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi ele alan literatür incelenmiş olup, yabancı literatürde, kariyer geliştirme ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmasına rağmen, Türkçe yazında bu ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın, kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalara önemli bir referans kaynağı sağlayabileceği ve literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, kamu sektöründe kariyer geliştirme olanaklarının bazı uygulamalarla (kariyer kapısı) geliştirilmesi süreci başlatılmıştır. Bu durum da göz önünde bulundurularak kamuda kariyer geliştirme ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin nasıl işlediğini anlamamıza yardımcı olacak önemli bir perspektif sunmaktadır.

2.3 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Uygulamaya alınan bu araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışanların kariyer geliştirme olanakları ile psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkide bireysel özelliklerin düzenleyici rolü araştırılmaya çalışılmıştır. Şekil 2-1'deki araştırmanın modelinde, araştırma konusunu oluşturan kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkisi ile bireysel özelliklerin düzenleyici rolü görülmektedir.



Şekil 2-1 Araştırmanın kavramsal modeli

2.4 Araştırmanın Hipotezleri

Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla uygulanan bu araştırmada Vergi Dairesi Müdürü, Vergi Dairesi Müdür Yardımcısı, Avukat, Şef, Gelir Uzmanı, Gelir Uzman Yardımcısı, Memur ve Diğer Personel gibi farklı unvanlarda çalışan kamu personeline yöneltilen anket formunda, katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik bazı sorular bulunmaktadır. Bu bireysel özellikler, anket formunda gruplar halinde düzenlenmiş ve katılımcılara yöneltilmiştir. Soruların içeriği aşağıda açıklanmıştır.

Anket formundaki değişkenler; çalışanın yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, hali hazırdaki görevi, kurumdaki toplam hizmet süresi, medeni durumu olarak ifade edilmiştir.

H1: Kariyer geliştirme psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1a: Kariyer danışmanlığı işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1b: Kariyer danışmanlığı ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1c: Kariyer planlaması işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1d: Kariyer planlaması ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1e: Eğitim işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1f: Eğitim ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1g: Performans işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H1h: Performans ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

H2: Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde demografik faktörlerin düzenleyici rolü vardır.

H2a: Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici rolü vardır.

H2b: Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H2c: Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde öğrenim durumunun düzenleyici rolü vardır.

H2d: Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde yapılan görevin düzenleyici rolü vardır.

H2e: Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde mesleki tecrübe süresinin düzenleyici rolü vardır.

H3: Psikolojik sözleşme demografik faktörlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3a: Psikolojik sözleşme yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: Psikolojik sözleşme cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3c: Psikolojik sözleşme öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3d: Psikolojik sözleşme yapılan göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3e: Psikolojik sözleşme mesleki tecrübe süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2.5 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Veri toplama uygulaması öncesinde, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan Vergi Dairesi Müdürü, Vergi Dairesi Müdür Yardımcısı, Avukat, Şef, Gelir Uzmanı, Gelir Uzman Yardımcısı, Memur ve Diğer Personel gibi farklı ünvanlardaki kamu personeline; kendilerinden elde edilecek verilerin cevaplarının tamamen gizli tutulacağı ve cevapların bilimsel bir araştırmaya yönelik kullanılacağı belirtilmiştir. Bilgilerin herhangi başka bir kişi veya kurumlarca kullanılması gibi kuruma zarar verecek bir durumun oluşmayacağı konusunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu sebepten dolayı katılımcıların soruları doğru algılayıp, yorumladıkları ve sorulara içtenlikle cevap verdikleri düşünülmektedir.

Veriler, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan Vergi Dairesi Müdürü, Vergi Dairesi Müdür Yardımcısı, Avukat, Şef, Gelir Uzmanı, Gelir Uzman Yardımcısı, Memur ve Diğer Personel gibi farklı ünvanlardaki kamu personeline sağlanmıştır. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki kamu personeli olup, bu kapsamda 450 kamu personeline anket dağıtılmış olup, anketi eksiksiz şekilde dolduran kamu personeli sayısı ise 376'dır.

Ayrıca araştırmanın başlıca sınırlılıkları ise;

- Araştırmanın Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda yapılması,
- Araştırmanın yalnızca anket yöntemiyle gerçekleştirilmesi, mülakat, gözlem gibi farklı yöntem ve tekniklerin kullanılmaması,
- Ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması,
- Katılımcıların iş kaybetme korkusu ve olumlu cevap verme eğilimi,
- Anket sorularına verilen cevapların katılımcıların algısına dayalı olması,
- Araştırma kapsamına alınacak Ankara ilindeki bir kamu kurumundan elde edilecek bulguları bütün kamu kurumlarına genellemek doğru olmayabilir. Çünkü zaman ve maliyet kısıtlarının olması nedeniyle farklı coğrafi bölgelerde yer alan kamu kurumlarının hepsine ulaşmak mümkün olamamıştır. Bu yüzden yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün kamu personeline genellenmesine bir engel oluşturmuştur.

2.6 Örnekleme Süreci

Literatürde kariyer geliştirme uygulamaları ile çalışanların psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi kamu kurumlarında inceleyen herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bununla beraber sahip olduğu insan kaynaklarının hem mesleki hem de kişisel yetkinliklerini artırmak amacıyla mükellef davranışlarını anlama ve analiz etme konusundaki uluslararası literatürü ve gelişmeleri yakından takip eden ve bunlara uyum sağlayan, ayrıca yürüttüğü eğitim faaliyetleriyle dinamik vergi mevzuatındaki gelişmeler hakkında personeline sürekli olarak kariyer geliştirme olanağı kapsamında eğitim veren Gelir İdaresi Başkanlığı personeli bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni içinde yer alan kamu personeline ulaşmanın zaman, maliyet ve kontrolünün güç olması nedeniyle bir örneklem seçimine ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle araştırmanın örnekleme, Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren Ankara'daki bir kamu kurumunun personelinden oluşmaktadır.

Kamu kurumunda çalışan toplam personel sayısı 1300 olmasına rağmen, bazı çalışanların izinli olması, kamu binası dışarısında çalışması ve bir kısmının ankete katılmak istememesi nedeniyle tüm personele anket dağıtılamamıştır. Bu araştırmanın örneklem grubu, anket formu dağıtılan 450 personelden oluşmaktadır. Bu anket formlarından 376 tanesi yanıtlanmış, 74 form ise yanıtız kalmıştır. Dağıtılan anket formları ile elde edilen yanıtlar arasındaki oran değerlendirildiğinde, örneklemin %83,55'inin çalışmaya katılım göstermesi, araştırmanın katılımcılar tarafından önemsendiğini ortaya koymaktadır. Anket verilerinin toplanması 2023 yılı mayıs-haziran aylarında tamamlanmıştır.

2.7 Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiş olup, katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, görev, tecrübe süresi gibi sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşmeyi ölçmek amacıyla 5'li likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) hazırlanmış olan ifadeler yöneltilmiştir.

Psikolojik sözleşme düzeyini ölçmek Braekkan (2012) tarafından geliştirilen, Young (2017) tarafından çalışmalarında kullanılan “Psikolojik sözleşme ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; işlemsel sözleşmeler ve ilişkisel sözleşmeler olmak üzere iki alt boyuttan ve toplamda 17 ifadeden oluşmaktadır.

Kariyer geliştirme düzeyini ölçmek Wane (2016) tarafından geliştirilen, Adeyeye (2021) tarafından çalışmalarında kullanılan “Kariyer geliştirme ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; kariyer danışmanlığı, kariyer planlaması, eğitim ve performans olmak üzere dört alt boyuttan ve toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır.



BÖLÜM III

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bulgularına yer verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına yer verilmiştir. Son olarak da araştırma hipotezlerini test edebilmek için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi analizi, düzenleyici etki analizi, t testi ve anova testi bulgularına yer verilmiştir.

3.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların bazı demografik bulguları Tablo 3-1’de gösterilmiştir.

Tablo 3-1 *Demografik bulgular*

Yaş	f	n
20-29	21	5,6
30-39	256	68,1
40-49	64	17,0
50-59	28	7,4
60 ve üzeri	7	1,9
Toplam	376	100,0
Cinsiyet	f	n
Kadın	182	48,4
Erkek	194	51,6
Toplam	376	100,0
Eğitim	f	n
Lise	7	1,9

Tablo 3-1 (devamı)

Üniversite (Ön lisans ve lisans)	319	84,8
Lisansüstü (Yüksek lisans ve doktora)	50	13,3
Toplam	376	100,0
Görev	f	n
Vergi dairesi müdürü	8	2,1
Vergi dairesi müdür yrd.	4	1,1
Avukat	18	4,8
Şef	23	6,1
Gelir uzmanı	286	76,1
Gelir uzman yrd.	18	4,8
Memur ve diğer personel	19	5,1
Toplam	376	100,0
Tecrübe	f	n
5 yıldan az	46	12,2
5-10 yıl	187	49,7
11-15 yıl	73	19,4
16-20 yıl	11	2,9
21-25 yıl	22	5,9
25 yıldan fazla	37	9,8
Toplam	376	100,0
Medeni Durum	f	n
Evli	288	76,6
Bekâr	88	23,4
Toplam	376	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 256'sı 30-39 aralığında, 64'ü 40-49 aralığında, 28'i 50-59 aralığında, 21'i 20-29 aralığında yaşa sahip olup, 7'si 60 ve üzeri yaşa sahiptir. 194'ü erkek, 182'si kadındır. 319'u üniversite, 50'i lisansüstü ve 7'si ise lise düzeyinde eğitime sahiptir. 286'sı gelir uzmanı, 23'ü şef, 18'i avukat, 18'i gelir uzman yardımcısı, 8'i vergi dairesi müdürü, 4'ü vergi dairesi müdür yardımcısı olarak görev yapmakta olup, 19'u memur pozisyonunda ve diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır. 187'si 5-10 yıl arası, 73'ü 11-15 yıl arası, 46'sı 5 yıldan az, 37'si 25 yıldan fazla, 22'si 21-25 yıl arası, 11'i 16-20 yıl arası görev yapmaktadır. 288'i evli ve 88'i ise bekardır.

3.2 Ölçeklerin Yapısal Geçerliği ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik analiz bulguları raporlanmıştır. Geçerlik ve güvenilirliği test edebilmek için normal dağılım testi, keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), bileşen geçerliği testi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.2.1 Normal Dağılım Testi

Kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme ölçeklerinin normal dağılıma sahip olup olmadığını test edebilmek için ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bulgular Tablo 3-2’de verilmiştir.

Tablo 3-2 *Normal dağılım testi*

Maddeler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
kd1	376	1	5	2,05	1,137	1,065	,330
kd2	376	1	5	2,15	1,062	,699	-,260
kd3	376	1	5	2,62	1,128	,155	-,927
kd4	376	1	5	2,61	1,077	,120	-,728
kp1	376	1	5	2,23	1,098	,605	-,418
kp3	376	1	5	2,11	1,055	,922	,316
kp4	376	1	5	2,05	1,017	1,014	,748
eg1	376	1	5	2,08	,975	,737	,060
eg2	376	1	5	2,17	1,014	,635	-,349
eg3	376	1	5	2,24	1,070	,589	-,453
pr1	376	1	5	2,96	1,330	-,038	-1,265
pr2	376	1	5	3,12	1,359	-,255	-1,234
pr3	376	1	5	3,54	1,283	-,719	-,641
pr4	376	1	5	3,57	1,318	-,759	-,647
iss1	376	1	5	2,74	1,350	,377	-1,156
iss2	376	1	5	2,38	1,246	,802	-,305
iss3	376	1	5	2,21	1,264	,972	-,108
ils1	376	1	5	2,82	1,381	,128	-1,248
ils2	376	1	5	2,72	1,224	,175	-,983
ils3	376	1	5	2,02	1,096	,917	,055
ils4	376	1	5	2,54	1,247	,330	-,980

Tablo 3-2 (devamı)

ils5	376	1	5	1,89	1,088	1,227	,848
ils6	376	1	5	2,19	1,211	,721	-,526
ils7	376	1	5	1,88	1,101	1,245	,808
ils8	376	1	5	2,60	1,229	,149	-1,018
ils9	376	1	5	2,03	1,200	,964	-,163

Analiz bulgularına göre kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme ölçeklerinin bütün maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu ölçeklerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir.

3.2.2 Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizinde örneklem yeterliliğini değerlendirmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre, KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması gerekmektedir. Bu durum veri setinin faktör analizi için yeterli olduğunu gösterir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi de uygulanmıştır; bu testin anlamlı çıkması ($p < 0,05$) beklenir. Bu durum, değişkenler arasındaki korelasyon matrisinin birim matrisinden önemli ölçüde farklı olduğunu ve faktör analizinin uygunluğunu onaylar. Bu iki test, birlikte değerlendirildiğinde, verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için referans olarak kabul edilir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319).

Kariyer geliştirme ölçeği KFA bulguları Tablo 3-3'de verilmiştir.

Tablo 3-3 Kariyer geliştirme KFA

Maddeler	Kariyer Danışmanlığı	Kariyer Planlaması	Eğitim	Performans
kd1	,844			
kd2	,693			
kd3	,870			
kd4	,858			
kp1		,600		
kp3		,589		
kp4		,673		
eg1			,855	

Tablo 3-3 (devamı)

eg2			,896	
eg3			,789	
pr1				,800
pr2				,882
pr3				,920
pr4				,902
KMO:0,870 Ki Kare: 3711,893 sd:91 Sig:0,000				
Toplam Açıklanan Varyans: %77,945				

Kariyer geliştirme ölçeği için yapılan KFA neticesinde ölçeğin dört boyutlu yapısına ulaşılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,870>0,60 olarak elde edilmiştir. 3711,893 ki kare ve 91 serbestlik derecesi ile yapılan Bartlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı olarak bulunmuştur (sig<0,05). KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması ve Bartlett Testinin anlamlı olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri de bütün maddeler için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Faktör yükleri kariyer danışmanlığı boyutu için 0,693-0,870 aralığında, kariyer planlaması boyutu için 0,589-0,673 aralığında, eğitim boyutu için 0,789-0,986 aralığında, performans boyutu için ise 0,800-0,920 aralığında tespit edilmiştir. Bu bulgu da faktör yüklerinin ölçeği açıklamak için yeterli olduğunu göstermektedir. Kariyer planlaması boyutunun ikinci maddesi kp2 faktör yükü çok düşük çıktığı için analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam varyansın %77,945'ini açıklamakta olduğu tespit edilmiştir. Bu oranın alt değer olan %50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ölçeği KFA bulguları Tablo 3-4'te verilmiştir.

Tablo 3-4 Psikolojik sözleşme KFA

Maddeler	İlişkisel	İşlemsel
iss1		,786
iss2		,829
iss3		,766
ils1	,672	
ils2	,741	
ils3	,765	

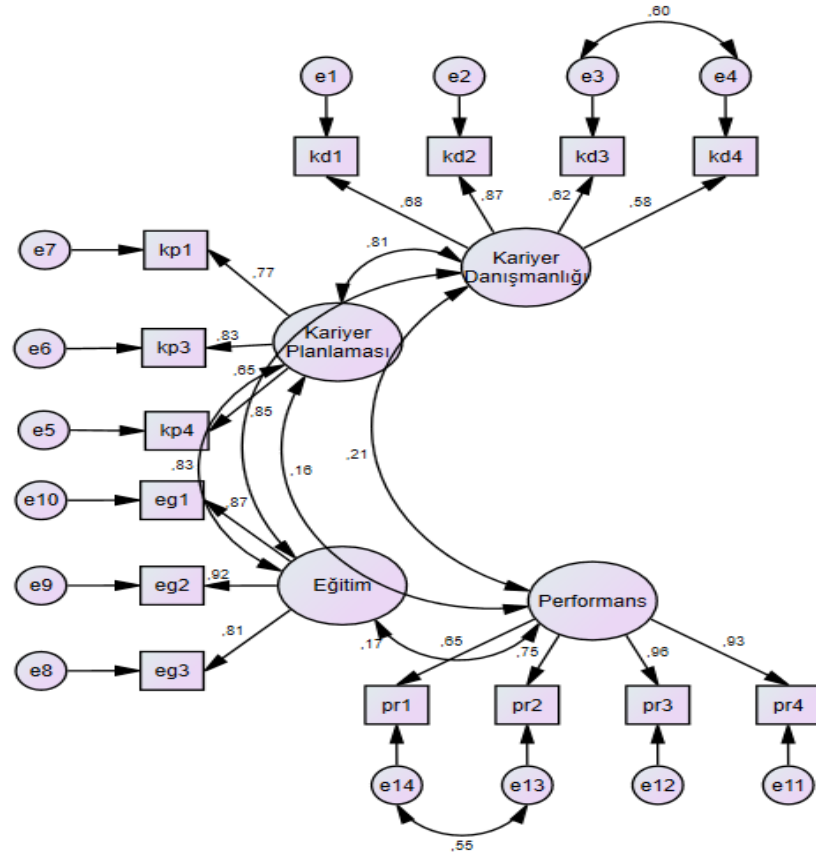
Tablo 3-4 (devamı)

ils4	,774	
ils5	,833	
ils6	,846	
ils7	,826	
ils8	,638	
ils9	,825	
KMO:0,879 Ki Kare: 2472,076 sd:66 Sig:0,000		
Toplam Açıklanan Varyans: %61,153		

Psikolojik sözleşme ölçeği için yapılan KFA neticesinde ölçeğin iki boyutlu yapısına ulaşılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,879 >0,60 olarak elde edilmiştir. 2472,076 ki kare ve 66 serbestlik derecesi ile yapılan Bartlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı olarak bulunmuştur (sig<0,05). KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması ve Bartlett Testinin anlamlı olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri de bütün maddeler için 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir. Faktör yükleri işlemsel boyutu için 0,766-0,829 aralığında, ilişkisel boyutu için 0,638-0,846 aralığında tespit edilmiştir. Bu bulgu da faktör yüklerinin ölçeği açıklamak için yeterli olduğunu göstermektedir. İşlemsel boyutunun son dört maddesi faktör yükü çok düşük çıktığı için analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam varyansın %61,153'ünü açıklamakta olduğu tespit edilmiştir. Bu oranın alt değer olan %50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

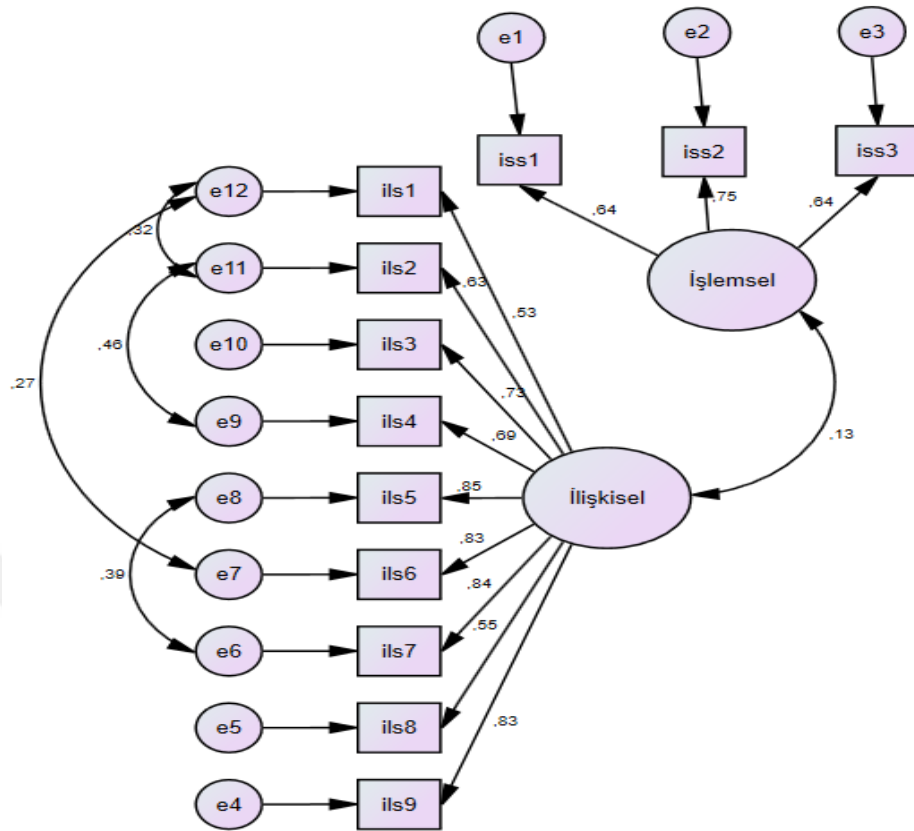
3.2.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi

KFA ardından kullanılan ölçeklerin mevcut örneklemde doğrulandığını gösterebilmek için DFA yapılmıştır. Ölçeklerin ana boyutları ile alt boyutlarının ayrı ayrı analizlere dahil edilmesi planlandığından dolayı ölçekler için birinci ve ikinci düzey DFA ayrı ayrı yapılmıştır. Kariyer geliştirme ölçeği için yapılan birinci düzey DFA diyagramı Şekil 3-1'de ve psikolojik sözleşme ölçeği için yapılan birinci düzey DFA diyagramı Şekil 3-2'de verilmiştir.



Şekil 3-1 Kariyer geliştirme birinci düzey DFA

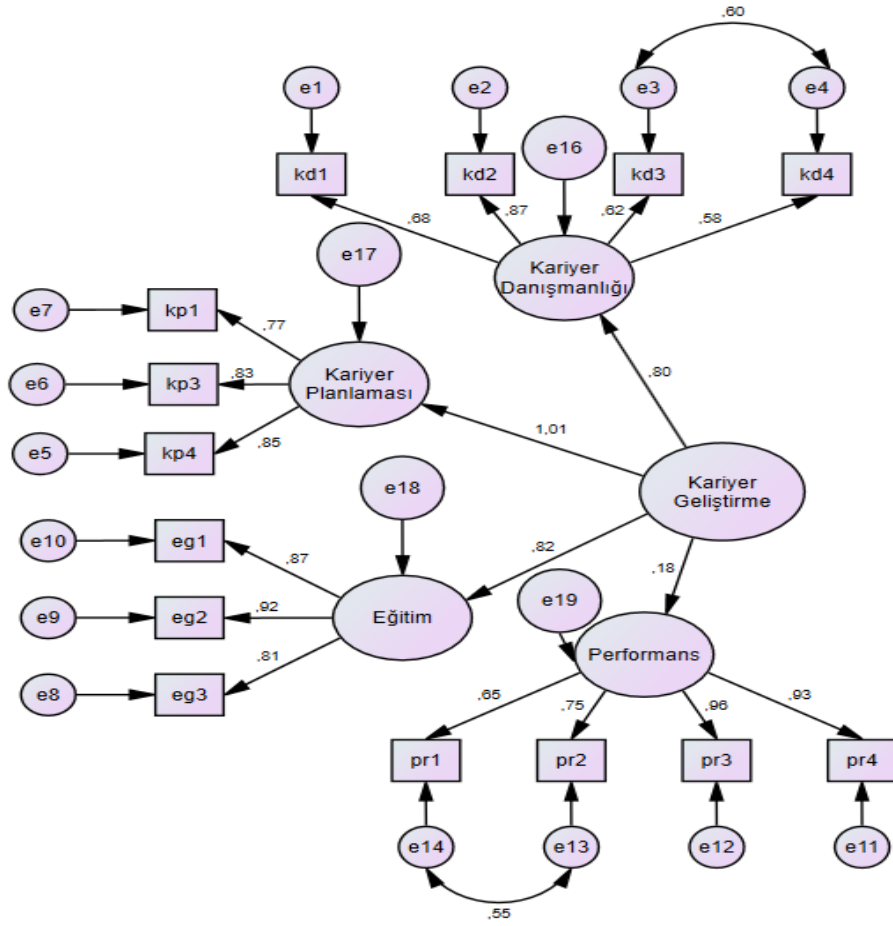
Kariyer geliştirme ölçeği için yapılan birinci düzey DFA neticesinde her madde için faktör yükü 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir.



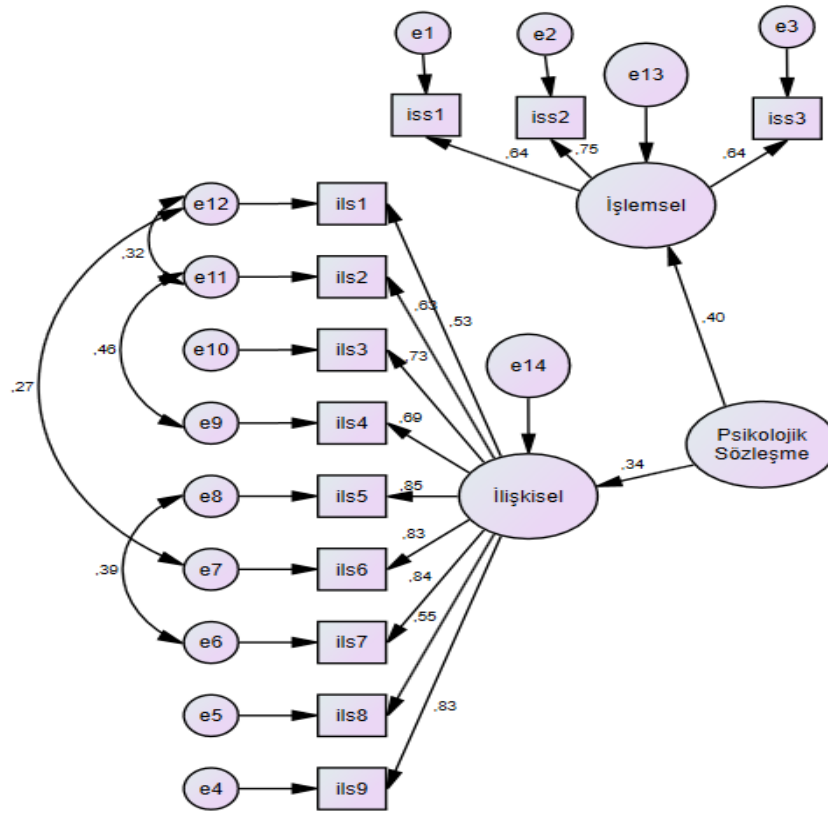
Şekil 3-2 Psikolojik sözleşme birinci düzey DFA

Psikolojik sözleşme ölçeği için yapılan birinci düzey DFA neticesinde her madde için faktör yükü 0,50'nin üzerinde elde edilmiştir.

Kariyer geliştirme ölçeği için yapılan ikinci düzey DFA diyagramı Şekil 3-3'te ve psikolojik sözleşme ölçeği için yapılan ikinci düzey DFA diyagramı Şekil 3-4'te verilmiştir.



Şekil 3-3 Kariyer geliştirme ikinci düzey DFA



Şekil 3-4 Psikolojik sözleşme ikinci düzey DFA

Ölçekler için yapılan birinci ve ikinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3-5'te verilmiştir.

Tablo 3-5 DFA Uyum iyiliği değerleri

Değişken	CMIN	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Kriter			≤ 5	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Kariyer Geliştirme Birinci Düzey	172,409	69	2,499	0,941	0,972	0,963	0,954	0,063
Kariyer Geliştirme İkinci Düzey	176,663	71	2,488	0,939	0,971	0,963	0,953	0,063
Psikolojik Sözleşme Birinci Düzey	159,956	49	3,264	0,933	0,954	0,939	0,936	0,078
Psikolojik Sözleşme İkinci Düzey	159,956	49	3,264	0,933	0,954	0,939	0,936	0,078

Hem birinci düzey hem de ikinci düzey DFA neticesinde her iki ölçeğin de kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çünkü CMIN/df değerinin 5'ten küçük, GFI, CFI, TLI ve NFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde RMSEA değerinin ise 0,08'in altında elde edilmesi kabul edilebilir uyum için yeterli görülmektedir (Gürbüz, 2019, s. 34-37). Psikolojik sözleşme ölçeği iki boyutlu olduğundan dolayı hem birinci hem de ikinci düzey DFA sonucunda aynı uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır.

3.2.4 Güvenilirlik Analizi

Kariyer geliştirme ve psikoloji sözleşme ölçekleri için yapılan güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3-6'da verilmiştir.

Tablo 3-6 *Güvenilirlik analizi*

Boyut	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Kariyer Danışmanlığı	,807	4
Kariyer Planlaması	,855	3
Eğitim	,896	3
Performans	,909	4
Genel Kariyer Geliştirme	,892	14
İşlemsel	,714	3
İlişkisel	,912	9
Genel Psikolojik Sözleşme	,856	12

Güvenilirlik analizi sonucu her iki ölçeğin de güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çünkü Cronbach's Alpha Katsayısı değeri 0,60-0,80 arası elde edildiğinde ölçeğin güvenilir, 0,80-1 arası elde edildiğinde ise ölçeğin yüksek güvenilir olduğu belirtilmektedir (Kalaycı, 2006).

3.2.5 Bileşen Geçerliği

Ölçeklerin bileşen geçerliğini test edebilmek için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşen güvenilirliği (CR) değerleri hesaplanmıştır. Kariyer geliştirme ölçeği için bulgular Tablo 3-7’de verilmiştir.

Tablo 3-7 *Kariyer geliştirme bileşen geçerliği*

Maddeler	DFA Faktör Yüğü (λ)	λ kare	$1 - \lambda$ kare
kd1	0,684	0,467856	0,532144
kd2	0,866	0,749956	0,250044
kd3	0,621	0,385641	0,614359
kd4	0,578	0,334084	0,665916
kp4	0,847	0,717409	0,282591
kp3	0,831	0,690561	0,309439
kp1	0,774	0,599076	0,400924
eg3	0,806	0,649636	0,350364
eg2	0,925	0,855625	0,144375
eg1	0,868	0,753424	0,246576
pr4	0,928	0,861184	0,138816
pr3	0,956	0,913936	0,086064
pr2	0,753	0,567009	0,432991
pr1	0,654	0,427716	0,572284
		AVE: 0,64	CR: 0,96

Kariyer geliştirme ölçeği için hesaplanan AVE değeri 0,50’nin üzerinde ($AVE > 0,50$), CR değeri ise 0,70 in üzerinde ($CR > 0,70$) olarak hesaplandığından dolayı kariyer geliştirme ölçeği bileşen geçerliği koşullarını da sağlamaktadır. Ayrıca $CR > AVE$ olma şartı da yerine getirilmiştir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 82).

Psikolojik sözleşme ölçeği için bulgular Tablo 3-8’de verilmiştir.

Tablo 3-8 *Psikolojik sözleşme bileşen geçerliği*

Maddeler	DFA Faktör Yüğü (λ)	λ kare	1 – λ kare
iss1	0,638	0,407044	0,592956
iss2	0,752	0,565504	0,434496
iss3	0,64	0,4096	0,5904
ils9	0,833	0,693889	0,306111
ils8	0,549	0,301401	0,698599
ils7	0,843	0,710649	0,289351
ils6	0,828	0,685584	0,314416
ils5	0,846	0,715716	0,284284
ils4	0,688	0,473344	0,526656
ils3	0,733	0,537289	0,462711
ils2	0,629	0,395641	0,604359
ils1	0,534	0,285156	0,714844
		AVE: 0,515	CR: 0,925

Psikolojik sözleşme ölçeği için hesaplanan AVE değeri 0,50’nin üzerinde ($AVE > 0,50$), CR değeri ise 0,70 in üzerinde ($CR > 0,70$) olarak hesaplandığından dolayı kariyer geliştirme ölçeği bileşen geçerliği koşullarını da sağlamaktadır. Ayrıca $CR > AVE$ olma şartı da yerine getirilmiştir.

3.3 Korelasyon Analizi

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce araştırma ölçekleri ve boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetini tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 3-9’da verilmiştir.

Tablo 3-9 Korelasyon analizi

	Kariyer Geliştirme	Psikolojik Sözleşme	Kariyer Danışmanlığı	Kariyer Planlaması	Eğitim	Performans	İşlemsel	İlişkisel
Kariyer Geliştirme	1							
Psikolojik Sözleşme	,575**	1						
Kariyer Danışmanlığı	,794**	,511**	1					
Kariyer Planlaması	,796**	,580**	,666**	1				
Eğitim	,783**	,568**	,589**	,736**	1			
Performans	,669**	,201**	,255**	,223**	,251**	1		
İşlemsel	,017	,432**	,026	,077	,079	-,075	1	
İlişkisel	,627**	,942**	,554**	,611**	,597**	,249**	,104*	1

*:0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı

** :0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi sonucunda kariyer geliştirme ile psikolojik sözleşme arasında aynı yönde orta seviyede ($r:0,575$) 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkisel sözleşme ile kariyer danışmanlığı arasında aynı yönde orta ($r:0,554$), kariyer planlaması ile aynı yönde orta ($r:0,611$), eğitim ile orta ($r:0,597$), performans ile düşük ($r:0,249$) 0,01 anlamlılık düzeyinde; işlemsel sözleşme ile de aynı yönde düşük ($r:0,104$) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşlemsel sözleşme ile kariyer geliştirme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 3-10 Model 1 uyum iyiliği değerleri

Değişken	CMIN	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
<i>Kabul Edilebilir Kriter</i>			≤ 5	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Model 1	627,042	287	2,185	0,887	0,947	0,94	0,907	0,056

Ana ölçekler olan kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini test edebilmek için yapılan yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerlerini sağlamakta olduğu tespit edilmiştir. Modelin analiz sonuçları Tablo 3-11’de verilmiştir.

Tablo 3-11 Model 1 analiz bulguları

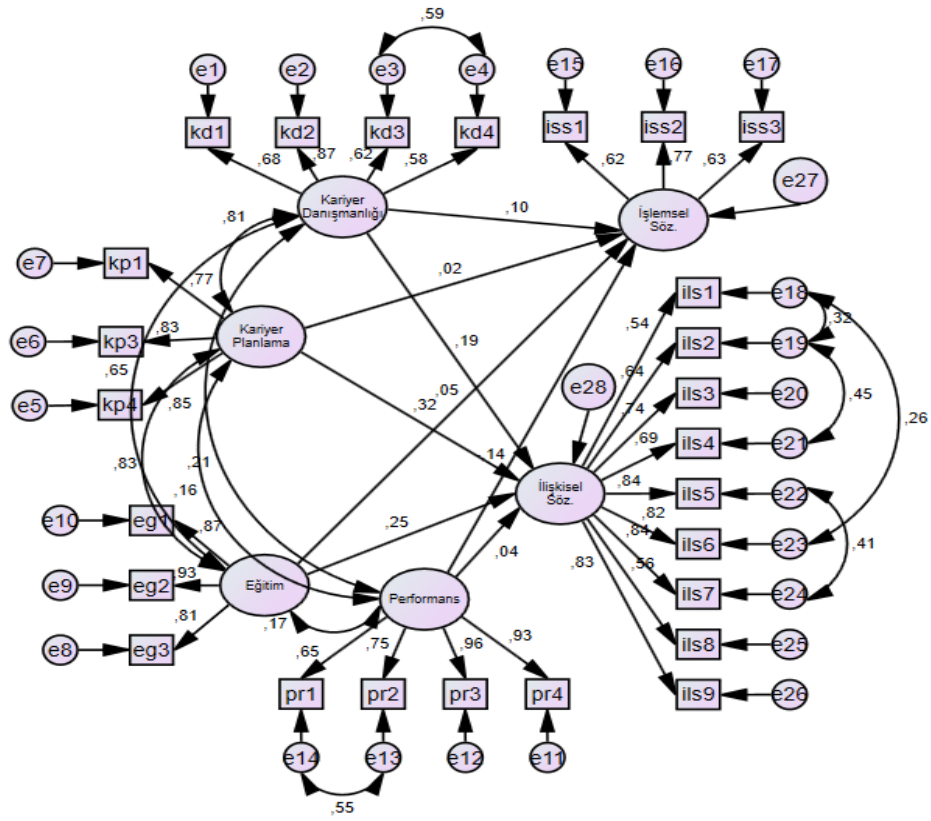
Test Yolu			B	β	S.E.	C.R.	p
Psikolojik Sözleşme	<---	Kariyer Geliştirme	0,577	0,969	0,078	7,396	***

***: $p < 0,05$ B: standardize edilmemiş katsayı tahmin β : standardize edilmiş katsayı tahmin

Ana ölçekler için yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Pozitif yönde olması katsayı tahmin değerinin pozitif işaretli olmasından, anlamlı olması ise $p < 0,05$ olarak elde edilmesinden anlaşılmaktadır.

Analiz neticesinde H1 hipotezi desteklenmiştir.

Kariyer geliştirmenin alt boyutları ile psikolojik sözleşmenin alt boyutları arasındaki etkiyi test edebilmek için yapılan yapısal eşitlik modeli Şekil 3-6’da verilmiştir.



Şekil 3-6 Yapısal eşitlik modeli 2

Alt boyutlar arasındaki etkiyi analiz edebilmek için yapılan yapısal eşitlik modeli analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3-12’de verilmiştir.

Tablo 3-12 Model 2 uyum iyiliği değerleri

Değişken	CMIN	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Kriter			≤ 5	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Model 2	579,815	289	2,078	0,897	0,953	0,945	0,914	0,054

Kariyer geliştirme ölçeği alt boyutlarının psikolojik sözleşme ölçeği alt boyutları üzerindeki etkisini test edebilmek için yapılan yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerlerini sağlamakta olduğu tespit edilmiştir. Modelin analiz sonuçları Tablo 3-13’te verilmiştir.

Tablo 3-13 Model 2 analiz bulguları

Test Yolu			B	β	S.E.	C.R.	p
İşlemsel Söz.	<---	Kariyer Danışmanlığı	0,107	0,098	0,161	0,663	0,15
İşlemsel Söz.	<---	Kariyer Planlama	0,02	0,021	0,204	0,098	0,799
İşlemsel Söz.	<---	Eğitim	0,045	0,046	0,136	0,333	0,631
İşlemsel Söz.	<---	Performans	-0,096	-0,139	0,044	-2,167	0,026
İlişkisel Söz.	<---	Kariyer Danışmanlığı	0,186	0,193	0,1	1,861	0,002
İlişkisel Söz.	<---	Kariyer Planlama	0,277	0,321	0,127	2,182	***
İlişkisel Söz.	<---	Eğitim	0,213	0,247	0,085	2,515	***
İlişkisel Söz.	<---	Performans	0,025	0,041	0,027	0,942	0,232

***p<0,05 B:standardize edilmemiş katsayı tahmin β :standardize edilmiş katsayı tahmin

İkinci yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde kariyer danışmanlığının, kariyer planlamanın ve eğitimin ilişkisel sözleşmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Performansın işlemsel sözleşmeyi negatif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Kariyer danışmanlığı, kariyer planlama ve eğitimin ise işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Performansın ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Analiz neticesinde H1b, H1d, H1f ve H1g hipotezleri desteklenmiştir. H1a, H1c, H1e ve H1h hipotezleri ise reddedilmiştir.

3.5 Düzenleyici Etki Analizi

Kariyer geliştirmenin psikoloji sözleşme üzerindeki etkisinde demografik faktörlerin düzenleyici rolü bulunup bulunmadığını tespit edebilmek için process makro düzenleyicilik testi yapılmıştır.

Yaş değişkeninin düzenleyici etki analizine ilişkin bulgular Tablo 3-14'te verilmiştir.

Tablo 3-14 *Yaş değişkeni düzenleyici etki analizi*

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	,9298	,3727	2,4951	,0130	,1970	1,6626
Kariyer Geliştirme	,5059	,1349	3,75	,0002	,2406	,7712
Yaş	-,0381	,1538	-,2460	,8058	-,3424	,2662
Etkileşim	,0356	,0551	,6459	,5187	-,0727	,1439
R kare: ,3346 F: 62,3424 df1: 3 df2: 372 p: ,000						

Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde yaşı düzenleyici rolü için yapılan moderatör etki analizi sonucunda yaşı ve kariyer geliştirme ile yaşı çarpım değerinden oluşan etkileşim değişkeninin bağımlı değişken olan psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkilememesi nedeniyle yaşı düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Etkinin anlamlı olmadığı hem $p > 0,05$ olarak elde edilmesinden hem de etkide güven aralığı alt (LLCI) ve üst (ULCI) değer aralığının sıfır değerini içermesinden anlaşılmaktadır (Gürbüz, 2019, s. 73).

Analiz neticesinde H2a hipotezi reddedilmiştir.

Cinsiyet değişkeninin düzenleyici etki analizine ilişkin bulgular Tablo 3-15'te verilmiştir.

Tablo 3-15 *Cinsiyet değişkeni düzenleyici etki analizi*

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,2688	,3871	3,2781	,0011	,5077	2,029
Kariyer Geliştirme	,4281	,1444	2,9654	,0032	,1442	,7120

Tablo 3-15 (devamı)

Cinsiyet	-,2772	,2339	-1,1850	,2368	-,7372	,1828
Etkileşim	,1052	,0883	1,1915	,2342	-,0684	,2788
R kare: ,3330 F:61,895 df1:3 df2:372 p: ,000						

Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü için yapılan moderatör etki analizi sonucunda cinsiyetin ve kariyer geliştirme ile cinsiyetin çarpım değerinden oluşan etkileşim değişkeninin bağımlı değişken olan psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkilememesi nedeniyle cinsiyetin düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Etkinin anlamlı olmadığı hem $p > 0,05$ olarak elde edilmesinden hem de etkide güven aralığı alt (LLCI) ve üst (ULCI) değer aralığının sıfır değerini içermesinden anlaşılmaktadır.

Analiz neticesinde H2b hipotezi reddedilmiştir.

Öğrenim durumu değişkeninin düzenleyici etki analizine ilişkin bulgular Tablo 3-16’da verilmiştir.

Tablo 3-16 Öğrenim durumu değişkeni düzenleyici etki analizi

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,4921	1,3212	1,1294	,2595	-1,1058	4,0901
Kariyer Geliştirme	,4852	,5113	,9489	,3433	-,5202	1,4905
Öğrenim	-,1585	,3183	-,4982	,6187	-,7844	,4673
Etkileşim	,0254	,1235	,2060	,8369	-,2174	,2682
R kare: ,3326 F:61,8045 df1:3 df2:372 p: ,000						

Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde öğrenim durumunun düzenleyici rolü için yapılan moderatör etki analizi sonucunda öğrenim

durumu ve kariyer geliştirme ile öğrenim durumunun çarpım değerinden oluşan etkileşim değişkeninin bağımlı değişken olan psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkilememesi nedeniyle öğrenim durumunun düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Etkinin anlamlı olmadığı hem $p>0,05$ olarak elde edilmesinden hem de etkide güven aralığı alt (LLCI) ve üst (ULCI) değer aralığının sıfır değerini içermesinden anlaşılmaktadır.

Analiz neticesinde H2c hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan görev değişkeninin düzenleyici etki analizine ilişkin bulgular Tablo 3-17’de verilmiştir.

Tablo 3-17 *Görev değişkeni düzenleyici etki analizi*

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,5372	,6940	2,2154	,0274	,1726	2,9018
Kariyer Geliştirme	,5388	,2133	2,5258	,0120	,1193	,9582
Görev	-,1119	,1169	-,9568	,3393	-,3418	,1180
Etkileşim	,0060	,0363	,1652	,8689	-,0655	,0775
R kare: ,3440 F: 65,029 df1:3 df2:372 p: ,000						

Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde yapılan görevin düzenleyici rolü için yapılan moderatör etki analizi sonucunda görev ve kariyer geliştirme ile görevin çarpım değerinden oluşan etkileşim değişkeninin bağımlı değişken olan psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkilememesi nedeniyle görevin düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Etkinin anlamlı olmadığı hem $p>0,05$ olarak elde edilmesinden hem de etkide güven aralığı alt (LLCI) ve üst (ULCI) değer aralığının sıfır değerini içermesinden anlaşılmaktadır.

Analiz neticesinde H2d hipotezi reddedilmiştir.

Mesleki tecrübe süresi değişkeninin düzenleyici etki analizine ilişkin bulgular Tablo 3-18’de verilmiştir.

Tablo 3-18 Mesleki tecrübe süresi değişkeni düzenleyici etki analizi

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	,9222	,2452	3,7603	,0002	,4400	1,4044
Kariyer Geliştirme	,5245	,0901	5,8195	,0000	,3473	,7018
Tecrübe Süresi	-,0282	,0828	-,3410	,7333	-,1911	,1346
Etkileşim	,0229	,0293	,7791	,4364	-,0348	,0806
R kare: ,3355 F: 62,5992 df1: 3 df2: 372 p: ,000						

Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde mesleki tecrübe süresinin düzenleyici rolü için yapılan moderatör etki analizi sonucunda mesleki tecrübe süresi ve kariyer geliştirme ile mesleki tecrübe süresinin çarpım değerinden oluşan etkileşim değişkeninin bağımlı değişken olan psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkilememesi nedeniyle mesleki tecrübe süresinin düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Etkinin anlamlı olmadığı hem $p > 0,05$ olarak elde edilmesinden hem de etkide güven aralığı alt (LLCI) ve üst (ULCI) değer aralığının sıfır değerini içermesinden anlaşılmaktadır.

Analiz neticesinde H2e hipotezi reddedilmiştir.

3.6 Farklılık Analizi

Bağımlı değişken psikolojik sözleşmenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hipotezleri test edebilmek için bağımsız örneklem t testi ile tek yönlü anova testleri yapılmıştır.

Psikolojik sözleşmenin yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 3-19’da verilmiştir.

Tablo 3-19 Yaş değişkeni anova testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Psikolojik sözleşme	Gruplar arası	4,246	4	1,062	1,852	,118
	Gruplar içi	212,690	371	,573		
	Toplam	216,936	375			
İşlemsel	Gruplar arası	4,377	4	1,094	1,038	,387
	Gruplar içi	391,080	371	1,054		
	Toplam	395,456	375			
İlişkisel	Gruplar arası	5,124	4	1,281	1,523	,195
	Gruplar içi	312,133	371	,841		
	Toplam	317,257	375			

Psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan anova testi neticesinde yaşa göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çünkü anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerinde elde edilmiştir ($\text{sig} > 0,05$).

Analiz neticesinde H3a hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 3-20'de verilmiştir.

Tablo 3-20 Cinsiyet değişkeni bağımsız örneklem t testi

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-kuyruk)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	Farkın %95 Güven Aralığı	
									Alt Değer	Üst Değer
Psikolojik Sözleşme	Varsayılan Eşit Varyanslar	,570	,451	1,150	374	,251	,09020	,07846	-,06407	,24447
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			1,152	373,951	,250	,09020	,07827	-,06370	,24410
İşlemsel	Varsayılan Eşit Varyanslar	,843	,359	-1,747	374	,081	-,18466	,10568	-,39247	,02315
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1,750	373,907	,081	-,18466	,10552	-,39215	,02283
İlişkisel	Varsayılan Eşit Varyanslar	1,123	,290	1,922	374	,055	,18182	,09458	-,00415	,36779
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			1,929	373,422	,055	,18182	,09427	-,00354	,36718

Yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çünkü anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerinde tespit edilmiştir (Sig. 2 kuyruk >0,05).

Analiz neticesinde H3b hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 3-21’de verilmiştir.

Tablo 3-21 *Öğrenim durumu değişkeni anova testi*

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Psikolojik sözleşme	Gruplar arası	1,281	2	,641	1,108	,331
	Gruplar içi	215,655	373	,578		
	Toplam	216,936	375			
İşlemsel	Gruplar arası	2,699	2	1,350	1,282	,279
	Gruplar içi	392,757	373	1,053		
	Toplam	395,456	375			
İlişkisel	Gruplar arası	3,691	2	1,845	2,195	,113
	Gruplar içi	313,567	373	,841		
	Toplam	317,257	375			

Yapılan anova testi neticesinde psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çünkü anlamlılık düzeyi 0,05’in üzerinde elde edilmiştir (sig>0,05).

Analiz neticesinde H3c hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin yapılan göreve göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 3-22’de verilmiştir.

Tablo 3-22 *Görev değişkeni anova testi*

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Psikolojik sözleşme	Gruplar arası	20,806	6	3,468	6,524	,000
	Gruplar içi	196,130	369	,532		
	Toplam	216,936	375			

Tablo 3-22 (devamı)

İşlemsel	Gruplar arası	28,452	6	4,742	4,768	,000
	Gruplar içi	367,004	369	,995		
	Toplam	395,456	375			
İlişkisel	Gruplar arası	22,214	6	3,702	4,630	,000
	Gruplar içi	295,043	369	,800		
	Toplam	317,257	375			

Yapılan anova testi neticesinde genel psikolojik sözleşmenin ve alt boyutları işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin yapılan göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Çünkü anlamlılık düzeyi 0,05'in altında ($\text{sig} < 0,05$) elde edilmiştir. Farklılığın hangi görevler arasında olduğunu tespit edebilmek için anova testi sonucu elde edilen tukey bulgularına bakılmıştır. Bulgular Tablo 3-23'te verilmiştir.

Tablo 3-23 *Görev değişkeni tukey bulguları (Ek-3)*

Tukey bulgularına göre vergi dairesi müdürleri ile gelir uzmanı ve gelir uzman yardımcıları arasında, vergi dairesi müdür yardımcıları ile gelir uzmanı ve gelir uzman yardımcıları arasında, avukatlar ile gelir uzman yardımcıları arasında, gelir uzmanları ile vergi dairesi müdürleri ve vergi dairesi müdür yardımcıları arasında, gelir uzman yardımcıları ile vergi dairesi müdürleri, vergi dairesi müdür yardımcıları ve avukatlar arasında genel psikolojik sözleşmenin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın anlamlı olduğu aynı zamanda güven aralığı alt ve üst değerlerinin sıfır değerini içermemesinden de anlaşılmaktadır.

Vergi dairesi müdürleri ile gelir uzmanı, gelir uzman yardımcıları ve diğer görevli memurlar arasında, avukatlar ile gelir uzmanları arasında, gelir uzmanları ile vergi dairesi müdürleri ve avukatlar arasında, gelir uzman yardımcıları ile vergi dairesi müdürleri arasında, diğer görevli memurlar ile vergi dairesi müdürleri arasında işlemsel sözleşmenin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın anlamlı olduğu aynı zamanda güven aralığı alt ve üst değerlerinin sıfır değerini içermemesinden de anlaşılmaktadır.

Vergi dairesi müdürleri ile gelir uzman yardımcıları arasında, vergi dairesi müdür yardımcılığı ile gelir uzman yardımcılığı arasında, gelir uzman yardımcılığı ile vergi dairesi müdürleri ve vergi dairesi müdür yardımcılığı arasında ilişkisel sözleşmenin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın anlamlı olduğu aynı zamanda güven aralığı alt ve üst değerlerinin sıfır değerini içermemesinden de anlaşılmaktadır.

Gruplar arasındaki farklılıkların hangi grubun lehine olduğunu yani psikolojik sözleşme seviyesinin istatistiksel açıdan anlamlı olarak hangi grupta daha yüksek olduğunu tespit edebilmek için grupların verdiği cevapların ortalama değerleri incelenmiştir. Ortalama değerlere ilişkin bulgular Tablo 3-24'te verilmiştir.

Tablo 3-24 Görev değişkeni ortalama değer bulguları

		Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Psikolojik Sözleşme	Vergi dairesi müdürü	3,2604	,82066	,29015	2,5743	3,9465
	Vergi dairesi müdür yrd.	3,3958	1,11050	,55525	1,6288	5,1629
	Avukat	2,7778	,48675	,11473	2,5357	3,0198
	Şef	2,5000	,71818	,14975	2,1894	2,8106
	Gelir uzmanı	2,2541	,74006	,04376	2,1679	2,3402
	Gelir uzman yrd.	2,0185	,68274	,16092	1,6790	2,3580
	Memur ve diğer personel	2,6272	,68006	,15602	2,2994	2,9550
	Toplam	2,3353	,76059	,03922	2,2582	2,4125
İşlemsel	Vergi dairesi müdürü	3,5417	,95846	,33887	2,7404	4,3430
	Vergi dairesi müdür yrd.	3,2500	1,19799	,59900	1,3437	5,1563
	Avukat	3,0926	,83865	,19767	2,6755	3,5096
	Şef	2,8696	1,18807	,24773	2,3558	3,3833

Tablo 3-24 (devamı)

	Gelir uzmanı	2,3590	,98177	,05805	2,2447	2,4732
	Gelir uzman yrd.	2,2037	1,02987	,24274	1,6916	2,7158
	Memur ve diğer personel	2,1754	1,06787	,24499	1,6607	2,6901
	Toplam	2,4433	1,02691	,05296	2,3391	2,5474
İlişkisel	Vergi dairesi müdürü	3,1667	1,10952	,39228	2,2391	4,0943
	Vergi dairesi müdür yrd.	3,4444	1,30526	,65263	1,3675	5,5214
	Avukat	2,6728	,61033	,14386	2,3693	2,9764
	Şef	2,3768	,90747	,18922	1,9844	2,7692
	Gelir uzmanı	2,2191	,90166	,05332	2,1142	2,3241
	Gelir uzman yrd.	1,9568	,75661	,17833	1,5805	2,3330
	Memur ve diğer personel	2,7778	,92593	,21242	2,3315	3,2241
	Toplam	2,2993	,91979	,04743	2,2061	2,3926

Verilen cevapların ortalama değerleri incelendiğinde genel psikolojik sözleşme ölçeği için en yüksek ortalamaya sahip olan grubun vergi dairesi müdür yardımcıları olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu vergi dairesi müdür yardımcılarının diğer görevdeki çalışanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak daha yüksek psikolojik sözleşme tutumuna sahip oldukları anlamına gelmektedir.

İşlemsel boyutu için en yüksek ortalama değere sahip olan grubun vergi dairesi müdürleri olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu vergi dairesi müdürlerinin diğer görevdeki çalışanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak daha yüksek işlemsel sözleşme tutumuna sahip oldukları anlamına gelmektedir.

İlişkisel boyutu için en yüksek ortalamaya sahip olan grubun vergi dairesi müdür yardımcıları olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu vergi dairesi müdür yardımcılarının diğer görevdeki çalışanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak daha yüksek ilişkisel sözleşme tutumuna sahip oldukları anlamına gelmektedir.

Analiz neticesinde H3d hipotezi desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşmenin mesleki tecrübe süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 3-25’te verilmiştir.

Tablo 3-25 *Mesleki tecrübe süresi anova testi*

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Psikolojik sözleşme	Gruplar arası	4,963	5	,993	1,733	,126
	Gruplar içi	211,973	370	,573		
	Toplam	216,936	375			
İşlemsel	Gruplar arası	5,839	5	1,168	1,109	,355
	Gruplar içi	389,617	370	1,053		
	Toplam	395,456	375			
İlişkisel	Gruplar arası	7,031	5	1,406	1,677	,139
	Gruplar içi	310,226	370	,838		
	Toplam	317,257	375			

Yapılan anova testi sonucunda psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının mesleki tecrübe süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çünkü anlamlılık düzeyi 0,05’in üzerinde ($\text{sig} > 0,05$) olarak elde edilmiştir.

Analiz neticesinde H3e hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin özet sonuç tablosu Tablo 3-26’da verilmiştir.

Tablo 3-26 *Hipotez sonuçları*

Hipotez	Sonuç
H1:Kariyer geliştirme psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H1a:Kariyer danışmanlığı işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Red
H1b:Kariyer danışmanlığı ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi

Tablo 3-26 (devamı)

H1c:Kariyer planlaması işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Red
H1d:Kariyer planlaması ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H1e: Eğitim işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Red
H1f:Eğitim ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H1g: Performans işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H1h:Performans ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkiler.	Red
H2a:Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde yaşı düzenleyici rolü vardır.	Red
H2b: Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Red
H2c:Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde öğrenim durumunun düzenleyici rolü vardır.	Red
H2d:Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde yapılan görevin düzenleyici rolü vardır.	Red
H2e:Kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde mesleki tecrübe süresinin düzenleyici rolü vardır.	Red
H3a:Psikolojik sözleşme yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H3b:Psikolojik sözleşme cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H3c:Psikolojik sözleşme öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H3d:Psikolojik sözleşme yapılan göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H3e:Psikolojik sözleşme mesleki tecrübe süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işverenlerin/kurumların yararlanabileceği en temel unsur insan sermayesidir. Bugünün rekabetçi ortamında, çalışanların bilinçlenmesi, teknolojinin hızla evrim geçirmesi ve küreselleşme, insan sermayesinin etkili bir şekilde kullanılmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle, işveren-çalışan ilişkisinde klasik yönetim anlayışından vazgeçme, geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşma ve psikolojik sözleşmenin sunduğu yenilikçi yaklaşımlardan yararlanma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte insan sermayesinin nitelikli olması da önem arz etmektedir. Bu çerçevede, kariyer yönetimi kapsamında kariyer geliştirme olgusu öne çıkmaktadır (Kırç, 2007, s. 106-107). Kariyer geliştirme, iş görenin yeteneklerine uygun olarak düzenlenen ve ilerleme ile değişimi teşvik eden sistemli bir süreçtir (Odabaşı, 2011, s. 23). Dinamik bir yapıya sahip olan kariyer gelişimi, işverenin/kurumun iş gücü ihtiyaçları ile çalışanların kariyer beklentileri arasında denge kurmayı gerektirir (Figueiredo, Pais, Monteiro, ve Monico, 2016, s. 498).

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, Robinson (1996), Sturges vd. (2005), Stoner ve Gallagher (2010), Gerber (2012), Crawshaw ve Game (2015) gibi çalışmaların, kariyer yönetimi kapsamında kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi farklı değişkenlerle ayrı ayrı incelediği görülmektedir. Ancak, bu konuların tek bir çatı altında birleştirildiği bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır.

Bu çalışmada kariyer geliştirme ve alt boyutlarının psikolojik sözleşme ve alt boyutları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ayrıca kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde katılımcıların demografik faktörlerinin düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Son olarak da psikolojik sözleşmenin demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla Ankara’da bir kamu kurumunda çalışanlardan kolayda örneklem yöntemi seçilerek anket ile yüz yüze veri toplanmıştır.

Araştırmada öncelikli olarak kullanılan kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Yapılan testler neticesinde ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma hipotezlerini test edebilmek için öncelikli olarak yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşmeyi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kariyer geliştirmenin alt boyutlarından kariyer danışmanlığının, kariyer planlamasının ve eğitimin, psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından ilişkisel sözleşmeyi anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda kariyer geliştirmenin alt boyutu performansın, psikolojik sözleşmenin alt boyutu işlemsel sözleşmeyi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular göstermektedir ki kariyer geliştirme, bir çalışan ile işvereni arasındaki psikolojik sözleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Çalışanlar bir kuruma katıldıklarında, genellikle kariyerlerinde büyüme ve ilerleme fırsatları hakkında belirli beklentilere sahip olurlar. Becerilerinin ve katkılarının zaman içinde fark edilmesini ve ödüllendirilmesini bekleyebilirler. Kariyer planlaması, eğitim, mentörlük ve terfi gibi kariyer geliştirme programları ve fırsatları bu beklentilerin karşılanmasında önemli bir rol oynar. Eğer bir kurum bu fırsatları sunmazsa veya bu konudaki vaatlerini yerine getirmezse, çalışanlar hayal kırıklığına uğrayabilir ve psikolojik sözleşmeler ihlal edilebilir. Kariyer gelişim fırsatları bir çalışanın kuruma olan bağlılığını ve katılımını artırabilir. Çalışanlar mesleki gelişimleri için açık bir yol gördüklerinde ve kurumun gelişimlerine yatırım yaptığını inandıklarında, motive olma, bağlılık gösterme ve katılım sağlama olasılıkları daha yüksektir. Bu olumlu psikolojik sözleşme, daha yüksek düzeyde iş tatmini ve sadakate yol açabilir. Psikolojik sözleşme güven üzerine kuruludur. Çalışanlar işverenlerinin büyüme ve gelişme fırsatları sağlayacağına güvenir ve karşılığında zamanlarını, çabalarını ve becerilerini kuruma adarlar. Eğer bir kuruluş kariyer gelişimi ile ilgili vaatlerini yerine getirmezse, güven erozyonuna uğrayabilir ve psikolojik sözleşme ihlal edilebilir. Bu durum çalışanların moralinin düşmesine, işten ayrılma oranının artmasına ve hatta yasal anlaşmazlıklara yol açabilir. Çalışanlar kariyer geliştirme fırsatlarının adil ve şeffaf bir şekilde dağıtılmasını bekler. Eğer kariyer ilerlemesinin liyakat ve performans yerine kayırmacılık veya önyargıya dayandığı algılanırsa, bu durum psikolojik sözleşmeye zarar verebilir. Neticede anlaşılmaktadır ki kariyer geliştirme olanaklarına öncelik veren ve bu konudaki

vaatlerini yerine getiren kuruluşların çalışanlarıyla olumlu ve karşılıklı fayda sağlayan psikolojik sözleşmeler sürdürme olasılığı daha yüksektir.

Process makro yöntemi ile yapılan düzenleyici etki analizi neticesinde kariyer geliştirmenin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev ve mesleki tecrübe yılının düzenleyici rolü olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Böyle bir bulgunun elde edilmiş olmasının nedeni, kurumun kariyer geliştirme programlarının ve fırsatlarının işgücü içindeki farklı demografik gruplar arasında aynı şekilde tasarlanmış ve uygulanmış olmasından kaynaklanabilecektir. Kurumdaki herkesin benzer kariyer geliştirme kaynaklarına ve deneyimlerine erişimi varsa, bu demografik değişkenlerin düzenleyici etkisini azaltabilir. Kurum kültürü ve politikaları kariyer gelişimine yönelik tutarlı ve eşitlikçi bir yaklaşıma öncelik verebilir. Eğer kurum adalet ve fırsat eşitliğine güçlü bir vurgu yapıyorsa, farklı demografik gruplar arasında kariyer gelişimi deneyimlerindeki farklılıkları en aza indirebilir.

Yapılan farklılık analizleri neticesinde psikolojik sözleşmenin yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna ve mesleki tecrübe süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Böyle bir bulgunun elde edilmesinin nedeni, kurumun farklı demografik gruplar arasında psikolojik sözleşmede tutarlılık ve adaleti teşvik eden uygulama ve politikaları hayata geçirmiş olmasından kaynaklanabilecektir. Bu tür kurumlarda, demografik özelliklerine bakılmaksızın tüm çalışanların istihdam ilişkileriyle ilgili benzer beklenti ve deneyimlere sahip olmalarını sağlamak için çaba gösterilmiş olabilir. Kurumun kültürü eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi değerleri vurgulayabilir ve bu da daha yeknesak bir psikolojik sözleşmeye katkıda bulunabilir. Bu tür kültürlerde, çalışanlar kendilerine adil ve eşit davranıldığını algılayabilir ve bu da demografik faktörlere dayalı önemli farklılıkların olmamasına yol açabilir. Bazı durumlarda, farklı demografik gruplardan bireyler benzer psikolojik sözleşme beklentilerine sahip olabilirler çünkü kurumun tüm çalışanlara adil ve ayrımcılık yapmadan davrandığını algılamaktadırlar. İstihdam ilişkisinde bir adalet algısı olduğunda, bu durum çeşitli gruplar arasında benzer psikolojik sözleşme algılarına yol açabilir.

Analiz sonucunda psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının yapılan göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşmenin kurumda yerine getirilen göreve bağlı olarak önemli ölçüde değiştiği bulgusu, bir çalışanın kurum içindeki rolünün ve sorumluluklarının niteliğinin, istihdam ilişkilerine ilişkin algıları ve beklentileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Farklı rollerle ilişkili belirli görevler, sorumluluklar ve zorluklar, çalışanların katkıları karşılığında kurumdan ne alacaklarına dair beklentilerini etkileyebilir. Örneğin, daha yüksek düzeyde sorumluluk veya karmaşıklık içeren rollerdeki çalışanlar kariyer gelişimi, takdir veya ücret açısından daha fazla beklenti içinde olabilirler. Çalışanlar kendi rollerini kurum içindeki akranlarının rolleriyle kıyaslayabilirler. Farklı rollerdeki diğer kişilerin daha elverişli muamele gördüklerini ya da daha iyi fırsatlar yakaladıklarını algıarlarsa, bu durum psikolojik sözleşme algılarında değişikliklere yol açabilir. Farklı rollerin talepleri büyük farklılıklar gösterebilir ve çalışanların iş-yaşam dengesi, esneklik ve kurumdan destek beklentilerini etkileyebilir. Sorumluluk düzeyi yüksek veya yoğun fazla mesai gerektiren roller bu konuda farklı beklentilere yol açabilir. Performansa uygun bir ödüllendirme sisteminin gerçekleştirilmesi daha olumlu sonuçlar verebilir.

Zaman ve maliyet tasarrufu göz önünde bulundurularak, tek bir kamu kurumundaki çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Ancak, bu yaklaşımın bazı kısıtları bulunmaktadır. Örneğin, tek bir kaynaktan veri toplanması, çalışmanın kesitsel olması ve çalışanların bilgi paylaşımındaki isteksizliği, araştırmanın genel kapsamını sınırlayabilir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda örneklem grupları olarak diğer kamu kurumları ve özel sektör seçilebilir.

Ayrıca, sadece bir kurumun çalışanlarının incelenmesi, sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir ve farklı sektörlerde veya kurumlarda benzer sonuçlar elde etmek için farklı verilere ihtiyaç duyulabilir. Bu nedenle, ileriki çalışmalarda daha geniş ve çeşitli örneklem grupları kullanılarak sonuçların genellenebilirliğinin artırılması önemlidir.

Bununla birlikte, çalışmanın kesitsel olması, zaman içindeki değişimleri ve uzun vadeli etkileri değerlendirmeyi kısıtlayabilir. Dolayısıyla, gelecekteki araştırmalarda uzunlamasına veya karşılaştırmalı bir yaklaşımın benimsenmesi, konunun daha kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In advances in experimental social psychology. Academic Press. 2, 267-299.
- Adeyeye, S. M. (2021). *Effect of career development on employees performance in an organization.* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://search.proquest.com/openview/e597f946139f1eaca5d2ffb896235e50/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>)
- Akyüz, N. E. (2014). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleme arasındaki ilişki: Ankara PTT Başmüdürlüğü örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=1zw6GvYMe-q3Hf6HR-3US0jsQzc5ls_NEKZ2zgfwF0M06VSzge-S2jU3Rt2uYwD).
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect, goldsmiths college. *University of London, Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K., ve Viswesvaran, C. (Ed.). (2009). *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi: El kitabı.* İstanbul: Literatür Yayınları.
- Armstrong, M., ve Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* Kogan Page Publishers.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., ve Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26 (2), 177-202.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Aslan, G. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alma ve eğitimin kariyer yönetimi ile ilişkisi, bir şirketin kariyer yönetimi üzerine inceleme.* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=1zw6GvYMe-q3Hf6HR-3USx-xD_BKqTLpNEIJB1LZIS4Q1be6P8p01SjOwwzT-6tM).
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., ve Keser, A. (2001). *Akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunları.* Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü.

- Aytaç, S. ve Keser, A., (2017). *Çalışma yaşamında kariyer*. İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil, S., Pınar, A. H., Bal, C. G., Ada, S., ... ve Doğan, İ. F. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakewell, L. J. (2012). *The impact of the psychological contract on intention to leave in the royal new zealand navy*. A Master of Business Studies Thesis Massey University, Albany.
- Baruch, Y. (1999). Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, 20 (7), 432-457.
- Barutçugil, İ., (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Bayraktar, A. S. (2004). *İşletmelerde kariyer planlamasının personelin motivasyonu üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bekaroğlu, M. A. (2011). *The moderating effect of organizational justice on reactions to psychological contract breach*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=zqI_ZOq-b18GC2rT9c2JGsja3I7wtb_3aAyT7MHLT7ngb0khG2wOudiuqZ4NNGo)
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.
- Bolton, R., ve Gold, J. (1994). Career management: Matching the needs of individuals with the needs of organizations. *Personnel Review*, 23 (1), 6-24.
- Braekkan, K. F. (2012). High performance work systems and psychological contract violations. *Journal of Managerial Issues*, 277-292.
- Carrell, M. R. ve Kuzmits, F. E. (1992). *Personnel: Human resource management*. New York: Mc Millian Publishing Company.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges?. *International review of industrial and organizational psychology*, 71-130.
- Crawshaw, J. R. ve Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: An attachment theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (9), 1182-1203.
- Çakıral, D. (2009). *Kamu personeli eğitimi ve gelişimi Marmara Üniversitesi personeli üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=UPP_Zu9isEmW)

[GFXFCBYasYWid2kn8mm6PK1HfD60wN3yPBponJlDWh8NTHMuXQYj\)](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=zqI_ZOq-b18GC2rT9c2JGjRy3Hm3BJPkJ-sMcd-wiampFXcChAetH2spU22KFy2_)

- Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler doğrultusunda değişen kariyer yaklaşımları ve örgüte bağlılığa etkisine ilişkin bir araştırma*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=zqI_ZOq-b18GC2rT9c2JGjRy3Hm3BJPkJ-sMcd-wiampFXcChAetH2spU22KFy2_)
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar kavramlar ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, C., ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.
- Çetin, C., Elmalı, E., ve Arslan, M. L. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çöllü, B. C. (2021). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=v7BkNnnepTnbhn8rNR77LfpXwNjncniGb5lk22xnNQyxrMTToPClmMoYE_rYPVDdu)
- Dabos, G. E. ve Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72.
- De Vos, A., Buyens, D. ve Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaption to reality and the role of reciprocity. *Journal Of Organizational Behavior*, 24 (5), 537-559.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., ve Verhulst, S. L. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin temelleri. Fundamentals of Human Resource Management*. (Çetin, Ç. ve Arslan, M. L., Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demiral, Ö., (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=-Z0vbSUGrhM9fXoGkRe6Q-n3ddgObkXkHfWUForVq4reTz515kSJjpomb6xz6JsE>)
- Demirbilek T., (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 71-85.
- Dikili, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi: bir örnek olay çalışması*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=EEdeQgIdFRxX5NbvVa-u-Any9ACCiTg8Nf7XV-Uwmzfd-R1yiZpOBB4MREiroy3MQ>)
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme, kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eroğlu, L. B. (1995). *Kariyer planlaması ve uygulamadan örnekler*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=Br_XTptK8CZ70f0JGX9xEsfN_ffXWSKfIlo7k3gjAoGPGiaTFQj2uYq_jJKnsZQU)
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., Albanese, R., ve Martocchio, J. J. (1990). Personnel/Human resources management, unionization, and strategy determinants of organizational performance. *Human Resource Planning*, 13, 3, 215-227.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., ve Monico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (4), 497-528.
- Freese, C. ve Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38 (2), 269-286.
- George, C. (2009). *The psychological contract: managing and developing professional groups*. England: McGraw-Hill Education.
- Gerber, M., Grote, G., Geiser, C. ve Raeder, S. (2012). Managing psychological contracts in the era of the “new” career. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (2), 195-221.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenhaus, J. H. ve Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 361-388.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., ve Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harrison, R. (1997). *Employee development*. England: The Cromwell Press.
- Hess, N. ve Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14 (3), 261-83.
- Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality, *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.

- İspir, İ. ve Yeşil, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine, yenilikçiliğine ve performansına etkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15 (58), 190-209.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=NtBAevXNhYaNqJFoAcdBdl7MM7JN_CcScn88ifPXJJw0Nf8ulcckj_ee7kbDOJQu)
- Jackson, T. (2000). *Career development*. England: CIPD Publishing.
- Johnson, J. L. ve O’Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaldırımcı, N. (1987). Motivasyon için anahtar bir kavram: psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 113-128.
- Karabek, E. ve Seyhan, M. (2024). *Kariyer geliştirme ve psikolojik sözleşme ilişkisine dair kavramsal bir çalışma*. Taş, E. ve Kılıç, E. (ed). *Sosyal bilimler üzerine çalışmalar: Yönetim bilişim sistemleri, işletme, ekonomi ve tarih*. (s. 197-231). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Kaygın, E. ve Zengin, Y. (2019). *Kariyer temel kavramlar, yönetimi, güncel konular*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Keser, A. (2002). Çalışma yaşamında farklı bir yaklaşım: Psikolojik akit. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5 (17), 9-13.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=-L8ilcwn9ZRRc_YMKxXW1gyoQeGyqhtv8UsZ1SsIQf7EpZWYBVL-ABoIr82eunVC)
- Korsakiene, R. ve Smaliukiene, R. (2014). The implications of contemporary approaches toward career development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 422-426.
- Kwon, I., Lee, J., Wang, R. ve Kim, S. J. (2018). The role of confucianism in the formation of psychological contracts: Evidence from China. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 46 (9), 1499-1512.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy in the workplace: implication for motivation and performance. *International Journal Of Management*, 14, 1-6.
- Macneil, I. (1985). Relational contract what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483-525.
- Milkovich, T. G. ve Anderson, C. J. (1997). Career planning and management. Gerald R.F. vd (der.), *Human Resource Management*, 63-65.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.

(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=SSk3kE4F57sxBl284Epe0Q&no=VS5Y5BVLdYwpFTowcfpfpA>)

- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33 (3), 353-372.
- Morrison, E. W. ve S. Robinson. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Nicholson, N. (1997). *Organizational behavior. The blackwell encyclopedia of management*. USA: Blackwell Publishers Ltd.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of organizational behavior*, 17 (2), 119-133.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. C. Çetin (Çev.). İstanbul: Beta Basım.
- Odabaşı, S. (2011). *Kariyer yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 87-103.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özkalp, E (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Açık Öğretim Yayınları.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7 (4), 7-24.
- Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy Of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
- Robinson S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41, 574-599.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15 (3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. California: Sage Publications Inc.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pennsylvania: Carnegie Bosch Institute.

- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Rousseau, D. M. ve McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research In Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and types of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schalk, R. ve Soeters, J. (2008). Psychological contracts around the globe: Cultural agreements and disagreements. P. B. Smith, M. F. Peterson ve D. C. Thomas (Eds.), *Handbook of cross-cultural management research*, 117–135.
- Sharma, N. ve Kaur, S. (2024). Effect of psychological contract on employee turnover intention: Moderating role of select demographic variables. *Environment and Social Psychology*, 9 (5), 1793.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. C. Cooper ve D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- Spindler, G. S. (1994). Psychological contracts in the workplace- a lawyer's view. *Human Resource Management*, 33 (3), 325- 333.
- Stephen, S. A. (2024). *The Mediating Effects of Psychological Contract on Human Resource Practices and Employee Retention Relationship: An Employer-Employee Perspective*. (Doktora tezi). (<https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/2814/1/Stephen%2C%20Shaun%20%282023%29%20DBA%20The%20Mediating%20Effects%20of%20Psychological%20Contract%20thesis.pdf>)
- Stoner, J. S. ve Gallagher, V. C. (2010). Who cares? The role of job involvement in psychological contract violation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (6), 1490-1514.
- Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. ve Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26 (7), 821-838.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., ve Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 154-166.

- Super, D. E. ve Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual review of psychology*, 29 (1), 333-372.
- Super, D. E. ve Minor, F. (1987). *Career development and planning in organizations. Advances in organizational psychology: An international review*. California: Sage Publishing.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Tallman, R. (2001). *Needful employees, expectant employers and the development and impact of psychological contract in new employment*. (Doktora tezi). (<https://mspace.lib.umanitoba.ca/bitstream/handle/1993/2004/NQ62670.pdf>)
- Tallman, R. R. ve Bruning, N. S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 688-712.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241.
- Türk Dil Kurumu. (2023). Güncel Türkçe Sözlük. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 25-36.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, 88, 87-108.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human resource management review*, 9 (3), 367-386.
- Tutar, H. (2020). *Kariyer planlaması ve yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=CwVIqqBuz1Vky sVpueogAbU69sYuh6yi74H0KFEhaH2gWftvcyUU_29gMIOYi7aU)
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 169-176.
- Ünsal, P. (2014). *Kariyer gelişim kuramları ve kariyer danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ünsar, S. A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi ve çağdaş güncel konular*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Üzüm, B. (2017). *Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7lOJX8w_8PRQ U1mSHU6-jnefjDY-DT4s1qiR9c0r3mU7NoWBv_ZGkKiDLShIj7R)
- Walker, A. (2010). The development ve validation of a psychological contract of safety scale. *Journal of Safety Research*, 41, 315-321.

- Wane, K. (2016). *Effect of career development programs on employee retention in international non governmental organizations in Kenya*. (Doktora tezi). (<http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/99399/EFFECT%20OF%20CAREER%20DEVELOPMENT%20PROGRAMS%20ON%20EMPLOYEE%20RETENTION%20IN%20INTERNATIONAL%20NON%20GOVERNMENTAL%20ORGANIZATI~0.pdf?sequence=1>)
- Wang, M. ve Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 546-563.
- Westwood, R., Sparrow, P., ve Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 621-651.
- Yalçın, S. (1999). *Personel yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Young, T. S. (2017). *Effects of length of employment on psychological contract content of collegiate academic faculty members: A multiple regression study*. Northcentral University. (<https://search.proquest.com/openview/16d0edae4f07eccd26183b6e6ddd19c0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>)

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Tez çalışması kapsamında veri toplamak üzere geliştirilen bu anket ile elde edilecek veriler, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup gizli tutulacak ve hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Çalışma, kariyer geliştirme ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide bireysel özelliklerin düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

Emre KARABENEK / Gaziantep Üniversitesi İşletme ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Bilgiler

Kişisel bilgilerinizle ilgili bu bölümde, lütfen size en uygun kutucuğu (X) işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

1. Yaşınız? 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üstü ()

2. Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()

3. Öğrenim Durumunuz? İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite ()

Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Şu Anki Göreviniz? Vergi Dairesi Müdürü ()

Vergi Dairesi Müdür Yardımcısı () Avukat () Şef ()

Gelir Uzmanı () Gelir Uzman Yardımcısı () Memur ve Diğer Personel ()

5. Bu Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz?

5 yıldan az () 5-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 25 yıldan fazla ()

6. Medeni Durumunuz? Evli () Bekâr ()

KARİYER GELİŞTİRME ÖLÇEĞİ

Kariyer geliştirme ile ilgili bu bölümde, lütfen size en uygun kutucuğu (X) işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
Kariyer Danışmanlığı						
1	Kariyer danışmanlığı, bu kurumda temel bir insan kaynakları politikasıdır.					
2	Amirler, çalışanlara kariyer aşamalarını kendi başlarına keşfetmeleri için rehberlik eder.					
3	Amirler, iş zorlukları durumunda çalışanları hoş görür.					
4	Amirler, ihtiyaç duyulduğunda her zaman yanınızdadır.					
Kariyer planlaması						
1	Çalışan eğitime ve kariyer gelişimine yatırım, kurumum tarafından önemli bir faktör olarak kabul edilir.					
2	Kurumumda kariyer zorluklarını aşmada gönüllü bir şekilde yardımcı olacak iş arkadaşları vardır.					
3	Kurumumda bireysel yetenekler, ilgi alanları, kariyer gereksinimleri ve hedefler dikkate alınır.					
4	Çalışanların yeteneklerine ve potansiyeline ilişkin kurumsal değerlendirmeler vardır.					
Eğitim						
1	Kurumumda iyi tasarlanmış ve geniş çapta paylaşılan bir eğitim politikası vardır.					
2	Kurumum, eğitim süreçlerini başarılı çıktılar için bir güdüleyici olarak kabul eder.					
3	Eğitim programları, çalışanların öğrenme kültürü ile uyumludur.					
Performans						
1	Kariyer geliştirme programları, çalışanların verimliliğine azımsanmayacak ölçüde katkıda bulunur.					
2	Kariyer danışmanlığı, kariyer planlama ve eğitim iyi adayları çekmede ve elde tutmada önemli bir rol oynar.					
3	Kariyer gelişimi, çalışanların üretkenliğini artırır.					
4	Etkili kariyer geliştirme uygulamaları, kurumun hedeflerine ulaşmasında avantaj sağlar.					

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ

Psikolojik sözleşme ile ilgili bu bölümde, lütfen size en uygun kutucuğu (X) işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
İşlemsel sözleşmeler						
1	Sadece mesai saatlerinde çalışıyorum.					
2	Bu kuruma olan bağlılığım 657 sayılı Kanun ile belirlenmiştir.					
3	Net olarak belirlenmiş çalışma saatleri içerisinde çalışmayı tercih ederim.					
4	Sadece işi bitirmeye yetecek kadar çalışırım.					
5	Kurumun hedefleriyle özdeşleşmiyorum.					
6	İşimde, genellikle kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım.					
7	İşim, benim için faturaları ödemekten daha fazlasıdır.					
8	Gerekli olduğu takdirde esnek olabilmek ve düzensiz saatlerde çalışabilmek önemlidir.					
İlişkisel sözleşmeler						
1	Bu kurumda gelişmeyi ümit ediyorum.					
2	Bu kurumda kendimi bir ekibin parçası gibi hissediyorum.					
3	Çok çalışırsam makul bir terfi şansım var.					
4	Benim için bu kurumda çalışmak bir ailenin üyesi olmak gibidir.					
5	Kurumum, çok çalışan ve çaba gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.					
6	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşma çabam sayesinde bu kurumda yükselmeyi umuyorum.					
7	Bu kurumun, çalışanlarının gösterdiği çabaların karşılığını verdiğini hissediyorum.					
8	Kurumumdaki kariyer yolum bellidir.					
9	Bu kurumun uzun dönemde sağlayacağı faydalar beni bu kurumda çalışma konusunda motive etmektedir.					

EK-2: Tablo 3-23 Görev değişkeni tukey bulguları

Bağımlı Değişken			Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Değer	Üst Değer
Psikolojik Sözleşme	Vergi dairesi müdürü	Vergi dairesi müdür yrd.	-,13542	,44645	1,000	-1,4590	1,1882
		Avukat	,48264	,30979	,709	-,4358	1,4011
		Şef	,76042	,29925	,148	-,1268	1,6476
		Gelir uzmanı	1,00634*	,26134	,003	,2315	1,7811
		Gelir uzman yrd.	1,24190*	,30979	,001	,3235	2,1603
		Memur ve diğer personel	,63322	,30727	,378	-,2777	1,5442
	Vergi dairesi müdür yrd.	Vergi dairesi müdürü	,13542	,44645	1,000	-1,1882	1,4590
		Avukat	,61806	,40300	,724	-,5767	1,8128
		Şef	,89583	,39495	,262	-,2751	2,0668
		Gelir uzmanı	1,14175*	,36707	,033	,0535	2,2300
		Gelir uzman yrd.	1,37731*	,40300	,012	,1825	2,5721
		Memur ve diğer personel	,76864	,40107	,471	-,4204	1,9577
	Avukat	Vergi dairesi müdürü	-,48264	,30979	,709	-1,4011	,4358
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,61806	,40300	,724	-1,8128	,5767
		Şef	,27778	,22943	,890	-,4024	,9580
		Gelir uzmanı	,52370	,17716	,051	-,0015	1,0489
		Gelir uzman yrd.	,75926*	,24302	,031	,0388	1,4797
		Memur ve diğer personel	,15058	,23980	,996	-,5603	,8615
	Şef	Vergi dairesi müdürü	-,76042	,29925	,148	-1,6476	,1268
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,89583	,39495	,262	-2,0668	,2751
		Avukat	-,27778	,22943	,890	-,9580	,4024
		Gelir uzmanı	,24592	,15801	,710	-,2225	,7144
		Gelir uzman yrd.	,48148	,22943	,356	-,1987	1,1617
		Memur ve diğer personel	-,12719	,22602	,998	-,7973	,5429
	Gelir uzmanı	Vergi dairesi müdürü	-1,00634*	,26134	,003	-1,7811	-,2315
		Vergi dairesi müdür yrd.	-1,14175*	,36707	,033	-2,2300	-,0535
		Avukat	-,52370	,17716	,051	-1,0489	,0015
		Şef	-,24592	,15801	,710	-,7144	,2225
		Gelir uzman yrd.	,23556	,17716	,838	-,2897	,7608
		Memur ve diğer personel	-,37311	,17272	,320	-,8852	,1390
	Gelir uzman yrd.	Vergi dairesi müdürü	-1,24190*	,30979	,001	-2,1603	-,3235
		Vergi dairesi müdür yrd.	-1,37731*	,40300	,012	-2,5721	-,1825
		Avukat	-,75926*	,24302	,031	-1,4797	-,0388
		Şef	-,48148	,22943	,356	-1,1617	,1987
		Gelir uzmanı	-,23556	,17716	,838	-,7608	,2897
		Memur ve diğer personel	-,60867	,23980	,149	-1,3196	,1023

Tablo 3-23 (devamı)

	Memur ve diğer personel	Vergi dairesi müdürü	-,63322	,30727	,378	-1,5442	,2777
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,76864	,40107	,471	-1,9577	,4204
		Avukat	-,15058	,23980	,996	-,8615	,5603
		Şef	,12719	,22602	,998	-,5429	,7973
		Gelir uzmanı	,37311	,17272	,320	-,1390	,8852
		Gelir uzman yrd.	,60867	,23980	,149	-,1023	1,3196
İşlemsel	Vergi dairesi müdürü	Vergi dairesi müdür yrd.	,29167	,61071	,999	-1,5189	2,1022
		Avukat	,44907	,42377	,939	-,8073	1,7054
		Şef	,67210	,40935	,655	-,5415	1,8857
		Gelir uzmanı	1,18269*	,35749	,018	,1228	2,2425
		Gelir uzman yrd.	1,33796*	,42377	,028	,0816	2,5943
		Memur ve diğer personel	1,36623*	,42032	,021	,1201	2,6124
	Vergi dairesi müdür yrd.	Vergi dairesi müdürü	-,29167	,61071	,999	-2,1022	1,5189
		Avukat	,15741	,55127	1,000	-1,4769	1,7918
		Şef	,38043	,54027	,992	-1,2213	1,9822
		Gelir uzmanı	,89103	,50212	,566	-,5976	2,3797
		Gelir uzman yrd.	1,04630	,55127	,483	-,5881	2,6807
		Memur ve diğer personel	1,07456	,54863	,443	-,5520	2,7011
	Avukat	Vergi dairesi müdürü	-,44907	,42377	,939	-1,7054	,8073
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,15741	,55127	1,000	-1,7918	1,4769
		Şef	,22303	,31384	,992	-,7074	1,1535
		Gelir uzmanı	,73362*	,24235	,042	,0151	1,4521
		Gelir uzman yrd.	,88889	,33243	,108	-,0967	1,8744
		Memur ve diğer personel	,91715	,32803	,079	-,0553	1,8897
	Şef	Vergi dairesi müdürü	-,67210	,40935	,655	-1,8857	,5415
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,38043	,54027	,992	-1,9822	1,2213
		Avukat	-,22303	,31384	,992	-1,1535	,7074
		Gelir uzmanı	,51059	,21615	,218	-,1302	1,1514
		Gelir uzman yrd.	,66586	,31384	,342	-,2646	1,5963
		Memur ve diğer personel	,69413	,30918	,274	-,2225	1,6107
	Gelir uzmanı	Vergi dairesi müdürü	-1,18269*	,35749	,018	-2,2425	-,1228
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,89103	,50212	,566	-2,3797	,5976
		Avukat	-,73362*	,24235	,042	-1,4521	-,0151
		Şef	-,51059	,21615	,218	-1,1514	,1302
		Gelir uzman yrd.	,15527	,24235	,995	-,5632	,8738
		Memur ve diğer personel	,18354	,23627	,987	-,5169	,8840
	Gelir uzman yrd.	Vergi dairesi müdürü	-1,33796*	,42377	,028	-2,5943	-,0816
		Vergi dairesi müdür yrd.	-1,04630	,55127	,483	-2,6807	,5881
		Avukat	-,88889	,33243	,108	-1,8744	,0967

Tablo 3-23 (devamı)

		Şef	-,66586	,31384	,342	-1,5963	,2646
		Gelir uzmanı	-,15527	,24235	,995	-,8738	,5632
		Memur ve diğer personel	,02827	,32803	1,000	-,9442	1,0008
	Memur ve diğer personel	Vergi dairesi müdürü	-1,36623*	,42032	,021	-2,6124	-,1201
		Vergi dairesi müdür yrd.	-1,07456	,54863	,443	-2,7011	,5520
		Avukat	-,91715	,32803	,079	-1,8897	,0553
		Şef	-,69413	,30918	,274	-1,6107	,2225
		Gelir uzmanı	-,18354	,23627	,987	-,8840	,5169
		Gelir uzman yrd.	-,02827	,32803	1,000	-1,0008	,9442
İlişkisel	Vergi dairesi müdürü	Vergi dairesi müdür yrd.	-,27778	,54758	,999	-1,9012	1,3456
		Avukat	,49383	,37996	,852	-,6326	1,6203
		Şef	,78986	,36703	,325	-,2983	1,8780
		Gelir uzmanı	,94755	,32053	,051	-,0027	1,8978
		Gelir uzman yrd.	1,20988*	,37996	,026	,0834	2,3363
		Memur ve diğer personel	,38889	,37687	,946	-,7284	1,5062
	Vergi dairesi müdür yrd.	Vergi dairesi müdürü	,27778	,54758	,999	-1,3456	1,9012
		Avukat	,77160	,49428	,707	-,6938	2,2370
		Şef	1,06763	,48441	,296	-,3685	2,5038
		Gelir uzmanı	1,22533	,45021	,096	-,1094	2,5601
		Gelir uzman yrd.	1,48765*	,49428	,044	,0223	2,9530
		Memur ve diğer personel	,66667	,49191	,825	-,7917	2,1250
	Avukat	Vergi dairesi müdürü	-,49383	,37996	,852	-1,6203	,6326
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,77160	,49428	,707	-2,2370	,6938
		Şef	,29603	,28140	,941	-,5382	1,1303
		Gelir uzmanı	,45373	,21729	,362	-,1905	1,0979
		Gelir uzman yrd.	,71605	,29806	,200	-,1676	1,5997
		Memur ve diğer personel	-,10494	,29412	1,000	-,9769	,7670
	Şef	Vergi dairesi müdürü	-,78986	,36703	,325	-1,8780	,2983
		Vergi dairesi müdür yrd.	-1,06763	,48441	,296	-2,5038	,3685
		Avukat	-,29603	,28140	,941	-1,1303	,5382
		Gelir uzmanı	,15770	,19380	,983	-,4169	,7323
		Gelir uzman yrd.	,42002	,28140	,749	-,4142	1,2543
		Memur ve diğer personel	-,40097	,27721	,776	-1,2228	,4209
	Gelir uzmanı	Vergi dairesi müdürü	-,94755	,32053	,051	-1,8978	,0027
		Vergi dairesi müdür yrd.	-1,22533	,45021	,096	-2,5601	,1094
		Avukat	-,45373	,21729	,362	-1,0979	,1905
		Şef	-,15770	,19380	,983	-,7323	,4169
		Gelir uzman yrd.	,26232	,21729	,891	-,3819	,9065
		Memur ve diğer personel	-,55866	,21185	,118	-1,1867	,0694

Tablo 3-23 (devamı)

	Gelir uzman yrd.	Vergi dairesi müdürü	-1,20988*	,37996	,026	-2,3363	-,0834
		Vergi dairesi müdür yrd.	-1,48765*	,49428	,044	-2,9530	-,0223
		Avukat	-,71605	,29806	,200	-1,5997	,1676
		Şef	-,42002	,28140	,749	-1,2543	,4142
		Gelir uzmanı	-,26232	,21729	,891	-,9065	,3819
		Memur ve diğer personel	-,82099	,29412	,080	-1,6929	,0510
	Memur ve diğer personel	Vergi dairesi müdürü	-,38889	,37687	,946	-1,5062	,7284
		Vergi dairesi müdür yrd.	-,66667	,49191	,825	-2,1250	,7917
		Avukat	,10494	,29412	1,000	-,7670	,9769
		Şef	,40097	,27721	,776	-,4209	1,2228
		Gelir uzmanı	,55866	,21185	,118	-,0694	1,1867
		Gelir uzman yrd.	,82099	,29412	,080	-,0510	1,6929

*:0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı

EK-3: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 20.03.2023-307517



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-81948136-100-307517
Konu : Emre KARABENEK

20.03.2023

İLGİLİ MAKAMA

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 06.03.2023 tarih ve 03 nolu toplantısında alınan 28 sayılı karar ekte sunulmuştur.

Adı geçen öğrencinin çalışmalarını yürütebilmesi için gerekli izinlerin verilmesi hususunu bilgilerinize arz/rica ederim.

Prof.Dr. Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 06.03.2023 Tarihli Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSLLP0BSMK* Pin Kodu : 79882

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/gaziantep-universitesi-sbys>

Adres : Üniversite Binası P.K. 27310 Şahinkamil / Gaziantep, TÜRKİYE

Telefon : (0342) 317 18 97 Faks:0 (342) 360 10 13

e-Posta : sosbil@gantep.edu.tr Web : www.gantep.edu.tr

Kapı Adresi : gsm@hs01.kep.tr

Bilgi için : İlknur Uzgör Yağcı
Unvanı : Bilgisayar İşletmeni



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantı No : 03
Toplantı Tarihi : 06.03.2023
Toplantı Saati : 11:00

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu 06.03.2023 tarihinde toplanarak yapılan başvuruları değerlendirdi ve aşağıdaki kararları aldı:

- 28) Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 26.01.2023 tarih, 291137 sayılı ve "Etik Kurul Onayı (Emre KARABENEK)" konulu yazısı incelenmiş olup Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SEYHAN'ın Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde danışmanlığı yürüttüğü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Emre KARABENEK'in "Kariyer Geliştirme ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkide Bireysel Özelliklerin Düzenleyici Rolü" başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'na değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; çalışmanın amacı, yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen öğrencinin söz konusu yüksek lisans tezi çalışmasını yapabilmesinin uygun görülmesine;

Toplantıya katılanların oy birliğiyle karar verildi.

