

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:  
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Ali DİKİLİ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**OCAK - 2012**


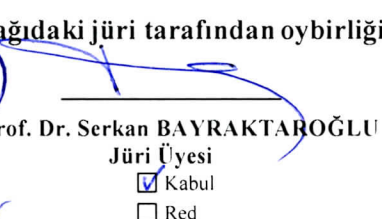
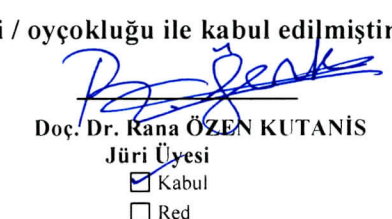
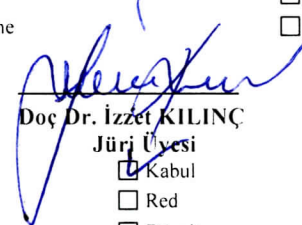
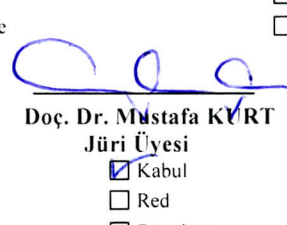
T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:  
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ  
Ali DİKİLİ

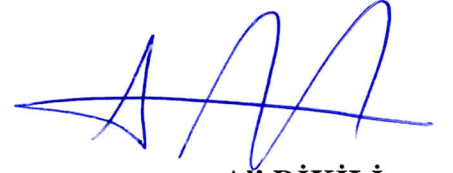
Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 13/01/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

 Prof. Dr. Orhan BATMAN Jüri Başkanı <input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Red <input type="checkbox"/> Düzeltme	 Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU Jüri Üyesi <input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Red <input type="checkbox"/> Düzeltme	 Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIS Jüri Üyesi <input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Red <input type="checkbox"/> Düzeltme
 Doç. Dr. İzzet KILINÇ Jüri Üyesi <input type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Red <input type="checkbox"/> Düzeltme	 Doç. Dr. Mustafa KURT Jüri Üyesi <input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Red <input type="checkbox"/> Düzeltme	

## BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlâk kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



**Ali DİKİLİ**

**13 Ocak 2012**

## ÖNSÖZ

İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerden ve yöneticilerinden, yazılı olmayan ama zihinlerinde var olan beklentilerini içeren psikolojik sözleşme ile günümüzün örgütlerinde birçok işgörenin önemli bir eksiklik olarak belirttiği iş tatmini arasındaki ilişki ve etkiler araştırılmaya değer görünmektedir. Bu çalışmada yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Yine; bu tezin hazırlanması sırasında görüş ve önerileri ile yardımda bulunan Prof. Dr. Orhan BATMAN ve Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e; tez jürisinde bulunan diğer hocalarım Doç. Dr. İzzet KILINÇ ve Doç. Dr. Mustafa KURT'a; diğer taraftan; tezin önceki izleme aşamalarında görüş ve önerilerde bulunarak teze katkı sağlayan Prof. Dr. Gültekin YILDIZ ve Prof. Dr. Muhsin HALİS'e teşekkür ederim.

Diğer taraftan; tezin hazırlanma sürecinde yine, fikirlerinden yararlandığım başta Dr. Aytaç ARSLAN, Selman TOKPUNAR ve Nihan ODABAŞI olmak üzere pek çok akademisyen ve arkadaşıma; ayrıca, dağıtılan anket formlarını dolduran ve kendileri ile mülakat yaptığım toplam 453 işgörene de bu teze yaptıkları katkılar için teşekkür ederim.

Sevgi ve hasretini daima içimde hissettiğim kızım Zeynep'in varlığı ise zorlukları aşmama çok yardımcı oldu. Bu tezi ona ithaf ediyorum.

**Ali DİKİLİ**

**13 Ocak 2012**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL İSTESİ.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>xiv</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>xv</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI.....</b>	<b>6</b>
1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Çerçevesi.....	6
1.1.1. Karşılıklılık Normu.....	6
1.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı.....	7
1.1.3. Eşitlik Kuramı.....	8
1.1.4. Beklenti Kuramı.....	9
1.1.5. Porter-Lawler Modeli.....	10
1.1.6. Kontrol Kuramı.....	11
1.1.7. Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli.....	11
1.1.8. Psikolojik Sözleşme İhlâllerine Dair Tutarsızlık Modeli.....	12
1.2. Psikolojik Sözleşme ve Türleri.....	13
1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı.....	13
1.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri.....	17

1.2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	17
1.2.4. Psikolojik Sözleşmedeki Dönüşüm.....	19
1.3. Psikolojik Sözleşme İhlâli.....	20
1.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlâli Kavramı.....	21
1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Kaynakları.....	23
1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Sonuçları.....	23
<b>BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>26</b>
2.1. İş Tatmininin Önemi ve Psikolojik Sözleşme ile İlişkisi.....	26
2.2. İş Tatmininin Tanımı.....	27
2.3. İş Tatminini Ekileyen Faktörler.....	29
2.4. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar.....	30
2.4.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	33
2.4.2. X ve Y Kuramı.....	34
2.4.3. Motivasyon-Hijyen Kuramı.....	36
2.4.4. V-İ-G (Varlık-İlişki-Gelişme) Kuramı.....	38
2.4.5. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı.....	39
2.4.6. Bilişsel Değerleme Kuramı.....	40
2.4.7. Amaç Belirleme Kuramı.....	40
2.4.8. Atfetme Kuramı.....	41
2.4.9. Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı.....	42
2.4.10. Yatırım Modeli.....	42
2.4.11. Pekiştirme Kuramı.....	43

2.4.12. Değer Kuramı.....	43
2.4.13. İş Karakteristikleri Modeli.....	46
2.4.14. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı.....	47
2.4.15. Cornell Modeli.....	47
2.4.16. Seashore ve Taber'in Bütünleyici Çalışması.....	48
<b>BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI.....</b>	<b>51</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	51
3.2. Araştırma Sorularının Oluşturulmasına Dönük Yazın Taraması.....	51
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	58
3.3.1. Araştırma Modeli.....	58
3.3.2. Örneklemin Seçilmesi.....	59
3.3.3. Veri Toplama Aracı.....	60
3.3.4. Ölçekler ve Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri.....	61
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	64
3.5. Araştırmaya Konu Edilen Örgüt.....	64
3.6. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	65
3.6.1. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	68
3.6.2. İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine Göre İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	71

3.6.3. İşgörenlerin İçsel/temel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini, Genel İş Tatmini ve Toplam İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	89
3.6.4. İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine Göre İçsel/temel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini, Genel İş Tatmini ve Toplam İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	92
3.6.5. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeyleri ile İçsel/Temel, Dışsal, Genel ve Toplam İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	113
3.6.6. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerinin, İşgörenlerin İçsel/Temel İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	115
3.6.7. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerinin, İşgörenlerin Dışsal İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	117
3.6.8. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerinin, İşgörenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	118
3.6.9. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerinin, İşgörenlerin Toplam İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	120
3.7. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	122



<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>130</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>148</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>158</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>163</b>

## KISALTMALAR

<b>A.B.D.</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>E</b>	: Erkek
<b>İ.T.</b>	: İş Tatmini
<b>K</b>	: Kadın
<b>Ort. Farkı</b>	: Ortalama Farkı
<b>P.S.</b>	: Psikolojik Sözleşme
<b>r</b>	: regresyon
<b>Sıra Ort.</b>	: Sıra Ortalaması
<b>Sıra Top.</b>	: Sıra Toplamı
<b>St. Hata</b>	: Standart Hata
<b>Uzm. Yrd.</b>	: Uzman Yardımcısı
<b>VHKİ</b>	: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Psikolojik sözleşme türleri.....	18
<b>Tablo 2:</b> Psikolojik sözleşmedeki dönüşüm.....	20
<b>Tablo 3:</b> İş tatminine etki eden olaylar ve özneler.....	45
<b>Tablo 4:</b> Örnekleme de yer alan işgörenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular (n=431) .....	67
<b>Tablo 5:</b> İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431) .....	68
<b>Tablo 6:</b> İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431) .....	69
<b>Tablo 7:</b> İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin algı düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431) .....	70
<b>Tablo 8:</b> İşlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli algılarına ait ortalama puan, standart sapma ve bu değişkenler arasındaki korelasyonlar (n=431) .....	70
<b>Tablo 9:</b> İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar, standart sapma değerleri ve bağımsız t-testi sonuçları.....	72
<b>Tablo 10:</b> İşgörenlerin yaş grubu değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri.....	73
<b>Tablo 11:</b> İşgörenlerin yaş gruplarına göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları .....	74

- Tablo 12:** İşgörenlerin yaş gruplarına göre algıladıkları ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi / Dunnet C testi sonuçları .....75
- Tablo 13:** İşgörenlerin eğitim durumu değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....76
- Tablo 14:** İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi gruplar üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları.....77
- Tablo 15:** İşgörenlerin medenî durum değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....78
- Tablo 16:** İşgörenlerin unvan değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....79
- Tablo 17:** İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili unvan grupları üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları.....80
- Tablo 18:** İşgörenlerin günlük fiilî çalışma süresi değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....82
- Tablo 19:** İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri...83

<b>Tablo 20:</b> İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	84
<b>Tablo 21:</b> İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Dunnet C testi sonuçları.....	85
<b>Tablo 22:</b> İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri.....	86
<b>Tablo 23:</b> İşgörenlerin çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	87
<b>Tablo 24:</b> İşgörenlerin çalıştıkları kurum ile olan istihdam sözleşmesi türüne göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	88
<b>Tablo 25:</b> İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431).....	89
<b>Tablo 26:</b> İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431).....	90
<b>Tablo 27:</b> İşgörenlerin genel iş tatmini düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431).....	91
<b>Tablo 28:</b> İçsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve bu değişkenler arasındaki korelasyonlar (n=431).....	91

<b>Tablo 29:</b> İşgörenlerin cinsiyetlerine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar, standart sapma değerleri ve bağımsız t-testi sonuçları.....	93
<b>Tablo 30:</b> İşgörenlerin yaş grubu değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (s).....	95
<b>Tablo 31:</b> İşgörenlerin yaş gruplarına göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	96
<b>Tablo 32:</b> Yaş değişkenine göre dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyine ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Dunnet C testi sonuçları.....	97
<b>Tablo 33:</b> İşgörenlerin eğitim durumu değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....	98
<b>Tablo 34:</b> İşgörenlerin medenî durum değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....	99
<b>Tablo 35:</b> İşgörenlerin unvan değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....	101
<b>Tablo 36:</b> İşgörenlerin içsel/temel, dışsal ve toplam iş tatmini düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili unvan grupları üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları.....	102
<b>Tablo 37:</b> İşgörenlerin günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....	103

<b>Tablo 38:</b> İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri.....	105
<b>Tablo 39:</b> İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	106
<b>Tablo 40:</b> İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre dışsal iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Scheffe testi sonuçları.....	107
<b>Tablo 41:</b> İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri.....	108
<b>Tablo 42:</b> İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	110
<b>Tablo 43:</b> İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre dışsal iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Scheffe testi sonuçları.....	111
<b>Tablo 44:</b> İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Scheffe testi sonuçları.....	112
<b>Tablo 45:</b> İşgörenlerin çalıştıkları kurum ile olan istihdam sözleşmesi türüne göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	113
<b>Tablo 46:</b> İşlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme, algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri ile içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri arasındaki korelasyonlar (n=431).....	114

<b>Tablo 47:</b> İçsel/temel iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	115
<b>Tablo 48:</b> Dışsal iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	117
<b>Tablo 49:</b> Genel iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	119
<b>Tablo 50:</b> Toplam iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	120
<b>Tablo 51:</b> Katılımcıların mülakat sorularına verdiği cevaplardan derlenen anahtar kavram ve kelimeler.....	123
<b>Tablo 52:</b> Katılımcıların kullandığı anahtar kavram ve kelimelerin sıklığı.....	128



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Porter-Lawler Modeli'nin gösterimi.....	10
<b>Şekil 2:</b> Guest'in psikolojik sözleşme modelinin gösterimi.....	12
<b>Şekil 3:</b> Seashore ve Taber'in iş tatmini ile ilgili değişkenlere dair sınıflandırması....	51
<b>Şekil 4:</b> Araştırma modelinin gösterimi.....	59

<b>Tezin Başlığı:</b> Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ali DİKİLİ	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
<b>Kabul Tarihi:</b> 13 Ocak 2012	<b>Sayfa Sayısı:</b> xv (ön kısım) + 157 (tez) + 5 (ekler)
<b>Ana Bilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Psikolojik sözleşme kavramı, işgörenlerin işverenlerine/örgütlerine karşı ve işverenlerin/örgütlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükler için işgörenlerin sahip olduğu algılara işaret etmektedir. İşgörenler, psikolojik sözleşme unsurlarının ihlâl edildiğini düşündüklerinde, bu durum onların iş tatmini gibi bazı tutum ve davranışlarını etkileyerek değişik örgütsel sonuçları doğurma potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ve onun ihlâli; örgütlerde insan kaynakları yönetiminin dikkate alması gereken unsurlardan biri haline gelmektedir. Psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, yazında, insan kaynakları yönetimi perspektifinden ve özellikle kamu örgütleri bağlamında yeterince araştırılmamıştır.</p> <p>Bu çalışma ile psikolojik sözleşme kavramı (ve onun alt boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme) ile iş tatmini kavramı (ve onun alt boyutları olan içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini) arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca, bu kavramların işgörenlerin seçilmiş bazı demografik özelliklerine göre farklılaşmış farklılaşmadıkları da ortaya konmuştur.</p> <p>Araştırma, Ankara’da bir kamu örgütünde örnek olay yöntemine göre gerçekleştirilmiş ve 431 adet işgörenin anket sorularına verdiği cevapların nicel yöntemler ile analizi ve 22 adet işgören ile yapılan mülakatların nitel yöntemler ile analizi yoluyla sonuçlara ulaşılmıştır.</p> <p>Araştırmada ortaya konan detaylı sonuçlardan kapsayıcı olabilecek birkaçı şunlardır:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında ters yönde, düşük düzeyde ve anlamlı ilişkiler vardır.</li><li>• İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler vardır. İlişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında ise düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.</li><li>• İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler vardır.</li><li>• İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; içsel/temel iş tatmini düzeylerinin %34’ünü; dışsal iş tatmini düzeylerinin %41’ini; genel iş tatmini düzeylerinin %14’ünü ve toplam iş tatmini düzeylerinin %37’sini açıklamaktadır.</li></ul>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlâli, iş tatmini, insan kaynakları yönetimi, kamu örgütleri	

<b>Title of the Thesis:</b> Relationship between Psychological Contract and Job Satisfaction: A Case Study	
<b>Author:</b> Ali DIKILI	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROGLU
<b>Date:</b> 13 January 2012 <b>Nu. of pages:</b> xv (pre text) + 157 (main body) + 5 (appendices)	
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management and Organisation
<p>Psychological contract concept refers to perceptions of employees regarding their obligations to their employers/organizations and vice versa. When employees think that items of psychological contract are violated, this situation carries a potential of various organisational consequences through affecting their attitudes and behaviours such as job satisfaction. Therefore, psychological contract and its violation becomes one of the issues which has to be taken into consideration by human resources management in organisations. Relationships between psychological contract and job satisfaction have not been studied enough from human resources management perspective and especially in public organisations in the literature.</p> <p>This study researches the relationships between psychological contract concept (and its sub dimensions as transactional psychological contract and relational psychological contract) and job satisfaction concept (and its sub dimensions as intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction and general reinforcement factors). Besides, the study displays some results whether these concepts differ based on some chosen demographic factors of employees in the sample.</p> <p>The study is carried out in a public organisation in Ankara according to case study method. It comes up with results through analysing the answers of 431 employees to surveys with quantitative methods and analysing the interviews with 22 employees with qualitative methods.</p> <p>The study comes up with various detailed results. However, some comprehensive results, among many are following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• There are statistically meaningful and reverse relationships at low level between transactional psychological contract of employees; and intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, general reinforcement factors, and total job satisfaction of employees.</li> <li>• There are statistically meaningful relationships at medium level between relational psychological contract of employees; and intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, and total job satisfaction of employees. There is statistically meaningful relationship at low level between relational psychological contract of employees; and general reinforcement factors of employees.</li> <li>• There are statistically meaningful and reverse relationships at medium level between perceived psychological contract violation of employees; and intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, general reinforcement factors, and total job satisfaction of employees.</li> <li>• Levels of transactional psychological contract, relational psychological contract, and perceived psychological contract violation of employees; explain 34% of their intrinsic job satisfaction level, 41% of their extrinsic job satisfaction level, 14% of their general reinforcement factors level, and 37% of their total job satisfaction level.</li> </ul>	
<b>Keywords:</b> Psychological contract, psychological contract violation, job satisfaction, human resources management, public organisations	

## GİRİŞ

Popüler bir metafor olan psikolojik sözleşme kavramı işgörenlerin işverenlerinden ve çalıştıkları örgütlerinden beklentilerini daha iyi anlamak üzere son yıllarda değişik araştırmalarda yaygın biçimde kullanılmaktadır (McDonald ve Makin, 2000:84; Pearce, 1998; Mimaroglu, 2008:47). Çok kısaca, işgörenlerin işverenlerine karşı ve işverenlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükler dair işgörenlerin sahip olduğu algılara işaret eden psikolojik sözleşme (Robinson, 1996) üzerine Batı ülkelerinde 1960'lı yıllardan beri çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar 1980'li yıllardan itibaren artarak bugüne kadar gelmiştir.

Yapılan araştırmalara göre psikolojik sözleşme (ihlâli), yazılı olmayan bir sözleşme(nin ihlâli) olsa da işgörenlerin tutum ve davranışları üzerine önemli etkide bulunmakta (Turnley ve Feldman, 1999a:376) ve psikolojik sözleşmelerdeki değişme işgörenlerin tutum ve davranışlarındaki değişmelere dair ipuçları taşımaktadır (McDonald ve Makin, 2000).

Diğer taraftan; psikolojik sözleşme ihlâli sonucunda özellikle işgörenlerin tutum ve davranışlarında örgütün çıkarları aleyhine değişmeler meydana gelebilecektir. İşgörenlerin değişen tutum ve davranışlarına; işten ayrılma niyetinin artması, işe devamın azalması, örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatmininin azalması örnek olarak verilebilir.

İşgörenlerin tutum ve davranışlarından biri olan iş tatmininin yüksekliği, yüksek performans ve etkin hizmeti sürdürmekte anahtar bir rol oynayarak örgütün verimliliğini artırmaktadır (Gunlu ve diğ., 2010:694). Buna karşılık işinden tatmin olmayan işgörenler işe devam konusunda sorun yaşamakta, örgütten ayrılmaya daha çok meyil göstermekte ve tahrip edici davranışlara daha çok yönelmektedirler. Bu bakımlardan iş tatmini özellikle yöneticiler açısından önem arz etmektedir (Robbins, 1998:160).

Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olup olmadığı, var ise bu ilişkinin yönü, kapsamı, detayları ve koşullarının neler olduğu; temel bir araştırma sorusu olarak ortaya konmaya değer görünmektedir.

## **Araştırmanın Konusu**

Bu çalışmada, Batı ülkelerinde üzerine çok yoğun çalışmalar yapılan, ülkemizde ise son yıllarda çalışılmaya başlanan psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramları ile işgörenlerin tutum ve davranışlarından iş tatmini arasındaki ilişkiler irdelenmektedir.

## **Araştırmanın Önemi**

Dünya yönetim ve organizasyon yazınında yaklaşık 50 yıldır çalışılmakta olan psikolojik sözleşme kavramı, ulusal yazında yeterince çalışılan bir konu olmadığından bu çalışma ile her şeyden önce ulusal yazına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Yine, gerek dünya yazınında gerekse ulusal yazında psikolojik sözleşme ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler üzerine de yeterince araştırmanın yapılmamış oluşunun bu çalışmaya ayrı bir önem katacağı düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra yönetim ve organizasyon yazınındaki birçok kavram ve yapı Avrupa ve özellikle Kuzey Amerika'daki üniversitelerde geliştirilmektedir. Ne var ki bu kavram ve yapıların ülkemizde geçerli olup olmadığı, üzerinde durulmaya değer bir husustur. Ülkemiz örgütlerinde yapılacak bir araştırma, bu hususun anlaşılmasına yardım edecektir.

Diğer taraftan; ülkemiz yazınında yapılan taramada iş tatmini üzerine çok sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Ne var ki psikolojik sözleşme üzerine sadece Sayılı (2002), Oğul Selekler (2007), Demiral (2008), Mimaroglu (2008), Türker (2010) ve Karcioğlu ve Türker'in (2010) çalışmalarına ulaşılabilmıştır. Dolayısıyla; ülkemizde özellikle psikolojik sözleşme üzerine daha fazla çalışmanın yapılmasının gerektiği görülmektedir.

Ayrıca; yazında araştırmacıların büyük çoğunluğu özel sektör üzerine çalışmışlar; yapılan yazın taramasında Cassar (2001), Lemire ve Rouillard (2005) ve Willems ve diğerleri (2006) gibi araştırmacılar dışında kamu sektörü üzerine çalışma yapmış araştırmacılara rastlanamamıştır. Kamu sektörü üzerine yapılan söz konusu, sınırlı araştırmalardan biri olan Lemire ve Rouillard'ın çalışmasında psikolojik sözleşme ihlalinin kamu sektörü çalışanlarının tutum ve davranışlarını olumsuz etkilediği ortaya

konmuştur (2005:160). Dolayısıyla; Türkiye'deki kamu sektörü işgörenlerinde de benzer sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağı belirlenmelidir.

### **Araştırmanın Amacı**

Yazında psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin yapılmış görgül çalışma sayısı fazla değildir (Robinson, 1996). Bu araştırma ile görgül bir çalışma yapılarak Türkiye'de kamu sektörü işgörenlerinin psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Araştırmada bir yandan, alt boyutları da dikkate alınarak, psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi ve psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerine etkisi; diğer yandan, işgörenlerin psikolojik sözleşme ve iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmak istenmektedir. Demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medenî durum, örgütteki statü, günlük ortalama fiilî çalışma süresi, kamu sektöründeki hizmet süresi, halen çalışılan örgütteki hizmet süresi ve istihdam garantisi olarak belirlenmiştir.

Psikolojik sözleşme kavramı ile iş tatmini ilişkisi incelenerek esasen yönetim ve organizasyon yazınına katkıda bulunmak amaç edinilirken, elde edilen bulguların profesyonel dünyadaki yöneticilere yol gösterici olabileceği de değerlendirilmektedir.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmanın birinci bölümünde psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli kavramlarına değinilmekte, bu bağlamda bu kavramların arka planını oluşturan ilgili kuramlardan bahsedilmektedir. İkinci bölümde iş tatmini kavramı ve ona ilişkin başlıca kuramlara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacından bahsedildikten sonra araştırmanın sorunsalı ve alt probleminin oluşturulmasına dönük yazın taraması yapılmaktadır. Daha sonra araştırmanın yöntemi ifade edilmekte ve kısıtına değinilmektedir. Bilahare; bir örnek olay olan bu çalışmaya konu edilen örgüte dair bilgiler verilmektedir. Üçüncü bölümün ilerleyen kısımlarında ise yapılan nicel ve nitel araştırmalarda ulaşılan bulgu ve yorumlara yer verilmektedir. Araştırmanın son bölümü ise nicel ve nitel araştırmalar çerçevesinde ulaşılan sonuçları ve insan

kaynakları yönetimi açısından önerileri içermekte; bu bölümde ayrıca, yeni araştırma önerilerine de yer verilmektedir.

Yönetim ve organizasyon yazınında psikolojik sözleşmenin işgörenlerin tutum ve davranışlarına olan etkilerini araştıran çalışmalarda yazarlar genellikle belirli sektörlere odaklanmışlardır. Örneğin; Pate ve diğerleri (2003) tekstil işletmesi çalışanları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Kingshott ve Pecotich (2007) perakende işletmesi çalışanları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Lemire ve Rouillard (2005) ile Willems ve diğerleri (2006) sivil servis çalışanları; Purvis ve Cropley (2003a) çocuk bakıcıları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Restubog ve diğerleri (2006) (akt. Mimaroglu, 2008:5-6) ile O'Donohue ve diğerleri (2007) bilgi teknolojileri çalışanları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Purvis ve Cropley (2003b) ise hemşireler gibi meslek grupları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6) üzerine çalışmalar yapmışlardır.

Bu çalışmanın uygulama kısmında da, seçilmiş olan kamu sektörüne odaklanılacaktır. Yukarıda da belirtildiği üzere psikolojik sözleşme konusunda kamu sektörü üzerinde fazla çalışma yapılmamıştır. Araştırma kapsamında, Ankara'da, kamu sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt seçilerek işgörenler üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış; anket çalışmalarından elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri sonucunda ulaşılan bulguları daha detaylı analiz edebilmek için seçilen bazı işgörenler ile mülakatlar da yapılmıştır.

### **Araştırmanın Kısıtı**

Araştırma kamu sektöründen alınan bir örgüt üzerinde yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Dolayısıyla; araştırmanın genellenebilirliği sınırlıdır.

Diğer taraftan; psikolojik sözleşme dinamik bir sözleşmedir ve örgütler işgörenlerin tatmin düzeylerini sürekli olarak kontrol etmelidirler (McDermott ve diğ., 2006:464). Bu araştırma işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin zaman içerisinde nasıl oluştuğu ve nasıl değiştiğini konu edinmemektedir. Araştırma durağan bir modeli ifade etmekte ve bir kere yapılan ölçümlere dayanmaktadır. Bulguların uzun dönemde geçerli olup olmadığını görebilmek için boylamsal (longitudinal) bir çalışma yapmak gerekmektedir.

Araştırma ölçeklerde sorulan sorular temelinde tasarlanmıştır. Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlâli ve iş tatmini kavramları araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır. Diğer yandan; araştırma anket yapılan kişilerin sübjektif cevaplarına dayanmaktadır. Dolayısıyla; araştırma sonuçlarının tamamen tarafsız olduğu söylenemez.



## **BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI**

Örgütsel yaşamda işgörenlerin örgüt yetkilisi veya işverenleri ile imzaladıkları sözleşmeler ve yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri açıkça belirten yazılı metinler ve mevzuat vs.nin yanı sıra açıkça ifade edilmeyen hususlar da önemlidir. İşgören ile örgüt/işvereni arasında imzalanan yazılı sözleşmelere dayalı unsurlardaki boşluk ve belirsizlikler, işgörenlerin tutum ve davranışlarını açıklamakta yetersiz kalınca yazında psikolojik sözleşme kavramı öne çıkmıştır (Mimaroğlu, 2008:48).

İlk olarak Argyris (1960) ve Schein (1965) tarafından tartışılmış olan psikolojik sözleşme (akt. Turnley ve Feldman, 1999a; McDonald ve Makin, 2000:84; Lemire ve Rouillard, 2005:151) son yıllarda özellikle kuramsal bazda çok çalışılan bir konu olmuştur (Turnley ve Feldman, 1999a). Yabancı yönetim ve organizasyon yazınında yoğun olarak çalışıl原因 bu kavram örgüt araştırmaları içinde önemli bir yere sahip olmuş (Marks, 2001:454-455) olup artık örgütsel tutum ve davranışların önemli bir öncülü (Oğul ve Selekler, 2007:10) olarak kabul edilmektedir.

Yapılan uygulama çalışmaları da psikolojik sözleşmenin, üzerinde durulmaya değer bir konu olduğunu göstermektedir. Örneğin; Robinson ve Rousseau'nun (1994) yaptıkları bir çalışmada, araştırmaya katılan işgörenlerin yarıya yakını, psikolojik sözleşmelerinin ihlâl edildiğini belirtmişlerdir (akt. Behery, 2009:179).

### **1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Çerçevesi**

Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli kavramlarını detaylı olarak incelemeye başlamadan önce örgüt yazınında bu kavramlara çerçeve oluşturan belli başlı kuramlara değinmek yararlı olacaktır. Bu kuramlar; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı, Porter-Lawler Modeli, Kontrol Kuramı, Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli ve Psikolojik Sözleşme İhlâllerine Dair Tutarsızlık Modeli'dir.

#### **1.1.1. Karşılıklılık Normu**

Gouldner'in (1960) ileri sürdüğü Karşılıklılık Normu'na göre bireyler elde ettikleri bir yarara olumlu karşılık verirler. Bu evrensel bir özelliktir. Karşılıklılık Normu, içinde

bulunulan durumun koşulları, kişisel özellikler ve normun sonuçlarına verilen değere (duyulan ihtiyacın derecesine) göre değişir (akt. Mimaroglu, 2008:33).

Karşılıklılık Normu gereğince işveren söz ve sorumluluklarının gereğini yerine getirmez ise işgören örgüte sunduğu katkıyı değiştirerek buna tepki verir (Bal ve diğ., 2010:253). Rousseau'ya (2001) göre işgören, sunduğu katkının örgütü bir karşılık vermeye zorladığına dair bir algıya sahip olduğunda psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla; *karşılıklılık* önemli bir psikolojik sözleşme unsurudur (akt. McDermott ve diğ., 2006:458).

### **1.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı**

Psikolojik sözleşmelerin kökenindeki en önemli kuramlardan biri, işgören ile örgütü arasındaki karşılıklı mübadeleleri (alışverişleri) ifade eden Sosyal Mübadele Kuramı'dır (Suazo ve diğ., 2009; akt. Bal ve diğ., 2010:253; Maguire, 2002; akt. Behery, 2009:182; Mimaroglu, 2008:47; Turnley ve Feldman, 1999b:897). Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan, Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Kuramı kişisel ihtiyaçların karşılanması için insan ilişkilerinin zorunlu olduğu (akt. Mimaroglu, 2008:33, 47) kabulünden yola çıkmaktadır. Sosyal mübadele kavramıyla işgören ile örgüt arasında kaliteli ve uzun dönemli ilişkileri meydana getirme potansiyeline sahip sosyal etkileşimler kastedilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; akt. Bal ve diğ., 2010:254; Wimbush ve diğ., 1997; akt. Behery, 2009:182). Ayrıca sosyal mübadele ilişkileri, işgören ile örgüt arasında değişime tabi tutulan sosyo-duygusal yönlerin gücüne de gönderme yapmaktadır (Shore ve diğ., 2004, 2006; akt. Bal ve diğ., 2010:254). Kurama göre bireyler kendi istekleriyle başkalarına fayda sağlarlar ve bu fayda karşı tarafı da karşılık vermek zorunda bırakır (Wimbush ve diğ., 1997; akt. Behery, 2009:182).

Bu kuramda mübadele ilişkisi ödül ve maliyetlerin hesaplanması ve karşılaştırılması esasına dayanır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Homans, 1958; akt. Hess ve Jepsen, 2009:275). Ne var ki bir ekonomik mübadelede değişimin ne zaman gerçekleşeceği belirlenmiştir ama sosyal mübadelede bu düzeyi belirlemek kolay değildir (Blau, 1964; akt. Mimaroglu, 2008:34).

Bu kuramda işveren ile işgören arasındaki sosyal mübadeleler, psikolojik sözleşme ihlallerini açıklayıcı bir çerçeve olarak kullanıldıkları için işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algılarının daha sonraki davranışlarını nasıl etkileyeceğini belirleyebilirler (Bal ve diğ., 2010:253). Bu çerçevede sosyal mübadele ilişkisinin gücü önemlidir. Sosyal mübadele ilişkisi hem işgören hem de örgüt açısından zayıf veya güçlü olabilir (Mimaroğlu, 2008:34-36). Bu durumda mübadele ilişkisinin gücü ile psikolojik sözleşmenin hükümlerine uyulmamasının etkisi arasında bir ilişki olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ihlâlinin daha zayıf sosyal mübadelede bulunan işgörelere etkisinin, güçlü sosyal mübadelede bulunan işgörelere etkisinden daha az olduğu sonucuna ulaşılabilir (Bal ve diğ., 2010:256).

Bu anlamda bir psikolojik sözleşme ihlâli gerçekleşir ise psikolojik sözleşme ihlâli istihdam ilişkisini ciddi anlamda zedeler ve özellikle yüksek düzeyde sosyal mübadele deneyimi yaşayanları etkileyerek onların örgüt veya işverene olumsuz tepki vermelerini sağlar (Bal ve diğ., 2010:266, 269). İstihdam ilişkisine daha fazla değer veren işgörelere sözleşme ihlallerinden, istihdam ilişkisine marjinal önem veren işgörelere göre daha fazla etkilenirler (Robinson ve Rousseau, 1994; akt. Bal ve diğ., 2010:255-256).

### **1.1.3. Eşitlik Kuramı**

Yönetim ve organizasyon yazınında çok sayıda motivasyon kuramı bulunmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alderfer'in ERG Kuramı gibi motivasyon kuramları; işgöreleri diğer işgörelere soyutlayarak tek başına değerlendirmekte ve onların birbirleri ile etkileşimlerinin motivasyonları üzerindeki etkilerini dikkate almamaktadır (Mimaroğlu, 2008:38).

Buna karşılık J. Stacey Adams'ın (1963, 1965) geliştirdiği ve psikolojik sözleşme kavramının temelindeki en önemli kuramlardan biri olan Eşitlik Kuramı uyarınca işgörelere örgütte kendilerine adil davranılmasını isterler ve kendilerini başka işgörelere kıyaslarlar (akt. Mimaroğlu, 2008:38-47). Diğer taraftan; bu kurama göre işgören örgüte kazandırdıkları ile örgütün kendisine kazandırdıklarını birbiri ile kıyaslamakta ve buna göre bir yargıda bulunmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998; akt. Oğul Selekler, 2007:3-4).

Dolayısıyla; Eşitlik Kuramı işgörenlerin etraflarındaki dünyayı karşılaştırılabilir girdi ve çıktılar olarak değerlendirdiklerini varsayar. İşgörenler işlerine sarfettikleri (örneğin; eğitim, efor, beceri, zaman vs.) ile karşılığında elde ettiklerini (örneğin; parasal gelir, işin ilginçlik düzeyi, iş tatmini, işyerindeki arkadaşlık vs.) birbiriyle karşılaştırırlar; daha sonra kendilerine dair olan bu karşılaştırmayı örgütte başka işgörenlerin karşılaştırmaları ile kıyaslarlar. İşgörenin kendi çıktı/girdi oranı başkalarının çıktı/girdi oranı ile aynı ise bir gerilim oluşmaz ve işgören gerilimi azaltmak için bir çaba içine girmez (Landy ve Conte, 2007:347-349). Bu kıyaslama sonucunda işgören kendisine ve kendisiyle benzer durumda olan diğer işgörene aynı biçimde davranıldığını görürse örgütsel yapıyı âdil olarak değerlendirir (Mimaroğlu, 2008:38-47). Dolayısıyla; bu kuram işgörenler için sosyal tabanlı bir rasyonelliği varsaymaktadır (Landy ve Conte, 2007:347-349).

#### **1.1.4. Beklenti Kuramı**

Bu kurama VIE Kuramı (Valence, Instrumentality, Expectancy) da denir. Victor Vroom (1964); Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) ortaya koymuş olduğu Beklenti Kuramı'nı işgörenlerin iş ortamındaki davranışlarına adapte etmiştir (akt. Mimaroğlu, 2008:43).

Beklenti Kuramı işgörenlerin davranış seçeneklerinden hangisini nasıl belirlediklerini saptamayı amaçlamaktadır (Mimaroğlu, 2008:43). Bu kuram çok özetle işgörenlerin motivasyonunun bir şeyi ne kadar istediklerine ve onu elde etme ihtimallerinin ne olduğuna bağlı olduğunu savunmaktadır.

Kurama göre işgörenler; değişik ödül veya sonuçların görece çekiciliklerini (**valence**), belirli ödül veya sonuçları elde edebilmek için gerekli olan şeylerin neler olduğunu (araçsallık, **instrumentality**) ve sarfedecekleri eforun veya sergileyecekleri bir davranışın bir ödül veya sonuca dönüşme ihtimalini (beklenti, **expectancy**) *rasyonel* bir biçimde tahmin ederler (Landy ve Conte, 2007:346).

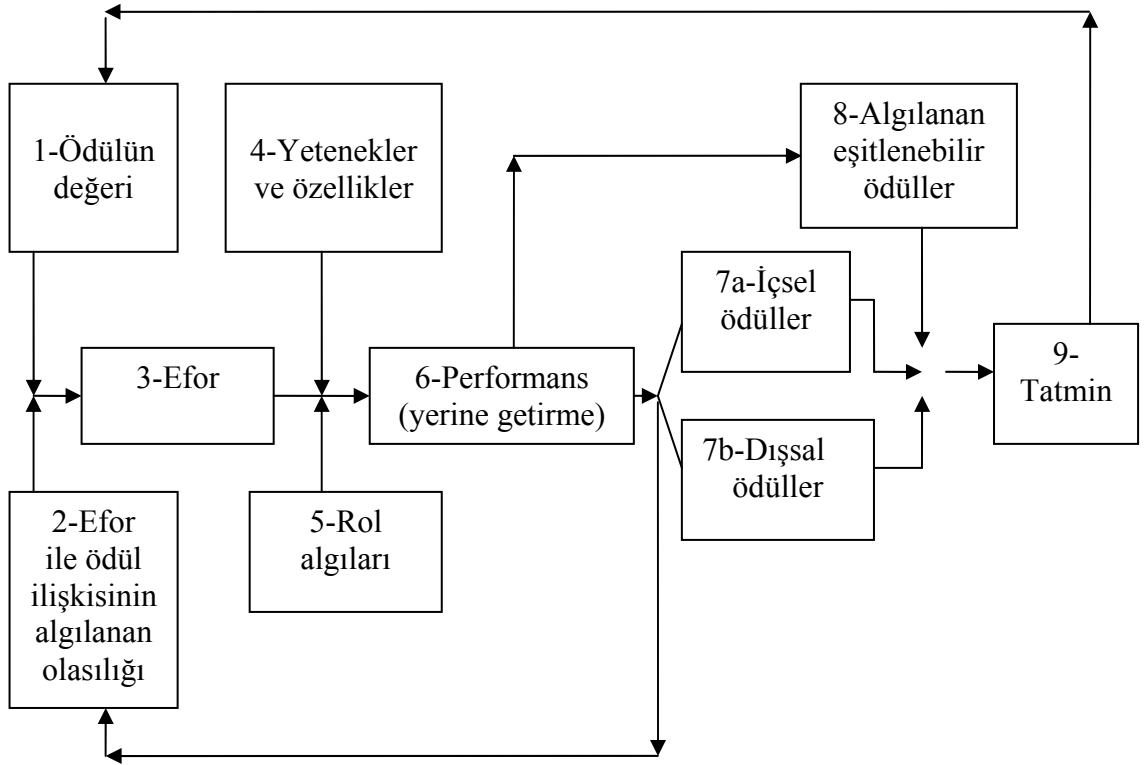
Kuram rasyonelliğe fazla önem vermekte, işgörenlerin hesap kitap işi ile uğraştıklarını varsaymakta ve işgörenlerin tercihlerini değerlendirirken kişilik ve duygular gibi bilişsel olmayan birçok unsuru dışarıda bırakmaktadır (Landy ve Conte, 2007:346-347).

### 1.1.5. Porter-Lawler Modeli

Porter-Lawler Modeli, hem Beklenti (VIE) Kuramı hem de Eşitlik Kuramı'ndan bazı unsurları içinde barındırmaktadır (Landy ve Conte, 2007:380; Luthans, 1992). Uygulamaya daha fazla dönük olma çabası taşıyan bu modelde daha fazla değişken bulunmakta ve algılara dair bilişsel süreçler merkezî bir rol oynamaktadır (Luthans, 1992).

Modelin görsel bir ifadesi aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

**Şekil 1: Porter-Lawler Modeli'nin gösterimi**



Kaynak: Porter ve Lawler (1968:165); akt. Luthans (1992:166).

Modeldeki 1, 2 ve 3 numaralı kutular Vroom'un modeli ile paralellik göstermektedir. Ne var ki Porter ve Lawler, eforun (güç veya motivasyon) doğrudan performansa ulaştırmayacağını ifade etmektedirler. Bu ilişkide yetenekler/özellikler ve rol algıları buna aracılık etmektedir. Model performanstan sonrasını da açıklamaktadır. Performansı izleyen ödüller ve bunların nasıl algılandığı, tatmini belirlemektedir.

Dolayısıyla; modelde geleneksel düşünüş biçiminin aksine *performans tatmine yol açmaktadır*. Porter-Lawler modeli yazında motivasyon hakkında ve performans ile tatmin ilişkisine dair önemli bir katkı yapmış olmasına rağmen modelin karmaşık oluşu insan kaynakları yönetimi uygulaması bağlamında yaygınlaşmasını engellemiştir (Luthans, 1992:165-166).

#### **1.1.6. Kontrol Kuramı**

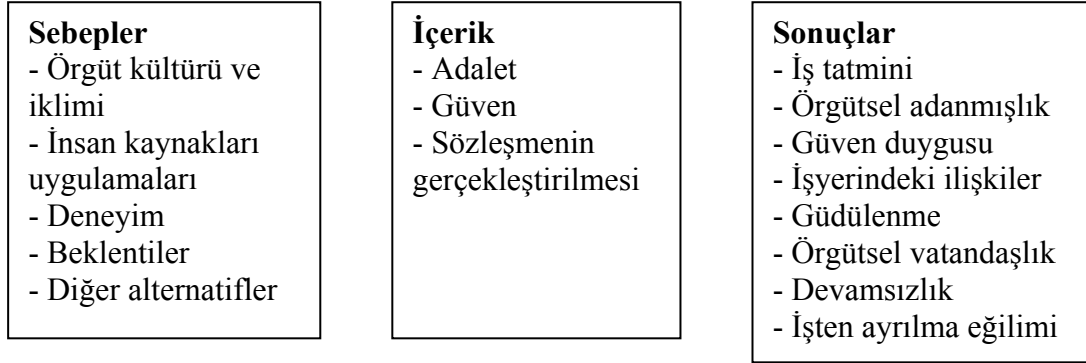
İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâline verdikleri tepkileri anlamada Kontrol Kuramı yararlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu kurama göre işgörenler örgütün kendilerine söz verilen ile gerçekte elde ettikleri arasında bir uyumsuzluk olduğunu algıladıklarında tutumsal veya davranışsal bir yanıt verirler. Bu uyumsuzluklar işgören açısından işgören ile örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkilerinde bir dengesizliği doğurur. Kontrol Kuramı'na göre işgörenler bu uyumsuzlukları yok etmek veya azaltmak isterler (Turnley ve Feldman, 1999b:897-898).

#### **1.1.7. Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli**

Guest'in (1998) geliştirdiği model psikolojik sözleşmenin sebepleri, içeriği ve sonuçları üzerinde durmaktadır (akt. Oğul Selekler, 2007:51-52). Bu modelde psikolojik sözleşmenin nedenleri; örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları uygulamaları, deneyim, beklentiler ve diğer alternatiflerden kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin içeriğini ise adalet, güven ve sözleşmenin gerçekleştirilmesi unsurları oluşturmaktadır. Modelde psikolojik sözleşmenin sonuçlarına dair konular olarak ise iş tatmini, örgütsel adanmışlık, güven duygusu, işyerindeki ilişkiler, güdülenme, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gösterilmektedir.

Aşağıdaki şekilde bu unsurlar topluca gösterilmektedir.

## Şekil 2: Guest'in psikolojik sözleşme modelinin gösterimi



Kaynak: Guest (1998); akt. Oğul Selekler (2007:52)

### 1.1.8. Psikolojik Sözleşme İhlâllerine Dair Tutarsızlık Modeli

Turnley ve Feldman, psikolojik sözleşme ihlâllerini daha iyi ortaya koyabilmek için Psikolojik Sözleşme İhlâllerine Dair Tutarsızlık Modeli'ni geliştirmişlerdir. Bu model; işgörenlerin beklentilerinin kaynakları, tutarsızlığın olduğu spesifik sözleşme unsurları ve tutarsızlığın doğasına odaklanarak yerine getirilmeyen sözlerin ne zaman psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanmaya başlanacağını ve işgörenlerin bu ihlâllere ne zaman düşmanca cevap vereceklerini anlamaya dönük bir çerçeve oluşturmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999a:368).

Bu modele göre işgörenlerin beklentilerinin kaynakları, hakkında tutarsızlığın olduğu spesifik sözleşme unsurları ve yerine getirilmeyen yükümlülüklerin büyüklüğü ile zamanlaması psikolojik sözleşme ihlâli algılarına önemli katkı yapan unsurlardandır. Modelde, diğer taraftan; bireysel farklılıklar, örgütsel uygulamalar ve işgücü piyasası faktörleri işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâllerine verdikleri tepkinin derecesini belirleyen önemli moderatörler olarak değerlendirilir. Modele göre işgörenin beklentilerinin kaynakları, ihlâl edilen spesifik unsurlar ve tutarsızlığın karakteristiği; tutarsızlığın bir psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanmasını belirleyen faktörlerdir. İşgörenler psikolojik sözleşmelerini meydana getiren beklentilerini üç kaynaktan oluştururlar: İşgöreni işe alanlar, insan kaynakları yetkilileri ve yöneticiler gibi örgüt temsilcilerinin kendilerine verdiği spesifik sözler;

işgörenlerin örgüt kültürü ve uygulamalarına dair algıları ve işgörenlerin örgütün nasıl işlediğine dair idealize ettikleri beklentileri (Turnley ve Feldman, 1999a:370).

Verilen spesifik sözler, sözlü veya yazılı olabilir. Bütün beklentiler bir kaynaktan gelmez ve bütün kaynaklar beklentilerin oluşturulması bakımından eşit ağırlığa sahip olmazlar ve onlara eşit biçimde itibar edilmez. İşgörenler kendilerine birinci derece (kendilerinin bir üstündeki) amirleri tarafından verilen sözlerde oluşan bir tutarsızlığı daha fazla psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılama eğilimi taşırlar. Yine; verilen sözlerin açıklığı da işgören beklentilerinin oluşturulmasında daha fazla ağırlığa sahip olur. (Turnley ve Feldman, 1999a:371-372)

Tutarsızlığın karakteristikleri ise şunlardır: Tutarsızlığın büyüklüğü, beklenenden fazla ödül ve beklenenden az ödül değişimleri (trade-offs), verilen söz ile tutarsızlık arasında geçen zaman ve tutarsızlığın algılanan nedeni. Tutarsızlık ne kadar büyük ise tutarsızlığın psikolojik sözleşme ihlâli olarak yorumlanması ihtimali o kadar artar. (Turnley ve Feldman, 1999a:374).

Bir alanda kendilerine söz verilenden daha fazla şey elde eden işgörenler söz verilenden daha az şey elde ettikleri başka bir alanı psikolojik sözleşme ihlâli kaynağı olarak görmeme eğilimi taşırlar. Diğer taraftan; verilen söz ile tutarsızlık arasında geçen zaman ne kadar fazla ise işgörenin psikolojik sözleşme ihlâli algısı o kadar az olacaktır (Turnley ve Feldman, 1999a:374-375).

Örgüt meşru bir neden olmaksızın sözlerini tutmak konusunda isteksiz ise işgörenler tutarsızlıkları psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılama eğilimindedirler. Son olarak; psikolojik sözleşmeyi oluşturan unsurlardan parasal unsurlardaki tutarsızlıklar da daha fazla psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanma eğilimi taşırlar. (Turnley ve Feldman, 1999a:373-376)

## **1.2. Psikolojik Sözleşme ve Türleri**

### **1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı**

Tanımlanması zor bir kavram olan sözleşme kavramı, çok genel olarak işgörenlerin işverenlerine karşı ve işverenlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda



oldukları yükümlülüklerle dair işgörenlerin sahip olduğu algılara işaret etmektedir (Robinson, 1996).

Psikolojik sözleşme öncelikle çok yönlü, kişiye özgü ve önemli oranda algı gibi öznel unsurlara dayalı bir kavramdır (Chrobot-Mason, 2003:39; Turnley ve Feldman, 1999a:368).

Nikolaou ve diğerleri, psikolojik sözleşmenin öznel yapısının ne kadar önemli olduğunu şu sözlerle ifade etmektedirler:

“Psikolojik sözleşmenin öznel doğası; işgörenin kişiliğinin, işveren tarafından kendisine sunulan imkânlar (inducements) hakkındaki algıları üzerine etki etmesi gerektiğini, dolayısıyla; psikolojik sözleşmesinin gelişmesi, şekillenmesi, devam ettirilmesi ve bozulması veya ihlâlini etkileyeceğini ima eder” (2007:650).

Dolayısıyla; psikolojik sözleşmenin tanımına ilişkin karşılaşılan temel bir sorun, bu kavramın “muğlak” ve tanımlanması zor bir kavram olmasıdır.

Smithson ve Lewis’e göre de belirli “bir” psikolojik sözleşmeden bahsetmek mümkün değildir. Aynı örgütte bile psikolojik sözleşme kişilere, belli bir zamana, işin karakteristiklerine ve gerektirdiği beceri düzeyine göre değişir. Dolayısıyla; psikolojik sözleşme üzerinde bir uzlaşmaya ulaşılması, aslında zor görünmektedir (2000:682). Diğer taraftan; işgören ile psikolojik sözleşme yapan tarafın örgüt mü yoksa örgütün bir temsilcisi mi olduğu hususu da açık değildir (Marks, 2001:457-458).

İşgören ile işveren veya işgören ile örgüt arasında olduğu düşünülen psikolojik sözleşme kavramı üzerine sınırları belirli bir tanımlamanın yapılması zor olduğuna göre, bu kavramın temel özellikleri üzerinde durmak daha yararlı olabilir. Cassar birçok psikolojik sözleşme tanımının aşağıdaki noktalara vurgu yaptığını ifade etmektedir:

“Psikolojik sözleşme iki taraf arasında bir mübadele ilişkisi bulunduğu dair bir inanç biçimini tanımlar (Guest, 1998; Rousseau, 1995); ... istihdam tarafları arasındaki ilişkinin nasıl evrildiği, geliştiği ve bozulduğunu açıklamak için kullanılabilir (Shore ve Tetrick, 1994); ... kendi kendini kuran bir yapıdır (self-construct) ve onun maddeleri (şartları) çeşitli şekillerde yorumlanabilir (Rousseau, 1989, 1995); ... örgütte zamanla değişmesi muhtemel, dinamik bir yapıdır (Hiltrop, 1996)” (akt. Cassar, 2001:195).

Dolayısıyla; bütün işgörenler için uygulanabilecek tek bir psikolojik sözleşme vizyonunu ortaya koymak mümkün görünmemektedir (Atkinson ve Cuthbert, 2006:662).

Nitekim; yazında psikolojik sözleşmenin içeriği veya doğasından daha çok bu yapının iş tatmini, personel dönüşüm oranı ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlar üzerine etkileri araştırılmıştır (Marks, 2001:458).

Bunun yanı sıra; psikolojik sözleşme; tanımı gereği gönüllü, öznel, dinamik ve enformel olduğu için oluştuğu zamanki bütün detayları ortaya koymak da mümkün değildir (Hiltrop, 1996:36).

Bütün bunlara rağmen psikolojik sözleşme kavramını tanımlama girişimleri de olmuştur.

Örneğin; Kotter'in psikolojik sözleşme tanımı öz ve kapsayıcıdır: "Kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı beledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır" (Kotter, 1973:93; akt. Mimaroglu, 2008:50).

Algılanan yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşme kavramı ile beklentilerin birbirinden ayırt edilmesi gerekir. Beklenti işgörenin geçmiş deneyimleri, sosyal normlar, arkadaşlarının gözlemleri gibi unsurlardan dolayı örgütte ne elde edeceğine dair genel inançlarını ifade eder iken psikolojik sözleşme daha spesifiktir ve işgörenin işverenin kendisine sağlayacağını vaat ettiğini algıladığı sözlere karşılık kendisinin almaya hak kazandığını düşündüğü hususlara ilişkin inançları ile ilgilidir. Dolayısıyla; yalnızca işveren tarafından açık veya örtük biçimde ifade edilmiş olan sözlerle ilgili beklentiler, psikolojik sözleşmeye dâhildir (Robinson, 1996).

Psikolojik sözleşmeye konu olan, verilen sözleri örgüt veriyor gibi anlaşılrsa da karşılıklı yükümlülükler, aslında örgütten ziyade bireyler tarafından tanımlanmaktadır (Lemire ve Rouillard, 2005:151).

Rousseau'ya göre sözleşme bir kişinin gelecekteki eylemlerini sınırlandıran gönüllü yükümlülükleri içerir. Psikolojik sözleşme doğal olarak açık uçludur ve ihlâl edilmeksizin değişimi içerecek kadar esnek olmalıdır (akt. Pearce, 1998).

Psikolojik sözleşme kavramı irdelenirken iki yaygın yaklaşımın varlığı göze çarpmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilkinde, birey ve örgüt arasında (değişik düzeylerde) beklenti ve yükümlülükler karşılaştırılmakta; ikincisinde ise işgörenin mübadele ilişkisine dair şahsî algıları düşünülmektedir (Nikolaou ve diğ., 2007:649).

Bu bölümde buraya kadar bahis konusu edilen hususlardan ortaya çıkan bir sonuç, psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılmasına ilişkin temel bir sorun olduğudur. Zira bireysel farklılıklar psikolojik sözleşme algılarının oluşumuna etki etmektedir (Hess ve Jepsen, 2009:279). Bu noktada Marks farklı bir yaklaşım sergilemekte ve psikolojik sözleşmenin yaygın biçimde işgören ile örgüt arasındaki bir sözleşme olarak kavramsallaştırılmasına karşın bunun eksik olduğunu, aslında bireyden ziyade çalışma gruplarının dikkate alınması gerektiğini iddia etmektedir (2001).

Psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılmasına ilişkin başka bir sorun da şudur ki kavramın öncülleri ve oluşumu pek çalışılmamış, daha çok sonuçları üzerine çalışmalar yapılmıştır (Oğul Selekler, 2007:52). Dolayısıyla; işgörenlerin psikolojik sözleşme ve onun içeriği üzerindeki etkileri üzerine pek fazla şey bilinmemektedir (Seeck ve Parzefall, 2008:474-476).

Psikolojik sözleşmenin oluşumuna dair yapılan az sayıdaki çalışmalardan birini gerçekleştiren Vos, Buyens ve Schalk'a (2003) göre işe yeni başlayanlar iş ortamında yaşadıkları tecrübeleri, ilk beklentilerini oluştururken geri bildirim olarak dikkate almakta ve beklentilerini bu değerlendirmeye göre uyarlarken esneklik göstermektedirler (akt. Oğul Selekler, 2007:54). Turnley ve Feldman'a (1999a) göre ise işgörenler psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentilerini örgüt temsilcileri ile etkileşimlerinin yanı sıra örgütün kültürüne dair algıları temelinde oluşturmaktadırlar. Rousseau'ya göre ise örgüt temsilcilerinin değişik raporları, ifadeleri ve eylemleri işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının şekillenmesine katkıda bulunmaktadır (akt. Pearce, 1998).

Bir başka husus da şudur: Yazında psikolojik sözleşme üzerine yapılan çalışmalarda genellikle psikolojik sözleşme unsurlarının beklenenden daha az yerine getirilmesi durumu araştırılmış, beklentilerden daha fazla gerçekleşmesi durumu üzerine yoğunlaşmamıştır (Turnley ve Feldman, 1999b).

### 1.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri

Psikolojik sözleşmeye dair buraya kadar ortaya konan bilgilerden bu sözleşmelerin genel özellikleri olarak şunlar söylenebilir:

- Psikolojik sözleşmeler yazılı sözleşmeler değildirler, algılara dayalı olan ve bireylerin zihninde var olan sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşmenin tarafları yani işgören ile işveren/amir/örgüt arasında bir bağımlılık ve karşılıklı yükümlülük ilişkisi mevcuttur.
- Psikolojik sözleşmeler durağan değildirler; hem kişilere hem de zamana göre değişirler.

### 1.2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri

Yukarıda da belirtildiği üzere; psikolojik sözleşmenin tek bir türünün olmayacağı değişik yazarlarca iddia edilmiştir. Örneğin, O'Neill ve Adya (2007) işgörenlerin istihdamın değişik seviyelerinde değişik psikolojik sözleşmelere sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Bugüne kadar psikolojik sözleşme kavramını değişik sınıflandırma girişimleri olmuştur. Örneğin; Grant (1999) uyumlu sözleşme, uyumsuz sözleşme, kısmî sözleşme ve deneme sözleşmesi olmak üzere dört tür psikolojik sözleşme üzerinde durmuştur.

Yazında, psikolojik sözleşme genel olarak biçimsel bağlamda (ilişkisel, işlemsel), içeriksel bağlamda (algılanan yükümlülükler veya dönüşümün türü) ve ihlaller olarak ele alınmaktadır (Millward ve Brewerton, 2000; akt. Mimaroglu, 2008:47).

Kavram üzerine bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme; genel kabul gören iki psikolojik sözleşme türü olarak öne çıkmaktadır (örneğin, MacNeil, 1985; Rousseau, 1990). Rousseau'nun çalışmalarında işlemsel sözleşmeler kısa dönemlidir ve ekonomik şartları içerir. İlişkisel sözleşmeler ise açık uçludur ve ekonomik şartlar kadar sosyo-duygusal şartları da içerir. Rousseau işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri birbirinden ayırırken ilişkinin süresi ve ilişkide performans gereklerinin spesifik olup olmamasını (yani performans standartlarının işveren tarafından belirlenmesi veya işgörene bırakılması) esas alarak

bir matriks oluşturmuştur. (akt. Hess ve Jepsen, 2009:262-263). Bu matriksi gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1: Psikolojik sözleşme türleri**

		Sözleşme Gereklere	
		<i>Spesifik</i>	<i>Zayıf</i>
Süre	<i>Kısa vadeli</i>	İşlemsel	Geçişsel (transitional)
	<i>Açık uçlu</i>	Dengeli	İlişkisel

Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni (1994); akt. Hess ve Jepsen (2009:262)

İşlemsel mübadelede örgütler belirli ve sınırlı bir zaman diliminde işgörenlerce gerçekleştirilen spesifik görevler için spesifik ekonomik koşulları birincil teşvik unsuru olarak ortaya koyarlar (Rousseau, 1995; akt. Hess ve Jepsen, 2009:262-263). Bunun en tipik örneği işgörelere ödenen ücretlerdir.

Halbuki ilişkisel mübadelede itimat, güvenlik ve sadakatin mübadelenin odağında yer aldığı daha az belirgin, açık uçlu ilişkiler vurgulanmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Hess ve Jepsen, 2009:262-263). İlişkisel sözleşmelerde ilişki, işgörelin ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını maksimize etmekte ve daha derin bir güven düzeyine yol açmaktadır (Whitener ve diğ., 1998). Öte yandan; ilişkisel psikolojik sözleşmeler belirsiz ve parçalı bir karakter taşırlar. Bu sözleşmenin kiminle kurulduğu (eski veya yeni patron, yöneticiler gibi sözleşmenin karşı tarafında birden fazla kişinin yer alması) ve ilişkisel sözleşmeyi içeren algıların sübjektif yapısı herhangi bir değişikliği kişisel yorumlamaya tabi tutar. Bu durum ilişkisel psikolojik sözleşmeyi belirsiz kılar. (Hallier ve James, 1997:225). Bu tip sözleşmelere işgörelin kendini geliştirme fırsatları ve uzun dönem kariyer yolları örnek verilebilir (Chrobot-Mason, 2003:23).

Ne var ki psikolojik sözleşmeler sadece işlemsel sözleşme veya sadece ilişkisel sözleşme şeklinde olmazlar; bu ikisi skalanın iki ucunu temsil etmektedirler (McDonald ve Makin, 2000:85).

Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarda ele alınması; yöneticiler, ustabaşları (supervisors) ve işgörelin bakış açıları arasında önemli farkların olduğunu ortaya koymuştur. İşlemsel psikolojik sözleşmede, örneğin; yönetici ve ustabaşları için terfi konusu işgörelenden daha fazla önem arz etmektedir. Yine;

maaşın yüksek olması yönetici, ustabaşı ve işgören gruplarının tamamı için önemli olsa da ustabaşları bakımından diğer gruplara göre daha fazla önem arz etmektedir. İlişkisel boyut bakımından ise ustabaşları eğitim ve istihdam güvenliğini diğer gruplardan daha fazla önemsemektedirler. İnisiyatif kullanımının gördüğü rağbet düzeyi ise yönetici, ustabaşı ve işgörenler olarak sıralanmaktadır (Atkinson ve Cuthbert, 2006:659).

Diğer taraftan; bireysel kişilik özellikleri ve kültürel değerler, aynı iş koşullarında çalışan işgörenlerin birbirlerinden farklı istihdam ilişkileri kurmalarına neden olmaktadır (Zhao ve Chen, 2008:290). Bu noktada, kişilik özellikleri ile sahip olunan psikolojik sözleşme türleri arasındaki ilişki üzerine değişik araştırmalar yapılmıştır (örneğin; Raja ve diğ., 2004; Zhao ve Chen, 2008). Eşitliğe duyarlı (equity sensitivity) ve dışsal kontrol odağına (external locus control) sahip işgörenler daha çok işlemsel psikolojik sözleşmeye (Zhao ve Chen, 2008); dikkat düzeyi (conscientiousness) yüksek (Raja ve diğ., 2004; Zhao ve Chen, 2008) ve özgüveni yüksek işgörenler ise daha çok ilişkisel psikolojik sözleşmeye sahiptirler (Raja ve diğ., 2004).

#### **1.2.4. Psikolojik Sözleşmedeki Dönüşüm**

İstihdam güvenliğine dayanan eski psikolojik sözleşme 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında yaşanan yoğun işten çıkarmalarla birlikte değişmeye başlamıştır (Beaumont ve Haris, 2002). Örgütler özellikle tam zamanlı çalışan işgörelere istihdam güvenliği sağlamakta zorlanır hale gelmişler; artan rekabet ve işgörenlerin değişen beklentileri, aynı örgüt içinde ömür boyu istihdam ve düzenli bir biçimde terfiye dayanan eski psikolojik sözleşmeyi değiştirmiştir (Hiltrop, 1996:36-47).

Hiltrop'un ortaya koyduğu ve geçmişten günümüze psikolojik sözleşmenin unsurlarındaki farklılaşmayı ifade eden tablo aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 2: Psikolojik sözleşmedeki dönüşüm**

<i>Geçmiş</i>	<i>Günümüz</i>
Uzun dönemli	Hemen sonuç
Güvenlik	Esneklik
Tahmin edilebilirlik	Belirsizlik
Eşitlik	Bireysellik
Belirlilik	Yüksek risk
Gelenek	Daima değişim
Adalet	Kişisel kazanç
İstikrar	İstihdam edilebilirlik
Birbirine bağımlılık	Özgüven
Karşılıklı güven	Fırsatçılık
Şirkete sadakat	Profesyonel sadakat
İyi yapmak	Daha iyiyi yapmak
Paylaşılmış sorumluluk	Kişisel hesap verebilirlik
Unvan ve konum	Bir fark oluşturma
Statüye göre ödeme	Sonuçlara göre ödeme
Müşamaha	Sabırsızlık
Karşılıklı saygı	Korku

Kaynak: Hiltrop (1996:39)

Hiltrop'a göre uzun dönemi kapsayan eski sözleşmeyi tanımlayan anahtar sözcükler özetle; istikrar, kalıcılık, tahmin edilebilirlik, adalet, gelenek ve karşılıklı saygı idi. Kısa dönemli olan yeni sözleşmeyi ise özetle esneklik, özgüven ve kısa zamanda sonuç elde etme sözcükleri ifade etmektedir (1996:39).

Bu noktada, psikolojik sözleşmenin kariyer yönetimi ile ilişkisini incelediği çalışmasında, Atkinson (2002) da ilişki psikolojik sözleşmeden işlemsel psikolojik sözleşmeye doğru bir dönüşüm yaşandığı ve "eski", "babacan" (paternalistic) psikolojik sözleşmenin aksine, yeni sözleşmenin kariyer yönetimini işgörenlere bıraktığı sonucuna ulaşmıştır.

### **1.3. Psikolojik Sözleşme İhlâli**

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme kavramından psikolojik sözleşme ihlâli kavramına geçiş yapılmakta; öncelikle psikolojik sözleşme ihlâli kavramından etraflıca bahsedilerek tanımı verilmekte, daha sonra bu ihlâlin kaynakları ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

### 1.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlâli Kavramı

Psikolojik sözleşmeler açık biçimde ortaya konulmazlar, dolayısıyla; bir ihlâl durumunda açık hale getirilmiş olurlar ve psikolojik sözleşme ihlâlleri psikolojik sözleşmelerin içerik ve sonuçlarını ortaya koymak bakımından önem taşırlar (Granrose ve Baccili, 2006:164). Diğer taraftan; psikolojik sözleşme pek çok kere sadece ihlâl edildiğinde veya önemli bir değişime uğradığında işgörenlerin davranışlarını etkileme bakımından önemli hale gelmektedir (McDonald ve Makin, 2000:85).

İşverenler işgörelere verdikleri sözleri sıklıkla ihlâl etmektedirler (Hallier ve James, 1997:223). Ne var ki sadece işverenlerin sözlerini tutmamaları psikolojik sözleşme ihlâli oluşması için yeterli bir unsur değildir. Psikolojik sözleşme ihlâli, işgören örgütün psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüğü/yükümlülükleri yerine getiremediğini *algıladığında* ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Parks, 1993; akt. Turnley ve Feldman, 1999b:897). Psikolojik sözleşme ihlâli gerçekten vuku bulmamış olabilir veya ihlâle dair inanç geçerli olmayabilir. Burada önemli olan işgörenin bir ihlâlin gerçekleştiğine dair *inancıdır*. Özellikle değişen işgören tutum ve davranışlarını değerlendirdiğimizde bu, özellikle böyledir (Robinson, 1996; akt. Pate ve Malone, 2000). Dolayısıyla; araştırmaların çoğunda gerçek bir ihlâlden ziyade algılanan ihlâl analizlere konu edilmiştir. İşverenin sözleşmeye her uymayışı, işgören tarafından bir ihlâl gibi değerlendirilmeyebilir ve psikolojik sözleşmeye zarar vermeyebilir (Turnley ve Feldman, 1999a:368). Daha önce psikolojik sözleşmeye ilişkin çizilmeye çalışılan kuramsal çerçevede de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin kuramsal perspektifler bir biçimde beklentilerin uyumsuzluğu yapısı (construct of discrepancy of expectations) üzerine odaklanmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999b:897).

Psikolojik sözleşme ihlâli, bir sosyal ve psikolojik bağlamda yaşanmaktadır. Bu sosyal ve psikolojik bağlamlara güven ve karşılıklılık gibi unsurlar örnek verilebilir. Güven psikolojik sözleşme ihlâli deneyiminde önemli bir rol oynar. İşgörene duyulan güven ihlâlin fark edilmesine, yorumlanmasına ve ona tepki verilmesine etki edebilir. İşgören işverene ihlâl öncesinde az güven duyuyor ise bu onun seçici dikkate sahip olmasına yol açabilir ve işgören gerçekte bir psikolojik sözleşme ihlâli olmasa bile varmış gibi değerlendirebilir. Bunun tersi durumda, yani işgören ihlâlden önce işverene yüksek



düzyde güven duyuyor ise psikolojik sözleşme ihlâlini fark etmeyebilir, görmezden gelebilir veya unutabilir. Dolayısıyla; güven iki önemli rol oynamaktadır. Birincisi; güven bir eylemin psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanma ihtimalini etkilemektedir. İkincisi; güven, psikolojik sözleşme ile işgörenin ihlâl sonrasında örgüte yaptığı katkı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. (Robinson 1996; akt. Pate ve Malone, 2000:158-159).

Yazında psikolojik sözleşme ihlâli kavramı için “*psychological contract breach*” ve “*psychological contract violation*” ifadeleri kullanılmaktadır. Bu iki ifade bazen birbirinin yerine kullanılmakta, bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu ayrımı Morrison ve Robinson net bir biçimde yapmışlardır. Yazarlara göre *psychological contract breach* “bir psikolojik sözleşme kapsamında işgörenin örgütünün bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getiremediğine dair **biliş**” olarak değerlendirilir iken *psychological contract violation* “bir işgörenin örgütünün psikolojik sözleşmeyi tam olarak sürdüremediğine dair inancı izleyen **duygusal bir durum**” (Morrison ve Robinson, 1997:230; akt. Pate ve Malone, 2000:159) olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla; *psychological contract breach* psikolojik sözleşmenin şartlarının yerine getirilmediğine dair “biliş”i ifade ederken *psychological contract violation* bu “biliş”i izleyen “duygusal bir durum” veya “duygusal bir yanıt” (Pate ve Malone, 2000:159) anlamına gelmektedir. Bu araştırmada böyle bir ayrım dikkate alınmayacaktır.

Diğer taraftan; yazında, psikolojik sözleşme ihlâli üzerine yapılan araştırmaların önemli bir kısmı işgörenin değil de işverenin ihlâlini konu edinmiştir (Cassar, 2001:198). Uygulamada işgörenin psikolojik sözleşme ihlâli ve bunun neden olacağı durumların da araştırılmasına ihtiyaç vardır.

Morrison ve Robinson’un (1997:230) psikolojik sözleşme ihlâline dair tanımı bu araştırmanın amacı bakımından öz ve kapsayıcıdır: “Bir kişinin örgütünün, kişinin katkılarıyla orantılı/uyumlu bir tarzdaki psikolojik sözleşmesi kapsamında olan bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirememesine ilişkin” *idrak (cognition)* (akt. Turnley ve Feldman, 1999a:368-369).

### **1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Kaynakları**

Psikolojik sözleşme ihlâlinin nedenlerine ilişkin değişik araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan birinde Rousseau, ihlâlin (violation) üç kaynağını ifade etmektedir. Birincisi kasdî olmayan ihlâldir. Bu durumda her iki taraf da ilişkiyi sürdürmek istemekte ama bir durumu veya eylemi farklı şekillerde yorumlamalarından ötürü bir taraf diğersinin sözleşmeyi bozduğu algısına sahip olmaktadır. İkinci potansiyel ihlâl kaynağı, şartların bir tarafı sözünü tutmamaya zorlamasından dolayı sözleşmenin tehiri suretiyle olmaktadır. Üçüncü ihlâl kaynağı ise bir tarafın sözleşmeyi sürdürebilecek durumda iken bunu yapmaya istekli olmaması durumudur (Rousseau, 1995; akt. Pate ve Malone, 2000:159).

Andersson ise sosyal adalet yazınından hareketle işgörenlerin algılanan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel ihlâl (violation) nasıl birbirinden farklı şekilde tepki verdiklerini ortaya koymaya çalışmıştır. Ona göre işgörenin finansal ödül gibi sonuçların eşit olmayan bir biçimde dağıtıldığına dair algısı dağıtımsal ihlâl; terfi gibi prosedürlerin uygulanmasında adaletsizlik olduğu algısı prosedürel ihlâl; âmirlerine ve bir bütün olarak örgüte duyduğu güven algısı ise etkileşimsel ihlâli ifade etmektedir (Andersson, 1996; akt. Pate ve Malone, 2000:159).

### **1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Sonuçları**

İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâllerine verdikleri tepkiler duygusal ve tutumsal olabilmektedir. Duygusal tepkiler daha çok örgüte; tutumsal tepkiler ise mevcut işverenlere daha genel anlamda ise işverenlere yöneltilmektedir (Pate ve Malone, 2000:164-165).

Araştırmalar işgörenlerin algıladığı psikolojik sözleşme ihlâllerinin onların tutum ve davranışlarını olumsuz biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan bazıları; düşük iş tatmini (Van Emmerik ve Sanders, 2005:715; Tekleab ve diğ., 2005), düşük örgütsel vatandaşlık davranışı (Robinson ve Morrison, 1995), daha az örgütsel bağlılık (Turnley ve Feldman, 1999b; Van Emmerik ve Sanders, 2005:715; Granrose ve Baccili, 2006), örgütten ayrılma niyetinin artması (Turnley ve Feldman, 1999b; Van Emmerik ve Sanders, 2005:715; Carbery ve diğ., 2003;

Granrose ve Baccili, 2006) ve sesini yükseltme ve ihmal davranışlarının artmasıdır (Turnley ve Feldman, 1999b).

Cassar'a göre psikolojik sözleşme ihlâlinin işgörenin tutumları açısından üç önemli sonucu; güven, bağlılık ve iş tatminine dairdir. Güven, katkıların karşılıklı olacağı inancına dayanır, dolayısıyla; psikolojik sözleşme ihlâlinin sonuçlarından biri ihlâli yapan tarafa güvenin azalmasıdır. Diğer taraftan; psikolojik sözleşme ihlâli olduğunu düşünen işgören, katkısının değerlendirilmediğine ve durumunun iyileştirilmesi yönünde işverenin bir şey yapmayacağına inanabileceğinden psikolojik sözleşme ihlâli örgüte bağlılığı da azaltabilir. Yine; psikolojik sözleşme ihlâli ile kendisine söz verilenle gerçekleşenin birbirinden farklı olduğunu düşünen işgörenin iş tatmininin de azalması muhtemeldir. (2001:197-198)

Psikolojik sözleşme ihlâlinin doğası üzerine yapılan araştırmalarda ise muhtelif sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlara göre; bütün işgörenler sözleşme ihlâllerine eşit düzeyde tepki vermemekte (Coyle-Shapiro, 2002; Restubog ve Bordia, 2006; akt. Bal ve diğ., 2010:254), psikolojik sözleşme ihlâlinin (violation) etkileri uzun süreli olmakta (Pate ve Malone, 2000:165), bir işverenin gerçekleştirdiği psikolojik sözleşme ihlâli işgörenler tarafından başka işverenlere de transfer edilebilmekte (Pate ve Malone, 2000:164), işgörenler psikolojik sözleşmedeki mübadele ilişkisini sadece işgören davranışına cevap vererek değil, aslında aktif bir biçimde yöneterek bilinçli bir biçimde yapılandırmakta ve değiştirmekte (Seeck ve Parzefall, 2008), psikolojik sözleşme ihlâli algısı olduğu zaman işgören sözleşmenin doğasını değiştirmekte, sözleşmenin ilişkisel unsuru azalmakta, işlemsel unsuru ise artmakta (McDonald ve Makin, 2000:85) ve psikolojik sözleşme ihlâli olarak değerlendirilen her durumda işgörenler düşmanca bir tepki vermemektedir (Turnley ve Feldman, 1999a:368).

Psikolojik sözleşme ihlâli ile işgören tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin gücüne etki eden durumsal moderatörler de değişik araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Bunlardan birinde Turnley ve Feldman, söz konusu durumsal moderatörler olarak bireysel farklılıklar, örgütsel uygulamalar ve emek piyasası koşullarını gösterirler. Yazarlar yaptıkları çalışmada, kişisel farklılıkları iyimserlik ve kötümserlik derecesi (affectivity), ilişkide eşitliğe duyulan hassasiyet (equity sensitivity) ve dikkat derecesi

(conscientiousness); örgütsel uygulamaları prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, telafi ve çalışma ilişkilerinin kalitesi; emek piyasası koşullarını ise çıkış maliyetleri, işgörenin ikame edilebilirliği ve cazip iş seçeneklerinin varlığı olarak ortaya koyarlar. (1999a:377-381)

Son olarak; psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin araştırmaların çoğunluğu işverenlerin ihlâllerinin işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkin olup işverenlerin bakış açısı ihmal edilmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000).

## **BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ**

Çalışmanın önceki bölümünde de belirtildiği üzere; işgörenler psikolojik sözleşmeleri ihlâl edildiği zaman genellikle olumsuz tutum ve davranışlara yönelmektedirler. İş tatminsizliği bunların en yaygınlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla; iş tatmini kavramını detaylı bir biçimde ortaya koymak çalışmamız açısından gereklidir.

### **2.1. İş Tatmininin Önemi ve Psikolojik Sözleşme ile İlişkisi**

İnsan geçirdiği zamanın çok önemli bir kısmını işinde geçirmektedir. İnsanın işinden doyum sağlaması hem işindeki hem de genel anlamda yaşamındaki mutluluğunu sağlayan önemli etkenlerdendir.

İş tatmini aslında her zaman hem işgörenler hem de örgütler bakımından kendisine yoğun ilgi gösterilen bir konu olmuş (Dikici, 2005:45), işe katılım ve örgütsel bağlılık ile birlikte örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konuların arasında yer almıştır (Robbins, 1998:142; Luthans, 1992:113-114). Nitekim; akademik olarak 1930’lu yıllardan beri dünya yazınında yoğun bir biçimde çalışılan iş tatmini kavramı üzerine 11.000’den fazla çalışma yapıldığı, bir araştırmada ifade edilmektedir (Judge ve diğ., 2002:25-26).

Örgüt araştırmalarında iş tatmini üzerinde çalışma yapmak iki bakımdan önemli görünmektedir. Birincisi; iş tatmini işgören tutum ve davranışlarını açıklayan birçok kuram ve modelde merkezî bir role sahiptir. İkincisi ise iş tatminine dair araştırmalar bireylerin yaşamı ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesine dair pratik uygulamalara sahiptir. (Judge ve diğ., 2002:26)

İnsan ilişkileri ekolünün ortaya çıkması ile birlikte örgüt araştırmalarında değişik süreçler, farklı değişkenlere işgörenler üzerinden bakılmaya başlanması suretiyle anlaşılmasına çalışmıştır. Üzerinde yoğun araştırmaların yapıldığı bu değişkenlerden biri de iş tatmini kavramıdır. İş tatminine verilen önem şu çarpıcı ifadelerde belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır: “Birinin işini ona devam edecek kadar tatmin edici bulması veya bulmaması ... hem işveren hem de işgören için birinci derecede önemli bir konudur” (Hoppock, 1935:5; akt. Judge ve diğ., 2002:25). Yine; iş tatmini kişisel

refahın göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Hakim, 1991, Veenhoven, 1991; akt. Clark, 1996:191).

İş tatmini yüksek olan işgörenler işe karşı olumlu tutumlar, iş tatmini düşük olan işgörenler ise işe karşı olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Robbins, 1998:142). Dolayısıyla; işgören tutumları örgütsel davranış alanını etkiledikleri için insan kaynakları yönetimi için de önemlidir (Luthans, 1992:113). Yani; örgütlerde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması sadece ilgili işgören açısından olumsuz sonuçlar doğurmaz. Düşük iş tatmin düzeyi bir taraftan işgörenin verimliliğini ve performansını azaltmakta, diğer taraftan; işe devamsızlık veya işten ayrılma durumlarında olduğu gibi işgücü devir hızının artması nedeniyle maliyeti artırarak aynı zamanda örgütü de ilgilendirmektedir. (Bozkurt, 2009; Dikici, 2005:50). Dolayısıyla; işgörenlerin işe devam veya işten ayrılma ve işleri için sarfettikleri efor iş tatmin düzeylerine bağlı olmaktadır (Clark, 1996:189).

İş tatmini, işgörenin psikolojik sözleşmesinde var olan beklentilerinin karşılanma derecesine işaret etmektedir (Dikici, 2005:46-48; Bozkurt, 2009). Larwood ve diğerlerine (1998) göre iş ile psikolojik sözleşmenin uyuşması daha yüksek iş tatmin düzeylerine yol açmaktadır. İş tatmini çalışmalarında genelde iş tatmininin belirleyicisi olarak işten memnuniyet ele alınır. Ne var ki buna çalışma şartları, çalışma saatleri, ücret, iş güvenliği, işgörenin sahip olduğu yetki gibi faktörlerin de dahil edilmesi gerekir (Bozkurt, 2009). Bu da bizi iş tatmini ile psikolojik sözleşmenin yakından ilgili olduğu sonucuna götürmektedir.

## **2.2. İş Tatmininin Tanımı**

İş tatmini, her şeyden önce, işgörenin işiyle ilgili öznel bir değerlendirmesini ifade etmekte (Clark, 1996:189) olup genel olarak işgörenin iş ortamına dair olumlu veya olumsuz duygularının tümü şeklinde değerlendirilebilir (Bozkurt, 2009). Yani; işgörenin işine karşı genel bir tutumu olan iş tatmini (Luthans, 1992:113; Dikici, 2005:46), işgörenin aldığı ödülün miktarı ile alması gerektiğine inandığı ödül arasındaki farka (Robbins, 1998:25, 142) işaret etmektedir. Dolayısıyla; bu kavram işgörenin işinden ne istediği ile ne elde ettiğine ilişkin algısı arasındaki algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olmaktadır (Hess ve Jepsen, 2009:263).

Yukarıda da belirtildiği üzere; örgüt araştırmalarında üzerinde en fazla çalışılan değişken (Rainey, 1997; akt. Liu ve diğ., 2008:687) olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütte yönetimin işgörenden beklediği önemli hususlardan biridir. Bu konudaki pek çok araştırma iş tatmininin örgütte işe devam etmeme ve işten ayrılma gibi pek çok konunun potansiyel bir belirleyicisi olduğu varsayımına dayanmakta (Oshagbemi, 2003:1210) olup bu kavram örgütsel yaşamda pek çok sorun ile de ilgili olabilecek bir kavram olarak önümüzde durmaktadır.

İşgörenlerin işinden tatmin olmasını sağlayan birçok faktör bulunduğundan dolayı iş tatminine dair tanımlar değişiyor (Bozkurt, 2009) ise de iş tatminine bu genel yaklaşımlardan sonra yazında bugüne kadar yapılmış olan çok fazla sayıdaki tanımdan hiç değilse spesifik olanlarına değinmek uygun olacaktır (Oshagbemi, 2003):

“Bir kimsenin aldığı sonuca biçtiği değerin miktarı ile alması gerektiğini hissettiği sonucun miktarı arasındaki fark tarafından belirlenen bir duygu” (Porter ve diğ., 1975:53-54), “bir kimsenin iş veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” (Locke, 1976:1304; akt. Judge ve diğ., 2002:26), “alışma ortamında bir kimsenin iş değerlerinin başarisının neden olduğu zevkli duygusal durum” (Locke ve Henne, 1986:21) (akt. Oshagbemi, 2003: 1211-1215)

Locke’un (1976) yukarıda belirtilen tanımında, bilişsel bir ifade olan “değerlendirme” ve bir harekete geçiren duygu ifadesi (affect) olan “duygusal durum” ifadelerinin birlikte yer alması önemlidir. Dolayısıyla; Locke iş tatmininin bilişsel ve duygusal süreçlerin, yani düşünce ve duyguların birbirleriyle etkileşimi sonucu olduğunu varsaymaktadır. (akt. Judge ve diğ., 2002:26)

Dikici ise yaptığı kapsayıcı tanımda iş tatminini,

“işgörenin maaşıyla, fiziksel ve duygusal çalışma koşullarıyla, sahip olduğu otoriteyle, otoritesini kullanma özerkliği ile başarıları karşılığında verilen ödülleri, işindeki sosyal statüsüyle, çalışma arkadaşları ve amirleriyle ilgili pozitif ve negatif görüşlerinin bir toplamı”

olarak değerlendirmektedir (2005:49).

Tanımların ortak bir yönü iş tatmininin işgörenin işiyle ilgili duygusal bir tepkisi olduğudur. Diğer taraftan; bu kavram işgörenin işine dair beslediği olumlu ve olumsuz tutumları algılamasını kapsayan çok değişik etkenleri içinde barındırmaktadır (Dikici, 2005:47-48).

İşgörenin dinamik ve değişken bir tutumu olan iş tatmini işgörenin tecrübelerinden, işin kendisinden ve diğer işgörenlerle iletişiminden etkilenir (Dikici, 2005:46-47).

Yazında iş tatmininin işe ilişkin beklenti ile işten elde edilenin bir fonksiyonu olduğu yönünde yaygın bir kabul vardır. İşgörenin işe ilişkin aldığı ödüller ile sunduğu katkıya biçtiği değer arasındaki algıladığı uyum ne kadar fazla ise iş tatmin düzeyi o kadar yüksek, diğer taraftan; işgörenin bu konudaki algıladığı uyumsuzluk ne kadar fazla ise iş tatmin düzeyi o kadar düşüktür. Bu durumda iş tatmini kavramına yöneltilen temel bir eleştiri insanlar arasındaki farkları yeterince dikkate almamasıdır. Çünkü bazı insanların bir işten beklentileri, başka insanların beklentilerinden farklı olabilir (Oshagbemi, 2003:1211-1215).

Yazında yaygın kabul görmüş olan bir yaklaşım, iş tatmini kavramının temelde, içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) iş tatmini şeklinde ikiye ayrılmasıdır.

İçsel iş tatmini bireylerin yaptıkları işin merkezî veya içsel yönleri ile ilişkilidir. Buna iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri (supervision), işin kendisi ve sorumluluk gibi unsurlar örnek olarak verilebilir. Dışsal iş tatmini ise işle ilgili görevlere dair dışsal yönlerle ilgilidir. Dışsal iş tatminine de ücret, ödemeler ve terfi örnek verilebilir. (Landy ve Conte, 2007:387; Judge ve diğ., 2002:27)

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörleri anlamak önem taşımaktadır. Çünkü iş tatmini işgörenin işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi birçok davranışına etkide bulunmaktadır (Dikici, 2005:65).

İşgörenlerin iş tatmini hem bireysel özellikleri hem de örgütteki iş ortamının bazı özelliklerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. İş tatminini anlamaya çalışırken hem bireysel hem de iş ortamına dair unsurlar birlikte ele alınmak durumundadır. (Dikici, 2005:65; Bozkurt, 2009)

İş tatminini belirleyen kişisel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, meslekte geçirilen süre, meslekî düzey, zekâ, yeteneklerin kullanımı ve kişilik; işle ilgili özellikler ise zorlayıcı iş, eşit ödüller, destekleyici çalışma koşulları, destekleyici çalışma arkadaşları, örgütün özelliği, işin netliği, işin içeriği, geleneksel teşvikler



(yüksek ücret), terfi imkanı, iletişim, yönetim tarzı, takdir edilme, değerler ve sosyal ve kültürel etkidir (Dikici, 2005:66-79; Bozkurt, 2009).

Yazında, iş tatminini belirleyen en önemli faktörler olarak kişiyi geliştiren (mentally challenging) iş, adil ödüller, destekleyici çalışma koşulları, destekleyici iş arkadaşları, kişilik ile meslek uyumu ve bireyin genetik eğilimi (hayata genel anlamda olumlu ya da olumsuz yaklaşması) gösterilmektedir (Locke, 1976; akt. Robbins, 1998:152-153).

Steers'e (1997) göre ise bir kişi kendini işiyle psikolojik olarak ne kadar ilişkilendirirse iş tatmini o kadar yüksek olacaktır (akt. McDermott ve diğ., 2006:458).

Clark'a göre iş tatmini bireyin beklentileri, fiziksel veya psikolojik ihtiyaçları ve değerlerine bağlıdır. Daha spesifik olarak, işin zihinsel zorluk düzeyi içermesi genel olarak yüksek iş tatmini doğurur. Zihinsel zorluk düzeyi; özerklik, işin kompleksliği, işgörene yeteneklerini kullanma fırsatı ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sunması ve sorumluluk düzeyi gibi unsurları içerir. Ne var ki çok fazla zorluk iş tatmini yerine iş tatminsizliği getirir. (1996:190)

Yazında yaygın kabul gören diğer bir yaklaşıma göre ise iş tatminini hem bilişsel hem de duygusal süreçler belirlemektedir. İşgören işini düşündüğü zaman düşündüğü şey üzerine bir takım duygulara da sahip olmaktadır. Öte yandan; işgören işyerinde değişik duygulara kapıldığı zaman bu duygular üzerine düşünmektedir de. Dolayısıyla; biliş ve duygularla ilgili süreçler birbirleri ile yakından ilgi olmaktadır. Bu bakımdan iş tatminini ölçen unsurları bilişsel veya duygusal olarak ayırmak da mümkün olmamaktadır. (Judge ve diğ., 2002:26)

Sonuç olarak; karşılanmayan beklentiler tatminsizliğin genel bir nedeni (Sturges ve Guest, 1999; akt. McDermott ve diğ., 2006:464) olmaktadır. Hermanson ve diğerleri (2002) de yaptıkları çalışmada, işgörenlerin başlangıçtaki beklentileri ile gerçek iş ortamı arasındaki farkın iş tatmininin azalmasına ve işgören dönüşüm hızının artmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir (akt. McDermott ve diğ., 2006:458).

#### **2.4. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar**

İş tatmini kavramının kuramsal temelleri üzerine çok fazla çalışma yapılmıştır. Bir tutum olan iş tatmini, davranış ifade eden motivasyondan ayrı olmasına rağmen

yazında yoğun olarak motivasyon kuramları ile birlikte incelenegelmıştır (Yüksel, 2005:294; akt. Toker, 2007:94).

Oudejans'ın kapsamlı derlemesine göre belli başlı güdüleme kuramları; Eşitlik Kuramı (Adams, 1963; 1965), Beklenti Kuramı (Vroom, 1964), Amaç Belirleme Kuramı (Locke, 1968), Atıf Kuramı (Heider, 1958), X ve Y Kuramı (McGregor, 1960), Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı (Festinger, 1957), Yatırım Modeli (Rusbult, 1983; Rusbult ve Farrell, 1983; Rusbult, Johnson ve Moorow, 1986), Bilişsel Değerleme Kuramı (Deci, 1971; Deci ve diğ., 1981), İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Maslow, 1943), Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Kuramı (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959), Başarı Güdüleme Kuramı (McClelland, 1975), Pekiştirme (Edimsel Koşullama) Kuramı (Skinner, 1938), V-İ-G Kuramı (Alderfer, 1972), Öz-belirleme (Self-determination) Kuramı (Deci ve Ryan, 1985), Sosyal Biliş Kuramı (Bandura, 1977a), Z Kuramı (Ouchi, 1981), Kontrol Kuramı (Glasser, 1984), Kendini Algılama (Self-perception) Kuramı (Bem, 1967), Bilimsel Yönetim (Taylor, 1911), Hawthorne Deneyleleri (Mayo, 1933), Bilişsel Davranışçılık (Tolman, 1932), Sosyal Öğrenme Kuramı (Bandura, 1977b), Dürtü (Drive) Kuramı (Hull, 1952), Uygun Sonuç Çıkartma (Correspondent Inference) Kuramı (Jones ve Davis, 1965), Öz Tutarlılık (Self-consistency) Kuramı (Aronson, 1968), Öz Olumlama Kuramı (Steele, 1988), Özbenlik Çelişki Kuramı (Higgins ve diğ., 1986), Karşılıklı Bağımlılık Kuramı (Deutsch, 1949), Sosyal Mübadele Kuramı (Homans, 1958) ve Tepkisellik Kuramı'dır (Brehm, 1966) (akt. Oudejans, 2007).

Yazında iş tatmini ile ilgili kuramlara dair yaygın bir sınıflama şu şekildedir:

- a) içerik kuramları
- b) süreç kuramları
- c) sosyal ve duyumsal yapı kuramları.

*İçerik kuramları*, iş tatminini işgörenin içsel faktörlerine ağırlık vererek açıklar; iş tatmininin içeriğini teşkil eden unsurların neler olduğunu ve iş tatmininin ne tür değişkenlerin sonucu olarak meydana geldiğini anlamaya çalışır. Bu kuramlarda işgörene iş tatmini sağlayan ihtiyaçlar birer birer ortaya konulmaya çalışılır. Diğer

tarafından; işgörenlerin kuramlarla belirlenmiş bazı ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması halinde işgörenlerin iş tatminini nasıl algıladıkları, yine bu kuramlarda ortaya konmaya çalışılır. Başlıca içerik kuramları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramı (İkili Faktör Kuramı) ve Alderfer'in V-İ-G (Varlık-İlişki-Gelişme) Kuramı'dır. (Dikici, 2005:53-54)

*Süreç kuramları*, iş tatminini işgörenin dışından kaynaklanan faktörlere ağırlık vererek açıklar. Belli başlı süreç kuramları Vroom'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Değer Kuramı, Porter-Lawler Modeli ve Fark Modeli'dir. (Dikici, 2005:53-64). Süreç kuramlarından Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Porter-Lawler Modeli psikolojik sözleşme kavramı ile de yakından ilişkili olduğundan 1. bölümde ele alınmış olup bu bölümde tekrar edilmeyecektir.

*Sosyal ve duyuşsal yapı kuramları* ise bireyin iç dünyası ile sosyal çevresinin etkileşimini temel alır. Bu sınıflandırmaya giren başlıca kuramlar ise Sosyal Öğrenme Kuramı ve Atıfta Bulunma Doyum Modeli'dir. (Dikici, 2005:53-64)

İş tatminine ilişkin bir başka sınıflandırma girişimi ise Judge ve diğerleri tarafından yapılmıştır. Yazarlar iş tatminine ilişkin bütün kuramları ele aldıkları çalışmada, yazında en etkili buldukları iş tatmini kuramlarını *durumsal kuramlar*, *kişilik yaklaşımları* (dispositional approaches) ve *etkileşimsel kuramlar* olarak üçe ayırmaktadırlar. Durumsal kuramlarda iş tatmini işin veya iş çevresinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çift Faktör Kuramı, Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ve İş Karakteristikleri Modeli bu kapsama giren kuram ve modellerdendir. Kişilik kuramları iş tatmininin bireyin kişiliğinden kaynaklandığını iddia etmektedirler. Etkileşimsel kuramlar ise iş tatmininin durumsal etkiler ve bireysel farklılıkların bir fonksiyonu olduğunu ifade etmektedirler. Bu gruba giren kuramlardan ikisi ise Cornell'in Bütünleyici Modeli ve Locke'un Değer-Algı Modeli'dir. (Judge ve diğ., 2002)

Çalışmanın bu bölümünün bundan sonraki kısmında iş tatminine ilişkin yazında yaygın biçimde atıf yapılan belli başlı kuramlar açıklanmaktadır.

### 2.4.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı muhtemelen en çok bilinen motivasyon kuramıdır (Robbins, 1998; Toker, 2007). Bu kuram, aynı zamanda iş tatmini ile ilgili ortaya konan en önemli kuramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Maslow esasen bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçların var olduğunu ve ihtiyaçların davranışı etkileyen önemli faktörler olduğunu iddia etmektedir. (Toker, 2007)

Maslow bir insanın davranışlarını belirleyen kültür gibi başka etkenlerin de varlığını kabul etmesine rağmen çalışmalarında davranışları belirleyen etkenler olarak içsel ihtiyaçlara (internal needs) odaklanmıştır. Maslow bu ihtiyaçları beş kategoriye ayırmış ve bunları fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma / sevgi ihtiyaçları (sosyal ihtiyaçlar), saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak adlandırmaktadır. Maslow'a göre karşılanmış olan bir ihtiyaç, işgöreni daha fazla motive edememekte; karşılanmayan ihtiyaçlar, davranışı motive etmektedir. İşgören, bir ihtiyaç seviyesi karşılandığında tekrar motive olabilmek için bir üst ihtiyaç basamağına çıkar. Bir düzeydeki ihtiyaç giderilirse sonraki ihtiyaç canlanmakta, dolayısıyla işgören daima bir ihtiyacı aktif biçimde hissetmektedir. Bu da iş tatmininin uzun dönemli olmamasına yol açmaktadır. (Dikici, 2005:54)

Maslow'un her bir bireyin iç dünyasında var olduğunu ifade ettiği beş ihtiyaç hiyerarşisinden *fizyolojik ihtiyaçlar* açlık, susuzluk, barınma, cinsel ihtiyaçlar ve diğer, insan vücuduna ilişkin ihtiyaçları; *güvenlik ihtiyaçları* güvenlik ile fiziksel ve duygusal zararlardan korunmayı; *sosyal ihtiyaçlar* ilgi/yakınlık gösterilme, ait olma, kabul edilme ve arkadaşlığı; *saygınlık ihtiyaçları* kendine saygı, özerklik ve başarı gibi dahilî saygınlık ihtiyaçları ile statü, tanınma ve dikkat gibi haricî saygınlık ihtiyaçlarını; *kendini gerçekleştirme ihtiyacı* ise bir insanın gelişmesi, potansiyelini gerçekleştirmesi ve kişisel tatmini gibi hususları içermektedir (Robbins, 1996:169). İşgörenlerin kendini gerçekleştirmelerine imkân veren işler ender olup üst düzeydeki yönetsel ve meslekî işlerde bu ihtiyacın daha çok karşılandığı söylenebilir (Dikici, 2005:54-56).

Maslow'un kuramında beş adet ihtiyaç grubu iki ana gruba ayrılmıştır: üst seviye ihtiyaçlar ve alt seviye ihtiyaçlar. Fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçları alt seviye ihtiyaçlar; sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme

ihtiyaçları ise üst seviye ihtiyaçlar olarak değerlendirilmektedir. Üst seviye ihtiyaçlar işgörenin kendi içinde giderilen ihtiyaçlar iken alt seviye ihtiyaçlar genellikle haricî olarak giderilmektedirler (örneğin; maaş, sözleşme, kıdem, kadro vs.). (Robbins, 1996:170)

Bu kuram esasen motivasyonu açıklamaya çalışmaktadır. İhtiyaçlar giderilmediği durumda hoş gitmeyen bir gerilme durumu ortaya çıkmakta ve iş tatmini olmamaktadır. İhtiyaçlar giderildiği zaman ise gerilim ortadan kaldırılarak iş tatmini algısı ortaya çıkmaktadır (Dikici, 2005:54). Dolayısıyla; kurama göre işgöreni motive edebilmenin ön koşulu onun hangi ihtiyaç hiyerarşisinde olduğunu anlamak ve işgöreni bulunduğu veya daha üst seviyedeki ihtiyaç hiyerarşisi bakımından tatmin etmektir (Robbins, 1996:170).

Maslow'un kuramı diğer pek çok motivasyon kuramı gibi sadece iş örgütleri için geliştirilmemiş olup genel bir kuramdır (Onaran, 1981:13; akt. Toker, 2007:95). Bu kuram kolay anlaşılır olması gibi bakımlardan oldukça popüler hale gelmiş olmasına rağmen değişik araştırma sonuçları bu kuramı genellikle doğrulamamaktadır. Diğer taraftan; ihtiyaç yapılarının Maslow'un önerdiği şekilde kurulduğu, karşılanmayan ihtiyaçların bireyi motive ettiği ve tatmin edilen ihtiyaçların bireyi yeni bir ihtiyaç düzeyine ulaştırdığına ilişkin destekleyici bulgulara pek ulaşılamamıştır. (Robbins, 1996:170). Öte yandan; araştırmalarda ihtiyaç düzeyleri arasında bir sıralama olduğuna dair de pek bir bulguya rastlanmamıştır (Wahba ve Bridgewell, 1976). Maslow'un kuramı, evrensel geçerliliğe sahip olmamakla da eleştirilmiş ve kuramın bireyselliği ve sadece rekabeti ön plana alan bir kültürel ortamı ifade eden Amerikan kültürü için geçerli olabileceği ifade edilmiştir (Cianci ve Gambrel, 2003). Son olarak; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı aynı işgörende birden fazla ihtiyaç hiyerarşisinin aynı anda aktif olabileceğini dikkate almamaktadır.

#### **2.4.2. X ve Y Kuramı**

Douglas McGregor (1960) insanlara ilişkin birbirinden tamamen farklı iki bakış açısını içeren X ve Y Kuramı'nı önermiştir. Buna göre bazı yöneticiler işgörenleri X Kuramı'nın varsayımları, bazı yöneticiler ise Y Kuramı'nın varsayımları doğrultusunda değerlendirmektedirler. (akt. Robbins, 1996; Oudejans, 2007)

Douglas McGregor, Maslow'un kuramında bahsettiği kuramlardan ilk ikisini, yani fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını alt sıradaki ihtiyaçlar; sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise üst sıradaki ihtiyaçlar olarak değerlendirmiştir. McGregor hangi ihtiyaç grubunun motive edici olduğunu anlamak için iki alternatif varsayım seti geliştirmiştir. (akt. Nelson ve Quick, 2008)

X Kuramı'na göre yöneticiler bireye tamamen olumsuz olarak bakar. Buna göre (Robbins, 1996:171; Oudejans, 2007:20);

- a) İşgörenler işi sevmezler ve mümkün olan her zaman iş yapmaktan kaçınırlar.
- b) İşgörenler işi sevmediklerine göre zorlanmalı, kontrol edilmeli veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için cezalandırılmakla tehdit edilmelidirler.
- c) İşgörenler sorumluluktan kaçınırlar ve mümkün olduğunca formel bir biçimde yönlendirilmeyi isterler.
- d) Birçok işgören güvenliği, işle ilgili diğer bütün etkenlerin üzerinde tutar ve pek hırs göstermez.

McGregor, diğer taraftan; yöneticilerin işgörelere ilişkin olumlu varsayımlarını içeren Y Kuramı'nı da önermiştir. Bu kuram ise aşağıdaki dört varsayımı içermektedir. (Robbins, 1996:171; Oudejans, 2007:20)

- a) İşgörenler işe olumsuz olarak bakmazlar ve onu hayatın doğal bir parçası olarak görürler.
- b) İşgörenler örgüt amaçlarına bağlı iseler kendi kendilerini yönlendirebilir veya denetleyebilirler.
- c) Ortalama bir işgören kabul etmeyi öğrenebilir ve hatta sorumluluk almayı isteyebilir.
- d) Yenilikçi kararlar verme yeteneği sadece yöneticilere özgü değildir, işgörenler de bunu yapabilir.

McGregor Y Kuramı'nın X Kuramı'ndan daha geçerli olduğunu ifade etmiş ve işgörenin motivasyonunu artırmak üzere katılımcı karar verme, sorumluluk gerektiren,

işgöreni zorlayan/geliştiren işleri geliştirme ve örgütte iyi grup ilişkileri kurma gibi önerileri getirmiştir (Robbins, 1996:171).

X Kuramı veya Y Kuramı'nın geçerli olduğunu gösteren bir bulgu bulunmadığı gibi işgörelere Y Kuramı'nın varsayımları doğrultusunda davranmanın onların motivasyonlarını yükselteceğine dair de bulgu mevcut değildir (Robbins, 1996:171).

X ve Y Kuramı işgörelar arasında çok genel bir ikili tasnifi önermektedir. Kuram işgöreların motivasyonunu etkileyen hem içsel faktörlerin hem de dışsal faktörlerin neler olduğunu yeterince açıklamamakta, öte yandan; bunlar arasındaki etkileşimleri de dikkate almamaktadır. Dolayısıyla; bu kuram detaylı bir analiz çerçevesi sunmamaktadır.

### **2.4.3. Motivasyon-Hijyen Kuramı**

Motivasyon-Hijyen Kuramı, iş tatmini yazınında en çok etkiyi yapan kuramlardan biri (Judge ve diğ., 2002:28) olup iş tatminini anlayabilmek için bu kuramı anlamak önem arz etmektedir. Psikolog Frederick Herzberg, ortaya koyduğu Motivasyon-Hijyen Kuramı'nda (İkili Faktör Kuramı veya Çift Faktör Kuramı olarak da adlandırılmaktadır) motivasyona neden olan etkenleri ifade ederken iş tatminini İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndan daha kompleks bir biçimde açıklamaktadır (Dikici, 2005:56).

Motivasyon-Hijyen Kuramı'na göre işgörenin içsel (kendinden kaynaklanan) faktörleri iş tatmini ile ilgili iken dışsal (kendinin dışındaki unsurlardan kaynaklanan) faktörleri iş tatminsizliği ile ilgilidir. Önem sırasına göre başarı, takdir, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme gibi işgöreların kendileriyle ilişkilendirdikleri içsel faktörler iş tatminine; şirket politika ve idaresi, kontrol, diğlar işgörelar ile ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve güvenlik gibi dışsal faktörler ise iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Dolayısıyla; bu kurama göre *iş tatminsizliği, iş tatmininin zıddı değildir*. Yani bir işle ilgili tatminsizlik doğuran unsurları ortadan kaldırmanın iş tatminini sağlayacağını iddia etmek kolay görünmemektedir. İş tatmininin zıddı *iş tatmininin yokluğu*; iş tatminsizliğinin zıddı ise *iş tatminsizliğinin yokluğu*dur. Yukarıda bahsedilen dışsal faktörler (hijyen faktörleri) yeterli ise iş tatminsizliği olmamakta, ama bu durum iş tatmininin olduğu anlamına da gelmemektedir. İşgörelari motive

edebilmek için içsel faktörlere (motivasyon faktörleri) önem verilmelidir. Çünkü motivasyon faktörleri işgörenleri içsel olarak ödüllendirmektedir. (Herzberg ve diğ., 1959; akt. Robbins, 1998:171-173)

Geleneksel iş tatmini kuramında işgören ya iş tatmini veya iş tatminsizliği yaşar. Herzberg ise iş tatmini ve iş tatminsizliğini iki ayrı boyut olarak ortaya koymuştur. Bu durumda örneğin; iş ilgi çekici ise işgörenin güdüleyici ihtiyacı karşılanarak işgören tatmin olabilir; ancak iş güvenliği yok ise işgörenin hijyen ihtiyacı sağlanmayarak aynı işgörende iş tatminsizliği yaşanır. Dolayısıyla; Herzberg, işgörenin iş tatmini ve iş tatminsizliğini aynı anda yaşayabileceğini iddia etmektedir. Bu kurama göre örgüt hijyen faktörlerinin gerektirdiği hususları yerine getiriyor ama motivasyon faktörlerinin gerektirdiği hususları yerine getirmiyorsa işgören işinden tatmin hissetmeden de işine devam etmek isteyecektir. (Dikici, 2005:57)

Bu kuram ortaya çıkmadan önce iş tatmini tekli ölçekler tarafından ölçülür iken bu kurama dayanan araştırmalarda iş tatmini ve iş tatminsizliği için farklı ölçeklerin uygulanması gereksinimi ortaya çıkmıştır (Dikici, 2005:57). Kuram özellikle 1970'li yıllara kadar bir sürü araştırmaya kaynaklık etmiş olmakla beraber araştırmacılar tarafından yoğun bir biçimde eleştirilmiş, sonuçta hem mantıksal hem de görgül olarak reddedilmiştir (Landy ve Conte, 2007:380; Judge ve diğ., 2002:28). Birçok araştırma sonucuna göre hem motivasyon faktörleri hem de hijyen faktörleri, hem iş tatminine hem de iş tatminsizliğine katkı yapmaktadır (Judge ve diğ., 2002). King (1970) tatmin ve tatminsizliğin birbirinden ayrılmasının, Herzberg'in araştırmasında kullandığı kritik olay tekniği yüzünden ortaya çıkan bir yapay olgu (artifact) olduğunu ifade ederek araştırmayı yöntemsel açıdan da eleştirmektedir. Öte yandan; kuram, bireylerin motivasyon veya hijyen faktörlerine verecekleri birbirinden farklı tepkileri etkileyecek kişilik özelliklerini dikkate almamakta ve bireysel farklılıkları ihmal etmektedir (Heckman ve Oldham, 1976). Son olarak; kuram, iş tatmini ile performans ilişkisine dair bir açıklama da getirmemektedir (Luthans, 1992:165).

Tüm bu eleştirilere rağmen Motivasyon-Hijyen Kuramı'nın, aynı işgörende iş tatmini ile iş tatminsizliğinin aynı anda yaşanabileceğini ifade ederek yazında orijinal bir bakış açısı geliştirdiği belirtilmelidir.



#### 2.4.4. V-İ-G (Varlık-İlişki-Gelişme) Kuramı

Clayton Alderfer'in V-İ-G (Varlık-İlişki-Gelişme) Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın bir uzantısı olarak görülebilir.

Bu kurama göre temelde üç tür ihtiyaç vardır: Varlık, ilişki ve gelişme (*existence, relatedness, growth*). Varlık ihtiyacı bireyin maddî varlığına ilişkin ihtiyaçlarına işaret eder ve Maslow'un kuramındaki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. İlişki ihtiyacı, bireyin önemli kişilerarası ilişkileri sürdürme arzusuna işaret eder. Bu sosyal ve statüye ilişkin ihtiyaçların giderilmesi için başka bireylerle etkileşim gerekmektedir. Bu grup Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile saygınlık ihtiyaçlarının haricî kısmına denk gelmektedir. Son grup olan gelişme ihtiyacı ise kişisel gelişme için dahilî bir arzuyu ifade eder ve Maslow'un saygınlık ihtiyacının dahilî kısmı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir. (Robbins, 1998:174)

Alderfer kuramında, Maslow'dan farklı olarak bireyde aynı anda birden fazla *düzeyde* motive edici ihtiyacın bulunabileceğini ve üst düzey bir ihtiyacın tatmini bastırıldığı zaman alt düzey bir ihtiyacın tatmin edilmesi isteğinin artacağını iddia eder. Dolayısıyla; bu kuramda Maslow'un kuramından farklı olarak ihtiyaçlar arasında hiyerarşik bir ilişki olmak zorunda değildir. (Robbins, 1998:174-175). Kurama göre bir üst düzeydeki ihtiyacın motive edici olması, bir alt düzeydeki ihtiyacın karşılanmış olmasına bağlı değildir. Yani; üç ihtiyaç seviyesi de aynı anda motive edici olabilmektedir. (Dikici, 2005:58)

Bu kuramın önerdiği, üst düzeydeki ihtiyaçlar az tatmin edildiği zaman alt düzeydeki ihtiyaca daha çok istek duyulması durumu "hüsran - geriye dönüş" olarak adlandırılır. Yani; işgören bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılanmayınca bir alt düzeydeki ihtiyacına daha fazla önem vermekte ve onu tatmin etmeye çalışmaktadır. Örneğin; işgören gelişme ihtiyaçlarında bir hüsran yaşarsa beraber olma ihtiyacına daha çok istek duyabilir veya ilişki ihtiyaçları bakımından tatmin olmazsa var olma ihtiyaçlarına odaklanabilir, para ve çalışma koşulları gibi ihtiyaçlara daha çok istek duyabilir. Burada örgüt yönetiminin yapacağı iş, işgörenlerin ihtiyaç seviyelerini tespit edip hüsran - geriye dönme durumunu önlemeleri, yani; işgörenlerin üst düzey ihtiyaçlarını tatmin etmektir. (Dikici, 2005:58-59)

V-İ-G Kuramı insanlar arasındaki bireysel farklılıklar da dikkate alındığında gerçeklere daha yakın görünmektedir. Eğitim, aile geçmişi, kültürel çevre gibi değişkenler dikkate alınırsa bir ihtiyaç grubu, farklı bireyler için farklı öncelik sıralarını ifade edebilir (Robbins, 1998:175).

V-İ-G Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın önerdiği ihtiyaçlar arasındaki katı hiyerarşiyi yıkarak gerçeğe daha yakın bir açıklama ortaya koymaktadır.

#### **2.4.5. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı**

Bu kuram başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacı üzerine odaklanarak motivasyonu açıklar. *Başarı ihtiyacı* mükemmelle ulaşma çabası, bir standartlar kümesine uygun olarak sonuca varma ve başarılı olma çabasını; *güç ihtiyacı* başkalarının normalde davranmayacakları bir şekilde davranmalarını sağlama ihtiyacını; *bağlanma ihtiyacı* ise dostça ve yakın kişiler arası ilişkiler kurma arzusunu ifade eder. (Robbins, 1998:175)

*Başarma ihtiyacı* yüksek olanlar başarının getirdiği ödüllerden ziyade başarmanın kendisine ihtiyaç duyarlar ve kendi yeteneklerini kullanarak başarıyı elde etmek isterler, başarının şans veya kumar yoluyla gelmesini istemezler. Bu tür kişiler başarma olasılığının ne kendilerini hiç zorlamayacak kadar çok yüksek ne de adeta şans ile gelecek kadar düşük olasılıkta olmasını isterler, dolayısıyla; başarı duygularından elde ettikleri deneyim ve çabalarından elde ettikleri tatminin optimum düzeyde olmasını arzu ederler. Bu kişiler kişisel sorumluluk, geri besleme ve orta düzeyde risk içeren işleri arzularlar. İş, bu özellikleri taşıdığı zaman bu tipte işgörenler daha çok motive olurlar. *Güç ihtiyacı* etki yapma ve başkalarını kontrol etme isteğini ifade eder. Güç ihtiyacı duyan kişiler yetki sahibi olmayı, sorumluluk almayı ve başkaları üzerinde etki sahibi olmayı isterler. Daha iyi performans göstermek bu kişiler için daha sonra gelir. *Bağlanma ihtiyacı* ise başkaları tarafından sevilme ve kabul edilmeyi içerir. Bu ihtiyacı daha yüksek olan işgörenler rekabetçi olmaktansa kooperatist bir kültüre sahip olma eğilimine sahiptirler, arkadaşlığa ihtiyaç duyarlar ve ileri düzeyde karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri arzularlar. (Robbins, 1998:175-177)

#### **2.4.6. Bilişsel Değerleme Kuramı**

Motivasyon kuramcıları tarafından geleneksel olarak içsel güdüleyiciler (örneğin; başarı, sorumluluk ve yeterli olma gibi) ile dışsal güdüleyiciler (örneğin; ücret, ikramiye, iyi ast-üst ilişkileri ve iyi çalışma koşulları gibi) birbirinden bağımsız olarak ele alınmış ve bunların birbirlerini etkileyebilecekleri dikkate alınmamıştır (Robbins, 1998:178).

Bilişsel Değerleme Kuramı'na göre daha önce içsel bir biçimde ödüllendirilmiş olan bir davranışı dışsal bir biçimde ödüllendirmek toplam motivasyon düzeyini düşürebilmektedir. Örgüt dışsal ödülleri üst düzey performansın karşılığı olarak kullanır ise işgörenin sevdiği işi yapınca aldığı içsel ödül azalmaktadır. Çünkü işgören önceki içsel motivasyonunun azalması suretiyle kendi davranışı üzerinde kontrolü kaybetmekte, dolayısıyla; içsel bir uyarıcı dışsal bir uyarıcı ile ikame edilmektedir. (Robbins, 1998:178)

Eğer birey yaptığı işten bir ödül beklerse, çok muhtemeldir ki yaptığı işi bir ödül için yaptığı şeklinde bir algıya sahip olacaktır. Ama birey ödül almayı beklemez ise yaptığı işi bir ödül için yaptığını fark etmesi pek muhtemel olmayacaktır. Birey beklemediği bir ödüle kavuşur ise bunu çalışmasına bağlayacaktır. (Deci ve diğ., 1975; akt. Oudejans, 2007:24)

Kuramın iş örgütleri için sınırlı bir geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. Birçok düşük düzeydeki işin kendisi zaten içsel bakımdan tatmin edici değildir ki içsel tatminin beslenmesine yardımcı olsun. (Robbins, 1998:179)

#### **2.4.7. Amaç Belirleme Kuramı**

Amaç Belirleme Kuramı temelde amaçların insan aksiyonlarını hemen düzenlediğini varsaymaktadır (Locke ve diğ., 1981; akt. Oudejans, 2007:14). Bu kurama göre spesifik ve zor amaçlar daha yüksek performansa neden olmaktadır. Kuramda amaçların spesifik olması, kabul edilen zor amaçlar olması ve geri besleme; yüksek performans için gerekli görülmektedir. Amacın spesifik olması, kuramda bizzat içsel uyarıcı olarak işlev görmektedir. Amaçlar zor olduğunda direnç daha fazladır. İşgörenler amaçlar belirlenirken karar alma süreçlerinde yer alırlar ise amaç zor olsa

bile onu kabullenme eğilimi gösterirler, çünkü bireyler parçası oldukları bir tercihe daha çok bağlıdır. Geri besleme bireylerin hatalarını düzeltmelerine olanak sağlamakta, fiilen yaptıkları ile yapmak istedikleri arasındaki farkı görmelerini sağlamakta ve işgören davranışı için bir rehber gibi görev ifa etmektedir. (Robbins, 1998:180-181)

Amaç belirleme bireyi, yöneltme, çaba, sebat ve strateji geliştirme şeklinde dört bakımdan güdülemektedir. Birincisi; kişisel bakımdan anlamlı ve ilginç olan amaçlar bireyin önemli ve ilgili olan şeylere odaklanmasını sağlamaktadır. İkincisi; amaçların birey enerjisini harekete geçiren, bireyin daha çok efor sarfetmesini sağlayan bir etkisi vardır. Üçüncüsü; amaçlar bireyin sebatını artırmaktadır. Dördüncüsü ise, amaçlar değişik bilgi ve stratejilerin öğrenilmesi ve uygulanması yoluyla bireyin aksiyonlarını etkilemektedir. (Oudejans, 2007:14-16)

Amaçlar “SMART”, yani spesifik (Specific), ölçülebilir (Measurable), ulaşılabilir (Attainable), sonuca odaklı (Results-oriented) ve zaman bakımından sınırlı (Time bound) olmalıdır (Kinicki ve Kreitner, 2003; akt. Oudejans, 2007:14).

Amaç-performans ilişkisini ayrıca amaca bağlılık, amacı gerçekleştirebileceğine inanma (yeterli düzeyde öz yeterlik, self-efficacy) ve ulusal kültür belirlemektedir. Bu anlamda bu kuramın özellikle ABD ve Kanada’da daha geçerli bir kuram olduğu söylenebilir, çünkü bu kuramın dayanakları olan bireysellik, kendi kendine yetme ve rekabet gibi unsurlar bu kültürlerde önem verilen değerlerdir. (Robbins, 1998:181). Dolayısıyla; kuramın evrenselliğinden bahsetmek zordur.

#### **2.4.8. Atfetme Kuramı**

Fritz Heider’in kurucusu olduğu bu kurama göre birey bir davranışı onun sebebine göre yorumlamakta, bu yoruma göre o davranışa tepkisini belirlemektedir. Bir birey diğer bir bireyin davranışını yorumlarken öncelikle o davranışın içsel mi yoksa dışsal bir faktör sebebiyle mi olduğunu belirlemektedir. (Oudejans, 2007:17)

Kuramın biraz daha ilerletilmiş halinde bireylerin bu atıfları nasıl yaptığı sorusuna cevap aranmıştır. Bir açıklamaya göre birey gördüğü bir davranışın üç adet boyutu ile ilgili bilgi topladıktan sonra davranışa dair nedensel atıf yapmaktadır. Bu boyutlardan

ilki *konsensüstür*. Buna göre birey davranışını gördüğü diğer bireyin davranışını onun akranlarının davranışları ile kıyaslamaktadır. Bir gruptaki bireyler aynı şekilde davranıyorsa konsensüs yüksek olmaktadır. İkinci boyut *ayırt ediciliktir*. Bu boyutta birey, davranışını gördüğü diğer bireyin spesifik bir görev sırasındaki davranışını başka görevler sırasındaki davranışları ile kıyaslamaktadır. Son boyut ise *tutarlılıktır*. Buna göre ise birey, davranışını gözlemediği diğer bireyin zaman içinde aynı şekilde davranıp davranmadığını sorgulamaktadır. (Kelley, 1973; Kelley ve Michela, 1980; akt. Oudejans, 2007:17-18)

Bireyler, gözlemedikleri davranışlar eğer düşük konsensüs, düşük ayırt edicilik ve yüksek tutarlılık özellikleri taşıyorsa onlarla ilgili olarak içsel sebeplere; davranışlar eğer yüksek konsensüs, yüksek ayırt edicilik ve düşük tutarlılık özellikleri taşıyorsa onlarla ilgili olarak dışsal sebeplere atıf yapmaktadırlar (Kelley, 1973; akt. Oudejans, 2007:18).

Kuramın üstünlüğü bilişsel süreçlere önem vermesi ve bunları detaylı bir analiz ile açıklayabilmesidir.

#### **2.4.9. Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı**

Leon Festinger (1957) tarafından geliştirilen bu kuram sosyal psikolojide büyük etki yapmıştır. Kurama göre bireyin tutumları arasında veya davranış ve tutumları arasında tutarsızlık olduğunda bu bilişsel bir uyumsuzluğa yol açar. Sergilenen davranış ne kadar yanlış olarak görülür ise bilişsel uyumsuzluğun derecesi o kadar fazladır. Uyumsuzluk bireyde gerginliğe yol açar. Birey bu uyumsuzluğu azaltmanın veya uyumsuzluğu önemsiz görmenin yollarını arar (Robbins, 2003'ten akt. Oudejans, 2007). Kuram bireyin bilişsel süreçlerindeki uyumsuzluğa ilişkin genel bir çerçeve sunmaktadır.

#### **2.4.10. Yatırım Modeli**

Bu modele göre işgören işi ile ilgili unsurları değerlendirir ve işgörenin işinden elde ettiği ödüller yüksek ve ödülüne sarfettiği giderler düşük ise iş tatmini yüksektir. İşgörenin değerlendirmesi sonucu iş tatmini belli bir seviyeden daha düşük ise o işe devam etme motivasyonu düşmektedir. (Oudejans, 2007:22-23)

Modelde ortaya konmuş olan önemli parametreler iş giderleri, iş ödülleri, seçenekler ve yatırımlardır. Modelde işgören işinin değişik unsurları ile ilgili olarak sürekli değerlendirmeler yapmakta, işin değişik unsurlarını ağırlıklandırarak sonuçta bir iş değeri (job value) ortaya çıkarmaktadır. Zaman içinde artabilen veya azalabilen bu iş değeri işgörenin iş tatminini etkilemektedir. İş tatmini yüksek olan işgörenler işlerini bırakmak ve çalıştıkları örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir. (Dam, 2005; akt. Oudejans, 2007:23-24)

Model iş tatminine iktisat veya örgüt iktisadı perspektifinden bakmakta ve sürekli hesap kitap işi yapan üst düzeyde rasyonel bir işgöreni varsaymaktadır.

#### **2.4.11. Pekiştirme Kuramı**

Pekiştirme Kuramı (Reinforcement Theory) amaç belirleme kuramının karşısında yer alır. Bilişsel bir kuram olan Amaç Belirleme Kuramı, bireyin amaçlarının onun eylemlerini yönlendirdiğini savunur. Davranışçı bir kuram olan Pekiştirme Kuramı ise pekiştirmenin davranışı şartlandığını ifade etmektedir. Bu kurama göre işyerindeki davranışlar ve bir işi gerçekleştirmek üzere harcanan çaba, davranışı izleyen sonuç tarafından etkilenmektedir. Pekiştirme Kuramı'na göre içsel, bilişsel unsurlara odaklanılmaması gerekir; bunun yerine davranışı pekiştiriciler (reinforcers) kontrol eder. Bu pekiştiriciler yani bir tepkiyi izleyen sonuçlar, davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Robbins, 1998:182). Ödüllendirilen davranış tekrarlanma, ödüllendirilmeyen davranış ise tekrarlanmama eğilimindedir. Yönetim yüksek kalitede iş, yüksek verimlilik gibi hususları ödüllendirirse bunlarla ilgili davranışlar artma eğilimi taşımaktadır. (Cascio, 1992:410)

Pekiştirme Kuramı, davranış üzerinde etki eden duygular, tutumlar, beklentiler ve diğer bilişsel değişkenleri ihmal etmekte (Robbins, 1998:182) ve motivasyon süreçlerine genel ve kaba bir bakış açısı getirmektedir.

#### **2.4.12. Değer Kuramı**

İş tatminine ilişkin Locke'un ortaya koyduğu Değer Kuramı'na göre işin belirli bir yönünün işgören için görece önemi işgörenin iş tatminine dair değerlendirmesine etki eder. Örneğin; işgören ücrete çok önem verirse, işgörenin elde ettiği fiilî ücret toplam

iş tatminine önemli bir etki yapacak; işgören terfi fırsatlarına fazla önem vermiyorsa terfi fırsatının vuku bulması, toplam iş tatmini üzerinde büyük bir etki oluşturmayacaktır. (Landy ve Conte, 2007:380-381; Judge ve diğ., 2002:31-32; Dikici, 2005:61-62)

Locke iş tatminini ihtiyaçları esas alarak değil, işgörenin değer verdiği iş sonuçlarını elde etme halini esas alarak açıklar. İşin sağladığı unsurlar ile işgörenin önem verdiği unsurlar arasında bir uyum var ise işgören iş tatmini elde eder. (Dikici, 2005:61)

Locke “değer”i işgörenin önemli olarak arzuladığı veya düşündüğü şey şeklinde tanımlamaktadır (Judge ve diğ., 2002:31). Modele göre iş tatmini aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

İş Tatmini = (İşin önemli bulunan kısmına dair istek – İş tarafından işgörene sağlanan kısmın algılanan miktarı) x Değerin işgören için önemi (Judge ve diğ., 2002:31).

Locke’un analizinde iş tatminine etki eden olaylar ve öznelere aşağıdaki tabloda özet olarak yer almaktadır.

**Tablo 3: İş tatminine etki eden olaylar ve öznelere**

<b>Kaynak</b>	<b>Etki</b>
<i>Olaylar veya koşullar</i>	
İşin kendisi: zorluk	İşgörenin başarılı bir biçimde tamamladığı ve kendisini zihinsel olarak geliştiren, zorlayan iş tatmin edicidir.
İşin kendisi: fiziksel talep	Yorucu iş, tatminsizliğe yol açar.
İşin kendisi: kişisel ilgi	İşgören için kişisel olarak ilginç iş, tatmin edicidir.
Ödül yapısı	Performans için adil ve bilgi veren ödüller tatmin edicidir.
Çalışma koşulları (fiziksel)	İş tatmini çalışma koşulları ile fiziksel ihtiyaçların uyumuna bağlıdır.
Çalışma koşulları (amaca ulaşma)	Amaca ulaşmayı kolaylaştıran çalışma koşulları tatmin edicidir.
<i>Öznelere</i>	
İşgörenin kendisi	Yüksek özgüven iş tatminine yol açar.
Amirler, meslektaşlar, astlar	İşgören ödül elde etmesine yardım eden iş arkadaşlarından tatmin olur.  İşgören etrafındaki şeylere kendi bakış açısıyla yaklaşan iş arkadaşlarından tatmin olur.
Şirket ve yönetim	İşgören ödül elde etmesine yardım eden politika ve prosedürleri tasarlayan şirketlerden tatmin olur.  Şirket, yönetim veya her ikisi; çatışan roller veya belirsiz roller empoze ettiği zaman işgören tatminsizlik duyar.
Yan ödemeler	Yan ödemeler, çoğu işgörenin iş tatmin düzeyleri üzerinde güçlü bir etkide bulunmazlar.

Kaynak: Locke (1976); özetleyerek akt. Landy ve Conte (2007:381-382)

Bu kuram, yazında en çok destekleyici bulgunun ortaya çıktığı kuramlardan biridir. Ne var ki kurama dair sorunlardan birisi, kuramın işgörenin değer verdiği iş unsurları ile arzuladığı iş unsurları arasında bulunabilecek yüksek düzeyde korelasyonu dikkate almamasıdır. (Judge ve diğ., 2002)



### 2.4.13. İş Karakteristikleri Modeli

İş tatminini anlamak için işin doğasını (içsel karakteristiklerini) anlamak temel bir husustur. Pek çok araştırmada işgörenlerin iş karakteristikleri ile iş tatminine dair söylediklerinin birbiri ile ilişkili oldukları bulunmuştur. (Judge ve diğ., 2002:29)

İş Karakteristikleri Modeli'ne göre işgörenleri içsel bakımdan motive eden özelliklere sahip işler daha yüksek düzeyde iş tatminine yol açarlar. Hackman ve Oldham'ın (1976) ortaya attığı bu model beş temel iş karakteristiğine odaklanmaktadır. Bu iş karakteristikleri şunlardır: *Görev kimliği* (işgörenin işini başından sonuna kadar görebilme derecesi, task identity), *görevin önemi* (işgörenin işini önemli ve anlamlı olarak görme derecesi), *beceri çeşitliliği* (işin işgörenin birbirinden farklı görevleri yapmasına izin vermesi), *özerklik* (işgörenin işini nasıl yapacağı konusunda kontrol ve gözetime sahip olma derecesi) ve *geri besleme* (işin kendisinin işgörenin işini nasıl yaptığı konusunda geri besleme sağlamanın derecesi). Kurama göre bu özelliklere sahip işler daha çok tatmin edici ve motive edicidir. Bu temel iş karakteristikleri üç kritik psikolojik evreye ulaşılmasını sağlarlar. Bu üç evre işin anlamlılığının tecrübe edilmesi, sonuçlar için sorumluluk ve sonuçlara dair bilgi evreleridir. Son evre, sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Modele göre içsel iş karakteristikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki, işgörenin gelişme ihtiyaç gücüne (growth need strength) bağlıdır. Gelişme ihtiyacı işgörenin işle ilgili kişisel gelişim arzusunu ifade eder. Yüksek gelişme ihtiyacı gücüne sahip işgörenler işlerinin kendi kişisel gelişimlerine katkı yapmasını isterler ve kendilerini zorlayan ve ödüllendiren aktivitelerden tatmin sağlamak isterler. Modele göre içsel iş karakteristikleri, gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan işgörenler için daha çok tatmin edicidir. Bununla birlikte içsel iş karakteristikleri, gelişme ihtiyacı gücü düşük olan işgörenler için de iş tatmini ile ilişkili bulunmaktadır. İşgörenin iş karakteristiklerine dair algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki, çift yönlü gibi durmaktadır. Dolayısıyla; söz konusu iki kavram arasındaki bir ilişki, öncekinin sonraki üzerinde nedensel bir ilişki anlamına gelmeyecektir. Bu model, yazında en çok destekleyici bulgunun ortaya çıktığı kuramlardan biridir. Ne var ki model iş karakteristiklerinin anlaşılması konusunda bireysel farklılıkları dikkate almamaktadır. Diğer taraftan; model uyarınca yapılan görgül araştırmalarda iş karakteristikleri

işgörenlerin kendi beyanına göre oluşturulmuştur. Bu subjektif beyanların iş tatmini ile ilgili korelasyonunun yüksek olması doğaldır. (Judge ve diğ., 2002)

#### **2.4.14. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı**

Kurama göre bireyler kendilerine sorulmadığı sürece aslında iş tatmini ile ilgili olarak bir yargı oluşturmazlar; kendilerine bu konu sorulduğu zaman ise sosyal bilgi kaynaklarına dayanırlar. Bu sosyal bilgi kaynakları kendi davranışlarını yorumlamaları, iş arkadaşlarından duydukları şeyler, hatta anket sorularının sorulma şekli gibi şeyler olabilir. Kurama göre bireyler kendilerinden beklenen cevabı verme meyli taşırlar ve verdikleri cevabı da rasyonalize etmeye çalışırlar. Bu kuram da iş tatmini yazınında en çok etkiyi yapan kuramlardan biridir. (Judge ve diğ., 2002:28)

#### **2.4.15. Cornell Modeli**

Hulin, Roznowski ve Hachiya'nın (1985) önerdiği bu modele göre iş tatmini rol girdileri ile rol çıktıları arasındaki dengenin bir fonksiyonudur. Rol girdileri işgörenin iş rolüne dahil ettiği şeyleri içerir. Bunlar, örneğin; eğitim, deneyim, zaman ve çaba gibi unsurlardır. Rol sonuçları ise işgörenin işi ile ilgili aldığı şeyleri ifade eder. Bunlar ise örneğin; ücret, statü, çalışma koşulları ve içsel etkenler gibi unsurlardır. Diğer her şey sabit iken işgörenin iş ile ilgili olarak sarf ettiği rol girdilerine kıyasla rol sonuçları nisbî olarak daha fazla ise tatmin yüksek olacaktır. Bireyin fırsat maliyeti girdilere biçtiği değeri etkilemektedir. İşsizliğin yoğun olduğu dönemlerde istihdam piyasasında rekabet fazla olacağından işgörenin iş rolünün fırsat maliyeti düşecek ve işgören rol girdilerine daha az önem atfedecektir. Dolayısıyla; işsizlik arttıkça rol girdilerinin subjektif faydası azalacak, yani; girdilerin sonuçlara göre algılanan subjektif değeri düşecek; bu da tatmin düzeyinin artmasına yol açacaktır. Modele göre, diğer taraftan; işgörenlerin sonuçlarla ilgili geçmiş deneyimlerini ifade eden referans çerçeveleri, onların mevcut durumda elde ettikleri sonuçları nasıl algıladıklarını etkilemektedir. Modelin doğruluğunu test eden pek fazla çalışma yapılmamıştır. (akt. Judge ve diğ., 2002:31)

#### **2.4.16. Seashore ve Taber'in Bütünleyici Çalışması**

Seashore ve Taber (1975) çalışmalarında iş tatminine ilişkin yeni bir model önermemektedirler. Yazarlar, daha önce yapılan çalışmaların sadece işgören, işgörenin iç dünyası, işi ve işinin değişik yönleri ile etkileşimine yoğunlaştığını; çevresel faktörleri yeterince dikkate almadığını ifade etmektedirler. Yazarlar, iş tatminine dair yapılan belli başlı çalışmalardan yola çıkarak iş tatmininin öncül, neden ve sonuçlarını mikro ve makro çevresel bir perspektiften ele alıp ortaya koymaktadırlar.

Seashore ve Taber (1975) iş tatminine dair ortaya koydukları bu geniş perspektifte, iş tatminini sosyal, makro ekonomik ve örgütsel çevre gibi etkenlerle birlikte değerlendirirler. Bu yaklaşımda iş tatmini çevresel karakteristikler dizisinin bir fonksiyonudur. Bu çevresel karakteristikler makro politik ve makro ekonomik çevreden işin spesifik özelliklerine kadar uzanmaktadır. İş tatmini aynı zamanda kişilik özellikleri, demografik özellikler, yetenekler vs. gibi hususların oluşturduğu kişisel özelliklerin de bir fonksiyonudur. Seashore ve Taber'in yaklaşımına göre iş tatminindeki değişimler çevredeki veya bireydeki değişimden kaynaklanabilmektedir. İş tatmininin öncüllerinin yapısı ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir.

Makro-çevresel faktörlere bakıldığında ekonomik, politik, kültürel ve benzeri geniş çevresel faktörler iş tatminini etkiler. İş tatmini mesleğin (işin değil) statü, prestij, güç ve kontrol gibi genel karakteristikleri ile de ilgilidir. (Seashore ve Taber, 1975:349-350)

İş tatmini incelenirken örgütsel çevre de dikkate alınmalıdır. Örgütün büyüklüğü, şekli, kompleksliği, merkezîliği, formalizasyon derecesi, karar alma ve çatışma yönetim tarzları ve örgütsel kültür iş tatmininin öncülleridir. (Seashore ve Taber, 1975:350)

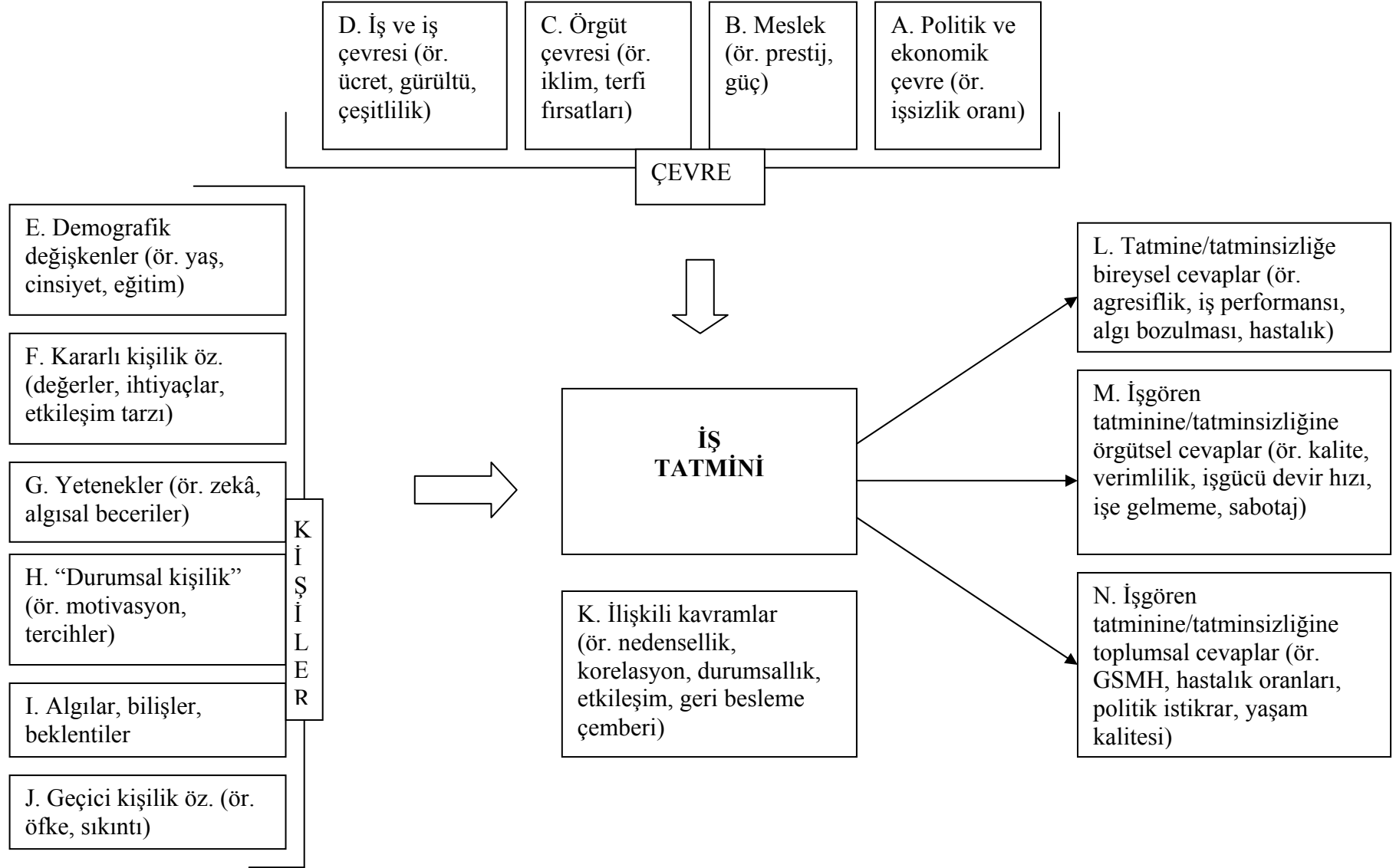
İş ve iş çevresi birlikte değerlendirildiğinde iş tatmininin sebepleri öncelikle iş ve iş çevresinin gerçeklikleri, daha önemlisi bu gerçekliklerin nasıl algılandığında yatmaktadır (Seashore ve Taber, 1975:352).

İş karakteristikleri ile iş tatmini, epeyce birbirlerine bağımlıdır. Bu karşılıklı bağımlılığı demografik, mesleki ve kişiliğe ilişkin faktörler açıklayabilmektedir.

Kişisel özellikler değerlendirmeye alındığında iş tatmini işgörenlerin kişisel özelliklerinden etkilenmektedir. Bu kişisel özellikler kalıcı olabileceği gibi değişken veya geçici özellikler de olabilir. Bireysel ve kişisel bazı kalıcı kişilik özellikleri işgörenden işgörene değişeceği için bazı işgörenler, içinde buldukları çevreden bağımsız olarak aynı çevredeki diğer işgörenlerden farklı iş tatmini seviyelerine sahip olacaklardır. Diğer taraftan; kararsız kişilik özellikleri gösteren bir işgören, iş çevresi sabit kalsa bile farklı iş tatmini düzeyleri yaşayacaktır. İş tatmininde demografik özellikler de önemlidir. İş tatmini ile yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi özellikler arasında korelasyon vardır. Kişisel yetenekler ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi vardır. İşgörenin sahip olduğu yetenekler ile işinin gerektirdiği yetenekler arasındaki fark ile iş tatmini arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. (Seashore ve Taber, 1975:351-355)

Seashore ve Taber'in (1975) çalışmalarını özetleyen şekil aşağıda yer almaktadır. Bu şekilde de görüleceği üzere; çevre faktörleri A'dan D'ye, makrodan mikroya doğru gidişi; bireylerle ilgili faktörler ise E'den J'ye, istikrarlıdan istikrarsıza doğru gidişi göstermektedir. İş tatmininin sonuçları ise bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde (L, M ve N) ele alınmaktadır.

**Şekil 3: Seashore ve Taber'in iş tatmini ile ilgili değişkenlere dair sınıflandırması**



Kaynak: Seashore ve Taber (1975:347)

## **BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

Bu bölümde araştırmanın amacından bahsedildikten sonra araştırmanın sorunsalı ve alt probleminin oluşturulmasına dönük yazın taraması yapılmaktadır. Daha sonra araştırmanın yöntemi ifade edilmekte ve kısıtına değinilmektedir. Bilahare; bir örnek olay olan bu çalışmaya konu edilen örgüt hakkında bilgiler verilmektedir. Bu bölümün ilerleyen kısımlarında ise yapılan nicel ve nitel araştırmalarda ulaşılan bulgu ve yorumlara yer verilmektedir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Yukarıda da belirtildiği üzere; yazında psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin yapılmış görgül çalışma sayısı azdır (Robinson, 1996). Bu araştırma ile görgül bir çalışma yapılarak Türkiye’de kamu sektörü işgörenlerinin psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırma bir örnek olay çalışması olup Türkiye’de kamu sektöründe faaliyet gösteren bir bakanlığın işgörenleri araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada bir yandan, alt boyutları da dikkate alınarak, psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi ve psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerine etkisi; diğer yandan, işgörenlerin psikolojik sözleşme ve iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmak istenmektedir. Demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medenî durum, örgütteki statü, günlük ortalama fiilî çalışma süresi, kamu sektöründeki hizmet süresi, halen çalışılan örgütteki hizmet süresi ve istihdam garantisi olarak belirlenmiştir.

Psikolojik sözleşme kavramı ile iş tatmini ilişkisi incelenerek esasen yönetim ve organizasyon yazınına katkıda bulunmak amaç edinilirken, elde edilen bulguların profesyonel dünyadaki yöneticilere yol gösterici olabileceği de değerlendirilmektedir.

### **3.2. Araştırma Sorularının Oluşturulmasına Dönük Yazın Taraması**

Hem psikolojik sözleşme hem de iş tatmini kavramına ilişkin, yurtdışında yapılmış binlerce araştırma bulunmaktadır. Ancak, ülkemizde özellikle psikolojik sözleşme üzerine yapılmış akademik düzeyde çalışmaya pek rastlanmamaktadır. Bu konuda

yapılmış olan az sayıdaki çalışmalardan birinde, Mimaroglu (2008) psikolojik sözleşmenin işgörenlerin beş adet tutum ve davranışı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Tıbbî satış temsilcileri üzerine yapılmış olan söz konusu çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı üzerine etkileri incelenmiştir. Öte yandan, ülkemizde yine bu alanda yapılmış en önemli çalışmalardan birinde Saylı (2002) psikolojik sözleşme kavramını örgütsel değişim bağlamında ele almıştır. Bahse konu çalışmada psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi araştırılmamış; Mimaroglu'nun (2008) çalışmasında ise bu ilişki derinlemesine ortaya konmamıştır. Diğer taraftan, her iki çalışma da kamu sektörü çalışanları üzerine yapılmamıştır. Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisinin kamu sektörü işgörenleri dikkate alınarak derinlemesine araştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın temel sorunsalı kamu örgütünde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu temel sorunsal bağlamında bir yandan; psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkiyel psikolojik sözleşme ile içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkilere; diğer yandan; bu kavramların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, statü, günlük çalışma süresi, kıdem ve istihdam garantisi gibi demografik verilere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik alt problemler oluşturulacaktır.

### ***Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi***

Psikolojik sözleşmenin ihlâli veya yerine getirilmesine karşı verilen tepkilerden en fazla çalışılanlarından biri iş tatminidir. (Zhao ve diğ. 2007; akt. Hess ve Jepsen, 2009:263). Bu bağlamda, örneğin; Flood ve diğerleri (2005) artan psikolojik sözleşme yerine getirilmesinin (fulfilment) daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (akt. Hess ve Jepsen, 2009:264). Bu çerçevede; işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin bulunup bulunmadığı araştırılmaya değer görünmektedir.

### ***İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi***

Diğer taraftan; psikolojik sözleşmenin içeriği, özellikle işlemsel mi yoksa ilişkisel mi olduğu, işgören tutum ve davranışlarının ne olacağını belirlemede önemli bir rol oynar. Bu durum özellikle sözleşmenin içeriğinin değiştiği zamanlarda çok önemlidir (McDonald ve Makin, 2000:85). Dolayısıyla; psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile iş tatmini ilişkisini araştırmak gerekir.

Yazında yapılmış olan değişik araştırma sonuçlarına göre iş tatmininin en çok ortaya konan nedenleri; ücret, işin kendisi, terfi olanakları, yönetim, çalışma grubu ve çalışma şartları olarak gösterilmekte; bunların arasında ücret ve işin kendisi (yani maddî unsurlar) en çok iş tatmini sağlayan unsurlar olarak görülmektedir (Mimaroğlu, 2008:95). İşlemsel psikolojik sözleşmenin unsurları ise daha önce tartışıldığı gibi esasen ekonomik ve maddî unsurlara dayanmaktadır. Bu çerçevede; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı araştırmaya konu edilebilir.

### ***İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi***

McDonald ve Makin (2000:88) ilişkisel psikolojik sözleşmelerin yüksek iş tatmini düzeyleri ile karakterize edildiklerini belirtmektedirler. Bu önerme çerçevesinde işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin varlığı bir araştırmanın konusunu oluşturabilir.

### ***Psikolojik Sözleşme İhlâli ile İş Tatmini İlişkisi***

Psikolojik sözleşme ihlalleri işgörenlerin iş performansları üzerine büyük etkide bulunmakta; örgütün psikolojik sözleşme koşullarını yerine getirmemesi, daha az iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Turnley ve Feldman, 1999b). Yine; Gakovich ve Tetrick (2003), Lester ve Kickul (2001), Porter ve diğerleri (1998) ve Sutton ve Griffin (2004) artan psikolojik sözleşme ihlâlinin daha düşük iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (akt. Hess ve Jepsen, 2009:264). Bu bulgular, işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile iş tatmin düzeyleri arasında var olabilecek olumsuz bir ilişkinin ortaya konulabileceğine işaret etmektedir.



### ***Demografik Değişkenler ile Psikolojik Sözleşme İlişkisi***

Bugüne kadar birçok farklı demografik değişken ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Örneğin; işgörenlerin örgütteki statüsü ile sahip oldukları psikolojik sözleşme türü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmada yönetici pozisyonunda olan işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşmeye, yönetici pozisyonunda olmayan işgörenlerin ise işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip oldukları sonucuna varılmıştır (Atkinson ve Cuthbert, 2006).

İstihdam garantisi ile psikolojik sözleşme ilişkisi araştırılan bir başka konudur. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren istihdam ilişkilerinde yaşanmaya başlanan büyük değişimler ile birlikte psikolojik sözleşme kavramına ilgi de artmaya başlamış (Seeck ve Parzefall, 2008:476) ve istihdam garantisi ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki araştırılmaya başlanmıştır. Örgütler artık geçici personeli esnek bir kaynak olarak görmeye başlamakta ve geçici sözleşmelere dayanan istihdam biçimi artmaktadır. Geçici istihdam sözleşmesi ile çalışan işgörenler psikolojik sözleşmenin daha çok ekonomik unsurlarına vurgu yaparlar ve bu işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip olma eğilimleri daha fazladır. Kalıcı işgörenler ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini arayışı gibi motifleri de içeren biçimde örgüt ile daha çok ilişkisel bir sözleşme geliştirirler. Bunun yanı sıra; işlemsel sözleşmeler kısa dönemli, ilişkisel sözleşmeler ise uzun dönemli olma eğilimi taşırlar (McDonald ve Makin, 2000).

### ***Demografik Değişkenler ile İş Tatmini İlişkisi***

Bugüne kadar birçok demografik değişken ile iş tatmini arasındaki ilişkiler de ortaya konmuştur.

İlk akla gelen demografik unsurlardan biri olan yaş ile iş tatmini ilişkisi araştırılmaya değerdir. Birçok araştırmacı yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır (örneğin; Gibson ve Klein, 1970; Siassi ve diğ., 1975; Glenn ve diğ., 1977; Oshagbemi, 2003:1226-1227; Clark, 1996; Dikici, 2005:66-68; Toker, 2007). Ayrıca; Gunlu ve diğerleri, yaş ile dışsal iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuşlardır: Söz konusu yazarlara göre yaş arttıkça dışsal iş tatmini artmakta; içsel iş tatmini ise değişmemektedir. (2010:707)

Cinsiyet de iş tatmini ile ilgisi bakımından araştırılması gereken bir başka demografik faktördür. Kadınlar ile erkekler kıyaslandığında, kadınlar işin sosyal faktörlerine; erkekler ise işlerinde kendilerini ifade etme fırsatına daha çok değer vermektedirler (Centres ve Bugental, 1966). Bazı araştırmacılar kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır (örneğin; Clark, 1996; Gazioğlu ve Tansel, 2002). Başka bazı araştırmacılar ise erkeklerin iş tatmin düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (örneğin; Forgionne ve Peeters, 1982). Bununla birlikte; cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olmadığı da belirtilmiştir (Weaver, 1977). Dolayısıyla; cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair bulgular DeSantis ve Durst'un (1996) da belirttiği gibi birbirinden epeyce farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini ilişkisi araştırılabilecek bir başka konudur. Gunlu ve diğerlerine göre (2010:707, 710) eğitimin iş tatmini ile direkt ilişkisi bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe işgörenin dışsal ödül beklentisi artmakta, beklentiler karşılandığı zaman ise iş tatmini artmaktadır. Yani; eğitim düzeyi arttıkça işgörenler ne tür bir işe sahip olmaları gerektiği yönünde daha yüksek beklentilere sahip olmaktadır (Clark ve Oswald, 1996; akt. Clark, 1996:199). Yapılan çalışmalarda da ağırlıklı olarak eğitim düzeyi yüksek olanların daha düşük iş tatmin düzeyine sahip oldukları sonucu çıkmaktadır (Bozkurt, 2009). Nitekim; Clark (1996) ve Toker (2007) daha yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Gazioğlu ve Tansel (2002) gibi başka bazı araştırmacılara göre de eğitim düzeyi ile iş tatminsizliği arasında bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla; iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında ters yönde, güçlü bir ilişki bulunduğu (Clark, 1996:199) hususu araştırılmalıdır.

Demografik değişkenlerden medenî durumun, toplam iş tatmini ile güçlü bir biçimde ilişkili olduğu ve evli işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu bir araştırmada ortaya konmuştur (Clark, 1996:199-200). Ne var ki Gazioğlu ve Tansel (2002) evli işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin bekâr işgörenlerinkinden düşük olduğunu bulmuşlardır.

Örgütteki statü ile iş tatmini ilişkisi de ortaya konabilecek diğer bir husustur. İşgörenler işin parasal olmayan yönlerine de büyük önem vermektedirler (Origo ve Pagani, 2008:554) ve işgörenin statüsü toplam iş tatmin düzeyini önemli bir biçimde tahmin etmektedir (Miles ve diğ., 1996; akt. Oshagbemi, 2003). Near ve diğerleri (1978) de meslekî pozisyon ile birlikte iş tatmininin arttığını ve çalışmalarında kullandıkları 18 değişken içinde iş tatmininin en güçlü tahmin edicileri olarak meslekî düzeyleri (çalışmalarında meslekî düzeyi, örgütteki statü ve yaş olarak tanımlamışlardır) bulmuşlardır (akt. Oshagbemi, 2003:1212). Dikici de işin düzeyi ne kadar yüksek ise iş tatmininin o kadar fazla olacağı görüşündedir (2005:70-71).

Kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişki yazında pek fazla araştırılmamıştır. Dolayısıyla; bu konu da araştırılarak yazına daha fazla katkıda bulunulabilir. Kıdem (çalışma süresi) bir işgörenin çalışırken geçirdiği yıl sayısını ifade etmektedir. İşgörenlerin bir işteki çalışma süresi iş tatmin düzeylerinin tahmin edilmesinde kullanılabilir. Buradaki varsayım şudur ki iş tatmin düzeyi daha düşük olan işgörenler işten ayrılma eğilimi taşırlar, iş tatmin düzeyi daha yüksek olan işgörenler ise işte kalma eğilimi gösterirler. İş tatmini ile işgücü dönüşüm hızı (turnover) arasında olumsuz bir ilişki olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla; kıdem ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayılabilir (Oshagbemi, 2000:213-216). Nitekim; örgütteki çalışma süresi ile iş tatmin düzeyi ilişkisini araştıran az sayıdaki çalışmalardan birinde akademik personelin iş tatmin düzeyleri araştırılmış ve kıdemin, pozisyon ile birlikte toplam iş tatmininin önemli bir tahmin edicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Terfi, iş tatmininin ölçümünde önemli bir değişken olarak görüldüğü için artan kıdemin daha fazla terfi imkânına, dolayısıyla daha fazla iş tatminine yol açtığı düşünülebilir (Oshagbemi, 2003). Gunlu ve diğerlerine (2010) göre ise kıdem içsel iş tatmininin olmaktan ziyade dışsal iş tatmininin bir tahmin edicisidir. Kıdem arttıkça işgörenin toplam geliri artmakta, dolayısıyla dışsal tatmin düzeylerinin artması beklenmektedir.

İstihdam garantisi ile iş tatmini ilişkisi de araştırılması gereken bir başka konudur. Bir çalışmada geçici işgörenlerde kalıcı işgörelere göre iş tatmini daha yüksek bulunmuştur. Bunun bir açıklaması, bu tür işgörenlerin örgütte kısa bir süre geçirmiş olmaları dolayısıyla henüz bir psikolojik sözleşme geliştirmemiş olmaları olabilir. (McDonald ve Makin, 2000:88-90). Gazioğlu ve Tansel (2002) gibi başka bazı

araştırmacılar istihdam garantisi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki bulmuşlar, Clark (1996:203) ise geçici veya kalıcı istihdamın işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkilemediğini bulmuştur.

Son olarak; günlük ortalama çalışma süresi ile iş tatmini ilişkisi de araştırılabilecek konular arasında yer almaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalardan birinde Clark daha uzun süre çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu bulmuştur (1996).

### ***Yapılan Yazın Taraması Temelinde Geliştirilen Alt Problemler***

Yukarıda yapılan yazın taramasından sonra bu çalışmanın temel sorunsalını daha fazla açabilmek için geliştirilen dokuz adet alt problem aşağıda topluca verilmektedir:

1. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri nedir ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Alt problem: İşgörenlerin kişisel özelliklerine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Alt problem: İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri nedir ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Alt problem: İşgörenlerin kişisel özelliklerine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi ile içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
6. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

7. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

8. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, işgörenlerin genel iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

9. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, işgörenlerin toplam iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

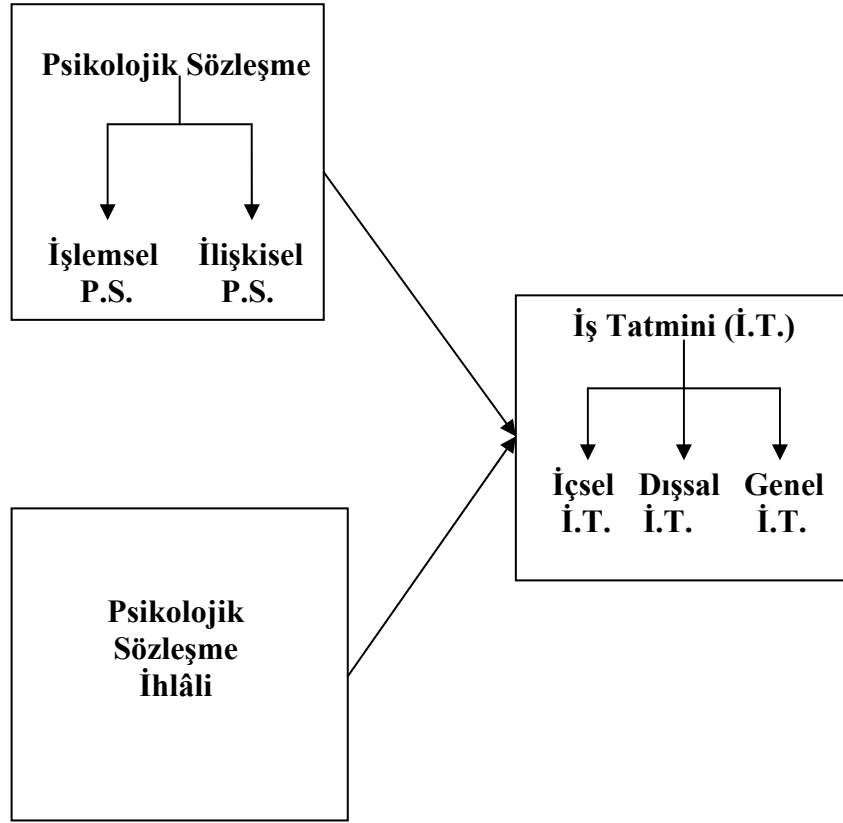
Bu araştırmada örnek olay yöntemi belirlenmiştir. Örnek olay yönteminde, araştırma bir veya daha fazla sayıda örgütte belirli bir süre boyunca sistematik bir biçimde yürütülür ve sonuçlar analiz edilir (Altunışık ve diğ. 2007: 255). Diğer taraftan; bu yöntemde nitel ve nicel özellikli birden fazla yöntem kullanılabilir. (Eisenhardt, 1989; akt. Altunışık ve diğ. 2007: 255-256). Mülakat ve anket yapılması örnek olay yönteminde kullanılan veri toplama yöntemlerindedir (Altunışık ve diğ. 2007: 256).

Dolayısıyla; bir örnek olay çalışması olan bu araştırmada çoklu bir yöntem tercihi yapılmıştır. Araştırmada öncelikle oluşturulan dokuz adet alt probleme, araştırmacıların anket sorularına verdikleri cevapların SPSS’de kullanılan yöntemlerle işlenmesi suretiyle cevap aranmakta; daha sonra ise kendileri ile mülakat yapılan katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplar çerçevesinde bu bulgular daha fazla analiz edilmektedir.

#### **3.3.1. Araştırma Modeli**

Yukarıda bahsedilen sorunsal ve alt problemler çerçevesinde çizilen araştırma modeli Şekil 4’te yer almaktadır.

**Şekil 4: Araştırma modelinin gösterimi**



### **3.3.2. Örneklemin Seçilmesi**

Psikolojik sözleşmenin işgörenlerin değişik tutum ve davranışlarına olan etkilerini araştıran çalışmalarda yazarlar genellikle belirli sektörlere odaklanmışlardır. Örneğin; Pate ve diğerleri (2003) tekstil işletmesi çalışanları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Kingshott ve Pecotich (2007) perakende işletmesi çalışanları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Lemire ve Rouillard (2005) ile Willems ve diğerleri (2006) sivil servis çalışanları; Purvis ve Cropley (2003a) çocuk bakıcıları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Restubog ve diğerleri (2006) (akt. Mimaroglu, 2008:5-6) ile O'Donohue ve diğerleri (2007) bilgi teknolojileri çalışanları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6); Purvis ve Cropley (2003b) ise hemşireler gibi meslek grupları (akt. Mimaroglu, 2008:5-6) üzerine çalışmalar yapmışlardır.

Ancak; yapılan çalışmalarda genellikle kamu sektörü işgörenleri ihmal edilmiştir. Araştırmada Türkiye’de kamu sektörünü temsilen bir bakanlıkta çalışan işgörenler örnekleme dahil edilmiştir.

### **3.3.3. Veri Toplama Aracı**

Veriler öncelikle anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formunun birinci bölümünde işgörenlerin işlemsel, ilişkisel ve toplam psikolojik sözleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Millward ve Hopkins’in (1998) geliştirdiği 17 maddelik psikolojik sözleşme ölçeği (akt. Mimaroglu, 2008); ikinci bölümünde işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâl düzeylerini ölçmek üzere Robinson ve Rousseau’nun (1994) psikolojik sözleşme ihlâli ölçeği (akt. Mimaroglu, 2008); üçüncü bölümünde ise işgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini boyutları ile ortaya koyan iş tatmin düzeylerini ölçmek üzere MTÖ (Minnesota Tatmin Ölçeği - Kısa Form) kullanılmıştır. Anket formunun son bölümü ise işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlamakta; bu bölümde araştırma kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medenî durum, örgütteki statü, günlük ortalama çalışma süresi, örgütteki kıdem, kamudaki toplam kıdem ve istihdam sözleşmesi türü olarak belirlenen demografik değişkenlerle ilgili toplam dokuz soru sorulmaktadır. Anket çalışması sırasında katılımcılara cevaplarının gizli tutulacağı söylenmiş, kendilerinden kimliklerini ortaya çıkarabilecek spesifik bilgiler talep edilmemiştir. Anket formunun tam metni tezin sonunda “EKLER” bölümünde “Ek 1” başlığı altında yer almaktadır.

İşgörelere 600 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 431 tanesi doldurularak geri verilmiştir. %71,8’lik yüksek bir geri dönüş oranına tekabül eden bu rakam, olması gereken %20’lik geri dönüş oranının (Mimaroglu, 2008:117) çok üzerinde bir oranı ifade etmektedir. Bahsedilen 431 adet formdaki veriler sosyal bilimlerde istatistiksel analiz yapılması için geliştirilen SPSS programının 16 numaralı versiyonuna girilerek analiz edilmiştir.

Ayrıca; SPSS’te yapılan değişik sayısal analizler ile ulaşılan bulguların daha anlamlı ve spesifik sonuçlara dönüştürülebilmesini teminen, araştırmaya konu örgütte seçilen 22 adet işgörelle mülakat yapılarak analiz edilmiştir.

### 3.3.4. Ölçekler ve Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlâli ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirliğine dair veriler, Cronbach alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach alfa katsayısı, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modelidir. Güvenirlilik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için bu katsayısının 0,60'dan yüksek olması gerekmektedir. (Hair ve diğ., 1995:431; akt. Mimaroglu, 2008:116)

#### 3.3.4.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Ölçeğe Ait Güvenirlilik Analizleri

Anketin ilk bölümünde işgörenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen 17 maddelik psikolojik sözleşme ölçeği (akt. Mimaroglu, 2008) kullanılmıştır. Bu ölçeğin on maddesi psikolojik sözleşmenin ilk alt boyutu olan işlemsel psikolojik sözleşmeyi, yedi maddesi ise psikolojik sözleşmenin diğer alt boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşmeyi ölçmektedir. Katılımcı işgörenlerden ölçekte sorulan soruları beşli likert ölçeği formatında kendilerinin algılama seviyelerine göre; *1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum* seçeneklerinden birini seçerek cevaplandırmaları istenmiştir.

Ölçeğin Millward ve Herriot (2000) tarafından güvenilirliğinin sınanması sonucunda alfa değerinin ilişkisel alt ölçek için .65; işlemsel alt ölçek için .62 olduğu saptanmıştır (akt. Mimaroglu, 2008). Değerlerin .70'e çok yakın olması ve geçerli olmaları nedeniyle araştırmacılar ölçeğin psikolojik sözleşme düzeyini ölçmede kullanılabileceği kanısındadırlar (Millward ve Herriot, 2000; Grimmer ve Oddy, 2007; akt. Mimaroglu, 2008). Ölçeğin geçerliliği değerlendirildiğinde ise yapılan çalışmalarda işgörenin örgütsel bağlılık ve işverene duyduğu güvenin ilişkisel psikolojik sözleşme ile pozitif, işlemsel psikolojik sözleşmeyle negatif korelasyon gösterdiği saptanmıştır. Maddelerin ters puanlanmasıyla elde edilen psikolojik sözleşme ihlâli değişkeninin ise, örgütsel bağlılık ve güvenle ters ilişkili olduğu ve algılanan ihlâlin ilişkisel sözleşmesi güçlü olan işgöreni işlemsel sözleşmesi güçlü olan işgörene göre daha fazla etkilediği, bu nedenle örgütsel bağlılık ve güvenin ilişkisel



sözleşmeye dolaylı etkisi olduğu belirtilmiştir. (Grimmer ve Oddy, 2007; akt. Mimaroglu, 2008)

Yapılan bu tez çalışmasında ise ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları tekrar hesaplanmış, ilişkisel psikolojik sözleşme alt ölçeğinde güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen bir madde (17 numaralı madde) analiz kapsamından çıkartılarak, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) .74; işlemsel psikolojik sözleşme alt ölçeğinde ise güvenilirliği düşüren iki madde (12 ve 14 numaralı maddeler) analiz kapsamından çıkarılarak iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) .64 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla; çalışmada ilişkisel psikolojik sözleşme ölçeğinden 6, işlemsel psikolojik sözleşme ölçeğinden ise 8 madde analiz kapsamına alınmıştır.

#### **3.3.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlâli Anketi**

Aracın ikinci bölümünde psikolojik sözleşme ihlâl seviyelerini ölçmek için Robinson ve Rousseau'nun geliştirdiği psikolojik sözleşme ihlâl anketi (Robinson ve Rousseau, 1994; akt. Freese ve Schalk, 2008) kullanılmıştır. Bu anket maddesi “Genel olarak, işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?” şeklinde Türkçe’ye çevrilerek katılımcılardan beşli likert ölçeği formatında, “1” en düşük düzeyi, ..., “5” en yüksek düzeyi ifade edecek şekilde, seçeneklerden birisini seçmeleri istenmiştir.

#### **3.3.4.3. İş Tatmini Ölçeği ve Ölçeğe Ait Güvenirlik Analizleri**

İş tatminini ölçen tek bir yöntem veya model yoktur (Bozkurt, 2009). Yazında iş tatminini ölçmek üzere değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. İş tatmininin ölçümünde en çok kullanılan iki yaklaşım tek toplam puanlama (single global rating) ve toplama skorudur (summation score).

Tek toplam puanlama basittir, bu yöntemde işgörene her şey dikkate alındığında işinden ne kadar tatmin olduğuna ilişkin bir soru sorulur. İşgören 1 ile 5 arasındaki puanlardan birini seçer ve buna göre analiz yapılır (Price ve Mueller, 1986; akt. Robbins, 1998:151). Ne var ki bu yöntem araştırmacıya iş tatminsizliğine nelerin yol açtığı gibi konularda detaylı bilgi vermez (Landy ve Conte, 2007:387).

Toplama skorunda ise işgörene işin değişik yüzlerine, yani anahtar unsurlarına (örneğin; işin doğası, kontrol, ücret, terfi imkânı ve örgütte diğer işgörenlerle ilişkiler gibi) dair duyguları sorulur ve alınan cevaplar toplanarak toplam iş tatmini skoru bulunur (Price ve Mueller, 1986; akt. Robbins, 1998:151).

İkinci yaklaşımın en çok tercih edilen örneklerinden biri olan (Landy ve Conte, 2007:387) “Minnesota Tatmin Ölçeği - Kısa Form” (MTÖ, Minnesota Satisfaction Questionnaire- Short Form), 20 adet beşli likert türü sorudan oluşmaktadır (Downes ve diğ., 2002:30). Toker de akademik çalışmalarda en çok tercih edilen iş tatmini ölçeğinin MTÖ olduğu kanısındadır (2007:96).

MTÖ’ne göre iş tatmini bir tutum olarak düşünülür ve işgörenin tutumu bakımından iş tatmininin üç yüzü / alt boyutu (facet) vardır. Bunlar; içsel/temel (intrinsic) faktörler; dışsal (extrinsic) faktörler ve genel veya genel takviye (general reinforcement) faktörleridir. Bu ölçek ile toplam 20 faktör ölçülür. Ölçek kapsamındaki *içsel/temel faktörler*; yetenek kullanımı, aktivite, başarı, yetki, bağımsızlık, ahlakî değerler, sorumluluk, iş güvenliği, yaratıcılık, sosyal hizmet (social service), sosyal statü ve değişkenliktir. *Dışsal iş tatmini faktörleri*; kariyerde ilerleme, şirket politikası, ödeme, tanıma, gözetim-işgören ilişkileri (supervision-human relations) ve gözetim-tekniktir (supervision-technical). *Genel faktörler* ise çalışma koşulları ve işyerindeki diğer işgörenlerdir (co-workers). (Feinstein ve Vondrasek, 2001:8; akt. Gunlu ve diğ., 2010:695, 701)

MTÖ tatmin edici sonuçlar ve güvenilirlik değerleri göstermektedir (Gunlu ve diğ., 2010:701; Landy ve Conte, 2007:387). Dolayısıyla; bu araştırmada da iş tatmini ve alt boyutlarının ölçümünde MTÖ kullanılmıştır. İçsel/temel iş tatmini boyutunda 12, dışsal iş tatmini boyutunda 6, genel iş tatmini boyutunda ise 2 soru bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları hesaplanmış, içsel/temel iş tatmini boyutunda iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) .88; dışsal iş tatmini boyutunda iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) ise .83 olarak bulunmuştur. Genel iş tatmini boyutunda iki sorunun yer alması sebebiyle güvenilirlik analizi boyut bazında yapılmamıştır. Maddeler tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) hesaplanırken analize alınmıştır. Bu maddelere ait iç tutarlılık katsayıları (Cronbach

alfa) madde bazında tek tek sırasıyla .49 ve .30 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçek içindeki maddeler bazında değerlendirme yapıldığında, .30'un üzerinde değere sahip olanlar kabul edilir olduğu için, kabul edilebilir düzeydedir. Tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) ise .91 olarak bulunmuştur.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Yukarıda da belirtildiği gibi; araştırma kamu sektöründen alınan bir örgüt üzerinde yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Dolayısıyla; araştırmanın genellenebilirliği sınırlıdır.

Diğer taraftan; psikolojik sözleşme dinamik bir sözleşmedir ve örgütlerin işgörenlerin tatmin düzeylerini sürekli olarak kontrol etmeleri gerekmektedir (McDermott ve diğ., 2006:464). Bu araştırma işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin zaman içerisinde nasıl oluştuğu ve nasıl değiştiğini konu edinmemektedir. Araştırma durağan bir modeli ifade etmekte ve bir kere yapılan ölçümlere dayanmaktadır. Bulguların uzun dönemde geçerli olup olmadığını görebilmek için boylamsal (longitudinal) bir çalışma yapmak gerekmektedir.

Araştırma ölçeklerde sorulan sorular temelinde tasarlanmıştır. Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve iş tatmini kavramları araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır. Diğer yandan; araştırma anket yapılan kişilerin subjektif cevaplarına dayanmaktadır. Dolayısıyla; araştırma sonuçlarının tamamen tarafsız olduğu söylenemeyecektir.

### **3.5. Araştırmaya Konu Edilen Örgüt**

Yapılan bu örnek olay çalışmasında Ankara'da bir kamu örgütünün çalışanları incelenmiştir. 1934 yılından beri Türk idarî yapılanmasında yer alan kurum değişik isim ve örgütlenmelerle bugüne kadar faaliyet göstermiştir. Ülkeye yatırımların çekilmesi, iş dünyasına yardımcı olunması, ülke kalkınması için tedbirler alınması, yabancı sermayenin çekilmesi, ekonominin büyümesi için etkin bir şekilde düzenlenmesi, yatırım teşviklerinin uygulanması, kurumun faaliyet alanına giren konularda veriler toplanması, araştırmalar yapılması, istatistikî bilgilerin üretilmesi, değerlendirmeler yapılması, bunların açıklanması ve dağıtılması, bu konularda gerekli

işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, Türkiye ve Dünya ekonomisi ile ilgili gelişmelerin sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi, derlenmiş bilgi ve istatistikleri kullanarak araştırmaların yapılması ve yayın ve dokümantasyonların hazırlanması kurumun işlevlerinden bazılarıdır.

Kurumun insan kaynakları ile ilgili departman yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, Ankara'daki merkezinde 1.400 civarında işgörenin çalıştığı öğrenilmiştir. Bir taraftan yakın zamanda Türk bürokrasisinde ücret sisteminde yapılan kapsamlı reformlar; diğer taraftan kurumda yapılan reorganizasyon çalışmaları, kuruma ilişkin büyük bir örgütsel değişime işaret etmektedir. Örgüt sağladığı maddî olanaklar ve prestij yönüyle işgörenler tarafından tercih edilen bir kurum olarak değerlendirilmektedir.

### **3.6. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmanın bu alt bölümünde öncelikle araştırma çerçevesinde oluşturulan dokuz adet alt probleme, araştırmacıların anket sorularına verdikleri cevapların SPSS'de kullanılan yöntemlerle işlenmesi suretiyle cevap aranmaya çalışılacak; bir sonraki alt bölümde ise kendileri ile mülakat yapılmasına rıza gösteren 22 adet katılımcının mülakat sorularına verdikleri cevaplar çerçevesinde bu bulgular daha fazla analiz edilmeye çalışılacaktır.

İstatistikî çözümlerin anlamlılığında kabul düzeyi .05 olarak benimsenmiştir. Elde edilen bulgular, Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme İhlâli ölçeğinde 4.21-5.00 kesinlikle katılıyorum (yüksek düzey), 3.41-4.20 katılıyorum (orta üstü düzey), 2.61-3.40 kararsızım (orta düzey), 1.81-2.60 katılmıyorum (orta altı düzey) ve 1.00-1.80 kesinlikle katılmıyorum (düşük düzey) aralıkları temel alınarak yorumlanmıştır. İş Tatmini Ölçeğinde ise 4.21-5.00 çok memnunum (yüksek düzey), 3.41-4.20 memnunum (orta üst düzey), 2.61-3.40 kararsızım (orta düzey), 1.81-2.60 memnun değilim (orta altı düzey) ve 1.00-1.80 hiç memnun değilim (düşük düzey) aralıkları temel alınarak yorumlamaya gidilmiştir.

Öncelikle ankete katılan işgörenlerin genel bir fotoğrafını görmek yararlı olacaktır. Tablo 4'te belirtildiği üzere; örnekleme yer alan işgörenlerin %52'sinin erkek, %37'sinin 38-47 yaş aralığında, %63'ünün üniversite mezunu, %66'sının bekâr, %78'inin yönetsel görevi bulunmayan, %92'sinin 6-10 saat aralığında ortalama günlük

Çalışma süresine sahip, %26'sının 5 yıl ve daha az süreyle kamu sektöründe görev yapan, %32'sinin halen çalışmakta olduğu kurumda 5 yıl ve daha az süreli hizmet süresine sahip ve %95'inin ise çalışmakta olduğu kurum ile kalıcı istihdam sözleşmesine sahip işgörenler olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Örnekleme yer alan işgörenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular (n=431)**

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	202	47
	Erkek	225	52
	Cevapsız	4	1
<i>Yaş</i>	18-27	60	14
	28-37	127	30
	38-47	160	37
	48 ve üzeri	81	19
	Cevapsız	3	1
<i>Eğitim Durumu</i>	İlköğretim	2	1
	Lise	35	8
	Üniversite	273	63
	Lisansüstü	115	27
	Cevapsız	3	1
<i>Medenî Durum</i>	Evli	125	29
	Bekâr	284	66
	Dul/boşanmış	19	4
	Cevapsız	3	1
<i>Çalıştığı Kurumdaki Unvanı</i>	Yönetici olmayan	334	78
	Orta düzey yönetici	77	18
	Üst düzey yönetici	5	1
	Cevapsız	15	4
<i>Günlük Ortalama Fiilî Çalışma Süresi</i>	1-5 saat	10	2
	6-10 saat	398	92
	11 saat ve üzeri	12	3
	Cevapsız	11	3
<i>Kamu Sektöründeki Hizmet Süresi</i>	5 yıl ve daha az	112	26
	6-10 yıl	39	9
	11-15 yıl	71	17
	16-20 yıl	72	17
	21-25 yıl	63	15
	26 yıl ve üzeri	69	16
	Cevapsız	5	1
<i>Halen Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Hizmet Süresi</i>	5 yıl ve daha az	137	32
	6-10 yıl	77	18
	11-15 yıl	81	19
	16-20 yıl	68	16
	21-25 yıl	26	6
	26 yıl ve üzeri	36	8
	Cevapsız	6	1
<i>Çalıştığı Kurum ile Arasındaki İstihdam Sözleşmesi Türü</i>	Kalıcı	409	95
	Geçici	18	4
	Cevapsız	4	1

### 3.6.1. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi, “İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri nedir ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesi amacıyla işgörenlerin “işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi”, “ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi” ve “psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri”ne ilişkin ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerleri hesaplanmış; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri arasındaki ilişkiler ise Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları ile ortaya konulmuştur.

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerlerine ait bulgular Tablo 5’te verilmektedir.

**Tablo 5: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431)**

<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Maddeler</i>	$\bar{X}$	S
Bu işi sadece para için yapıyorum.	3.01	1.31
Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	3.94	1.25
İşte her şeye karışmamak önemlidir.	3.46	1.18
Fazla mesai için ek ücret almamı bekliyorum.	3.85	1.18
İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	3.32	1.26
Bu kuruma bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	2.86	1.24
Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	3.39	1.16
Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	2.51	1.09
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme düzeyi ortalama puanı</i>	3.29	.64

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ait ortalama puan ve standart sapmaları gösteren Tablo 5 incelendiğinde, “Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.” maddesinin  $\bar{X}=3.94$  ortalama puanı ile en yüksek değeri aldığı görülmektedir.

“Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.” maddesinin ise ( $\bar{X}=2.51$ ) diğer maddelere oranla en düşük puanı alan madde olduğu görülmektedir.

İşlemsel psikolojik sözleşme düzeyi ortalama puanı ise  $\bar{X}= 3.29$  olarak belirlenmiştir. Buna göre işlemsel psikolojik sözleşme boyutunda genel olarak “kararsızım” şeklinde görüş bildiren işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerlerine ait bulgular Tablo 6’da verilmektedir.

**Tablo 6: İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431)**

<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Maddeler</i>	$\bar{X}$	S
Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	3.82	1.23
Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum.	3.63	1.21
Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	3.11	1.25
Bu kurumun, işgörenlerin emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	2.51	1.25
Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır.	2.52	1.19
Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	3.11	1.13
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme düzeyi ortalama puanı</i>	3.12	.78

İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerine ait ortalama puan ve standart sapmaları gösteren Tablo 6 incelendiğinde, “Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.” maddesinin  $\bar{X}=3.82$  ortalama puan ile en yüksek değerleri aldığı görülmektedir.

“Bu kurumun, işgörenlerin emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.” maddesinin ise  $\bar{X}=2.51$  ortalama puanlar alarak en düşük puanı alan madde olduğu görülmektedir.

İlişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ortalama puanı ise  $\bar{X}=3.12$  olarak belirlenmiştir. Buna göre genel olarak “kararsızım” şeklinde görüş bildiren işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeylerine ait ortalama puan ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerlerine ait bulgular Tablo 7’de verilmektedir.



**Tablo 7: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin algı düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431)**

<i>Psikolojik Sözleşme İhlâline İlişkin Madde</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>Ters Kodlanmış</i>
			$\bar{X}$
Genel olarak işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?*	2.55	1.01	3.45
<i>Psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin algı düzeyi ortalama puanı</i>		1.01	3.45

(\* Madde olumsuz yargıyı, olumlu yönden ele aldığı için ters kodlanmıştır.)

İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyine ait ortalama puan ve standart sapmayı gösteren Tablo 7 incelendiğinde, “Genel olarak işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?” maddesinin  $\bar{X}=2.55$  ortalama puanı aldığı görülmektedir. Buna göre işleriyle ilgili işverenlerin beklentilerini karşılama durumlarına genel olarak “katılmıyorum” şeklinde görüş bildiren işgörenlerin, beklentilerinin karşılanma düzeyine ilişkin algılarının orta altı düzeyde olduğu sonucuna varılabilir. Tersten kodlanarak yeniden hesaplanan ortalama puanlar karşılaştırıldığında,  $\bar{X}=3.45$  puan alan algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyinin (yani beklentinin karşılanmama düzeyinin) “katılıyorum” şeklinde cevaplanarak, orta üstü düzeyde olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri arasındaki ilişkilere ait Ortalama Puan, Standart Sapma ve Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: İşlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli algılarına ait ortalama puan, standart sapma ve bu değişkenler arasındaki korelasyonlar (n=431)**

<i>Değişkenler</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	1	2	3
1. İşlemsel P.S. Düzeyi	3.29	.64	1	-.14**	.10*
2. İlişkisel P.S. Düzeyi	3.12	.78		1	.42**
3. P.S. İhlâli Algı Düzeyi	3.45	1.01			1

\*p<.05; \*\*p<.01

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla Tablo

8 incelendiğinde, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin ( $\bar{X}= 3.29$ ), ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden ( $\bar{X}= 3.12$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ile ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri arasında ters yönde ve düşük düzeyde ( $r=-.14$ ,  $p<.01$ ); psikolojik sözleşme ihlâli algısı arasında ise düşük düzeyde ( $r=.10$ ,  $p<.05$ ) anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin azaldığı; buna karşın psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeylerinde bir artış gözlemlendiği söylenebilir. İşgörenlerin ilişkisel sözleşme düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlâli arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeyde ( $r=.42$ ,  $p<.01$ ) ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenlerin ilişkisel sözleşme düzeyi arttıkça, psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin algılarında bir artış olduğu söylenebilir.

### **3.6.2. İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine Göre İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmanın ikinci alt problemi “İşgörenlerin kişisel özelliklerine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri anlamlı farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemi çözümlenmek amacıyla işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin kişisel özelliklerine (cinsiyeti, yaş grubu, eğitim durumu, medenî durumu, çalıştığı kurumdaki unvanı, günlük ortalama fiilî çalışma süresi, kamu sektöründeki çalışma süresi, halen çalışmakta olduğu kurumdaki çalışma süresi ve çalışmakta olduğu kurum ile arasındaki istihdam sözleşmesi türü) göre anlamlı olarak değişip değişmediği; hesaplanan ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ), standart sapma değerleri (S), yapılan bağımsız örneklem için T-Testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Scheffe Testi, Dunnet C Testi, Kruskal Wallis H-Testi ve Mann-Whitney U-Testi ile test edilmiştir.

Cinsiyet değişkeninde, iki kategori olması ve her iki grup da normal dağılım göstermesinden dolayı bağımsız örneklem için T-Testi; eğitim durumu, medenî

durum, çalışılan kurumdaki unvan ve günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenlerinde kategorilere düşen birey sayıları oldukça farklı olduğu (normal dağılım göstermediği) ve kategori sayıları ikiden fazla olduğu için parametrik olmayan bir istatistik tekniği olan Kruskal Wallis H-Testi uygulanmıştır. Yaş, kamu sektöründeki hizmet süresi ve halen çalışılan kurumdaki hizmet süresi değişkenleri her grupta normal dağılım gösterdiği için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmişlerdir. Çalıştığı kurum ile arasındaki istihdam sözleşmesi türü değişkeni ise iki kategorili olmasına karşın kategorilere düşen birey sayısı birbirinden çok farklı olduğu ve normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan bir istatistik tekniği olan Mann Whitney U Testi ile hesaplanmıştır.

### 3.6.2.1. Cinsiyet

İşgörenlerin “cinsiyet”lerine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ), standart sapma değerleri (S) ve bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmektedir.

**Tablo 9: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar, standart sapma değerleri ve bağımsız t-testi sonuçları**

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	Kadın	202	3.40	.63	3.26	425	.001*
	Erkek	225	3.20	.64			
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>	Kadın	202	3.01	.80	-2.65	425	.008*
	Erkek	225	3.21	.76			
<i>Psikolojik sözleşme ihlâli</i>	Kadın	202	3.56	1.07	2.06	425	.040*
	Erkek	225	3.36	.95			

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait bulguları içeren Tablo 9 incelendiğinde, işgörenlerin cinsiyetlerine göre işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark ( $t_{(425)}=3.26$ ,  $p<.05$ ) olduğu ve kadın işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin ( $\bar{X}=3.40$ ) erkek işgörelere ( $\bar{X}=3.20$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri incelendiğinde, aralarında anlamlı bir fark ( $t_{(425)}=-2.65$ ,  $p<.05$ ) olduğu ve erkek işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin ( $\bar{X}=3.21$ ) kadın işgörelere ( $\bar{X}=3.01$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri incelendiğinde, aralarında anlamlı bir fark ( $t_{(425)}=2.06$ ,  $p<.05$ ) olduğu ve kadın işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin ( $\bar{X}=3.56$ ) erkek işgörelere ( $\bar{X}=3.36$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Buna göre; *işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinde cinsiyetleri anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmaktadır*, denilebilir.

### 3.6.2.2. Yaş Grubu

İşgörenlerin “yaş grubu” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (S) Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10: İşgörenlerin yaş grubu değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri**

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	18-27 yaş	60	3.19	.52
	28-37 yaş	127	3.25	.56
	38-47 yaş	160	3.38	.70
	48 ve üzeri	81	3.27	.70
	Toplam	428	3.29	.64
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	18-27 yaş	60	3.33	.60
	28-37 yaş	127	3.08	.78
	38-47 yaş	160	3.03	.85
	48 ve üzeri	81	3.21	.75
	Toplam	428	3.12	.78
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	18-27 yaş	60	3.02	.77
	28-37 yaş	127	3.40	.97
	38-47 yaş	160	3.60	1.08
	48 ve üzeri	81	3.59	.99
	Toplam	428	3.46	1.01

Tablo 10 incelendiğinde, işgörenlerin en yüksek işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin 38-47 yaş grubunda ( $\bar{X}=3.38$ ), en düşük işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin ise 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.19$ ) işgörenlerde; ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri incelendiğinde, en yüksek düzeyin 18-27 yaş grubunda ( $\bar{X}=3.33$ ), en düşük düzeyin ise 38-47 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.03$ ) işgörenlerde; algılanan psikolojik sözleşme ihlâlini düzeyinin ise en yüksek 38-47 yaş ( $\bar{X}=3.60$ ), en düşük ise 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.02$ ) işgörenlerde olduğu görülmektedir. *Yaş arttıkça işlemsel psikolojik sözleşmenin ortalamasının artması, işgörenlerin kariyer basamaklarında ilerlerken terfi gibi beklentilerinin artmasından kaynaklanıyor olabilir. Yine, psikolojik sözleşme ihlâli algısı yaş ile birlikte artmaktadır.*

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin yaş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

**Tablo 11: İşgörenlerin yaş gruplarına göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

		<i>Karelerinin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerinin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	Gruplar arası	2.24	3	.75	1.82	.142
	Gruplar içi	173.42	424	.41		
	Toplam	175.65	427			
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	Gruplar arası	4.86	3	1.62	2.68	.047*
	Gruplar içi	256.58	424	.61		
	Toplam	261.43	427			
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	Gruplar arası	16.27	3	5.42	5.51	.001*
	Gruplar içi	417.51	424	.99		
	Toplam	433.78	427			

Tablo 11 incelendiğinde, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme ( $F_{(3-424)}=1.82$ ,  $p>.05$ ) düzeylerinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmazken; ilişkisel

psikolojik sözleşme ( $F_{(3-424)}=2.68$ ,  $p<.05$ ) ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu ( $F_{(3-424)}=5.51$ ,  $p<.05$ ) görülmektedir.

Anlamlı farkın görüldüğü gruplarda, varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi (Levene's Test of Equality of Error Variances) sonucunda, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ( $p=.006<0.05$ ) ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyinde ( $p=.000<0.05$ ) varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Buna göre yaş değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli algısına ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Dunnet C testinin sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12: İşgörenlerin yaş gruplarına göre algıladıkları ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi / Dunnet C testi sonuçları**

			<i>Ort. Farkı (*p=&lt;.05)</i>	<i>St. Hata</i>
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	18-27 yaş ( $\bar{X}=3.33$ , $S=.60$ )	28-37	.26	.10
		38-47	.30*	.10
		48 ve üzeri	.12	.11
	28-37 yaş ( $\bar{X}=3.08$ , $S=.78$ )	18-27	-.26	.10
		38-47	.05	.10
		48 ve üzeri	-.13	.11
	38-47 yaş ( $\bar{X}=3.03$ , $S=.85$ )	18-27	-.30*	.10
		28-37	-.05	.10
		48 ve üzeri	-.18	.11
	48-üzeri yaş ( $\bar{X}=3.21$ , $S=.75$ )	18-27	-.12	.11
		28-37	.13	.11
		38-47	.18	.11
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	18-27 yaş ( $\bar{X}=3.02$ , $S=.77$ )	28-37	-.38*	.13
		38-47	-.57*	.13
		48 ve üzeri	-.57*	.15
	28-37 yaş ( $\bar{X}=3.40$ , $S=.97$ )	18-27	.38*	.13
		38-47	-.20	.12
		48 ve üzeri	-.19	.14
	38-47 yaş ( $\bar{X}=3.60$ , $S=1.08$ )	18-27	.57*	.13
		28-37	.20	.12
		48 ve üzeri	.00	.14
	48-üzeri yaş ( $\bar{X}=3.59$ , $S=.99$ )	18-27	.57*	.15
		28-37	.19	.14
		38-47	-.00	.14

Yapılan Dunnet C testi sonuçları incelendiğinde, 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.33$ ) işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin 38-47 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.03$ )

*işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu; psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait Dunnet C testi sonuçları incelendiğinde ise 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.02$ ) işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin 28-37 yaş ( $\bar{X}=3.40$ ), 38-47 yaş ( $\bar{X}=3.60$ ) ve 48 ve üzeri yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.59$ ) işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinden anlamlı olarak daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.*

### 3.6.2.3. Eğitim Durumu

İşgörenlerin “eğitim durumu” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13: İşgörenlerin eğitim durumu değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		N	Sıra Ort.	$X^2$	p
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	İlköğretim	2	218.25	14.58	.002*
	Lise	35	251.23		
	Üniversite	273	222.85		
	Lisansüstü	115	177.90		
	Toplam	425			
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	İlköğretim	2	163.00	2.05	.561
	Lise	35	220.56		
	Üniversite	273	207.49		
	Lisansüstü	115	224.64		
	Toplam	425			
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	İlköğretim	2	341.00	7.59	.055
	Lise	35	230.10		
	Üniversite	273	218.94		
	Lisansüstü	115	191.47		
	Toplam	425			

Tablo 13 incelendiğinde, işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme [ $X^2_{(3)}=2.05$ ,  $p>.05$ ] ve psikolojik sözleşme ihlâli algısı [ $X^2_{(3)}=7.59$ ,  $p>.05$ ] düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermemesine karşın, lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin en yüksek (sıra ort. = 224.64), ilköğretim mezunlarının ise en düşük (sıra ort. =

163.00) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermez iken ilköğretim mezunu (sıra ort. = 341.00) işgörenlerin en yüksek, lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin ise en düşük (sıra ort. = 191.47) psikolojik sözleşme ihlâli algısına sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin ise eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği [ $X^2_{(3)}=14.58$ ,  $p<.05$ ] görülmektedir. En yüksek işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi lise mezunu olan işgörenlerde (sıra ort. = 251.23) görülürken, en düşük düzeyin lisansüstü eğitim mezunu olan işgörenlerde (sıra ort. = 177.90) olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 14’te verilmektedir.

**Tablo 14: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi gruplar üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları**

	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İşlemsel P.S. (1-2)</i>	İlköğretim	2	14.50	29.00	26.00	.545
	Lise	35	19.26	674.00		
<i>İşlemsel P.S. (1-3)</i>	İlköğretim	2	130.75	261.50	258.50	.897
	Üniversite	273	138.05	37688.50		
<i>İşlemsel P.S. (1-4)</i>	İlköğretim	2	76.00	152.00	81.00	.474
	Lisansüstü	115	58.70	6751.00		
<i>İşlemsel P.S. (2-3)</i>	Lise	35	173.74	6081.00	4104.00	.174
	Üniversite	273	152.03	41505.00		
<i>İşlemsel P.S. (2-4)</i>	Lise	35	94.23	3298.00	1357.00	.004*
	Lisansüstü	115	69.80	8027.00		
<i>İşlemsel P.S. (3-4)</i>	Üniversite	273	206.76	56445.50	12350.50	.001*
	Lisansüstü	115	165.40	19020.50		

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarını gösteren Tablo 14’e göre lise mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 94.23) işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri, lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 69.80) işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak ( $U=1357.00$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur. Üniversite mezunu (sıra ort. = 206.76) işgörenlerin



işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ise lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 165.40) işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak ( $U=12350.50$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur.

#### 3.6.2.4. Medenî Durum

İşgörenlerin “medenî durum” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15: İşgörenlerin medenî durum değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	$X^2$	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	Evli	125	205.45	2.59	.274
	Bekâr	284	220.59		
	Boşanmış/dul	19	183.05		
	Toplam	428			
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	Evli	125	216.16	.55	.759
	Bekâr	284	212.49		
	Boşanmış/dul	19	233.58		
	Toplam	428			
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	Evli	125	205.03	1.60	.450
	Bekâr	284	217.18		
	Boşanmış/dul	19	236.74		
	Toplam	428			

Tablo 15 incelendiğinde, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme [ $X^2_{(2)}=2.59$ ,  $p>.05$ ], ilişkisel psikolojik sözleşme [ $X^2_{(2)}=.55$ ,  $p>.05$ ] ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin [ $X^2_{(2)}=1.60$ ,  $p>.05$ ] medenî durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İşlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesine karşın bekâr işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin en yüksek (sıra ort. = 220.594), boşanmış/dul işgörenlerin ise en düşük (sıra ort. = 183.05) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, boşanmış/dul işgörenlerin (sıra ort. = 233.58) en yüksek, bekâr işgörenlerin ise en düşük (sıra ort. = 212.49) ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, boşanmış/dul işgörenlerin (sıra ort. = 236,74) en yüksek, evli işgörenlerin ise en düşük (sıra ort. = 205,03) psikolojik sözleşme ihlâli algısına sahip olduğu görülmektedir.

### 3.6.2.5. Çalışılan Kurumdaki Unvan

İşgörenlerin “unvan” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16: İşgörenlerin unvan değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	$X^2$	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	Yönetici olmayanlar	334	216.81	8.58	.014*
	Orta düzey yöneticiler	77	176.99		
	Üst düzey yöneticiler	5	138.90		
	Toplam	416			
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	Yönetici olmayanlar	334	198.92	14.20	.001*
	Orta düzey yöneticiler	77	241.29		
	Üst düzey yöneticiler	5	343.40		
	Toplam	416			
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	Yönetici olmayanlar	334	217.18	14.75	.001*
	Orta düzey yöneticiler	77	180.57		
	Üst düzey yöneticiler	5	58.70		
	Toplam	416			

Tablo 16 incelendiğinde, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme [ $X^2_{(2)}=8.58$ ,  $p<.05$ ], ilişkisel psikolojik sözleşme [ $X^2_{(2)}=14.20$ ,  $p<.05$ ] ve psikolojik sözleşme ihlâli algı [ $X^2_{(2)}=14.75$ ,  $p<.05$ ] düzeylerinin unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Yönetici olmayan işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin en yüksek (sıra ort. = 216.81), üst düzey yöneticilerin ise en düşük (sıra ort. = 138.90) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin üst düzey yöneticilerde en yüksek (sıra ort. = 343.40) iken yönetici olmayan işgörenlerde en düşük (sıra ort. = 198.92) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri unvan değişkenine göre değerlendirildiğinde ise psikolojik sözleşme ihlâli algısının en yüksek, yönetici olmayan işgörenlerde (sıra ort. = 217.18); en düşük ise üst düzey yöneticilerde olduğu

(sıra ort. = 58.70) görülmektedir. Dolayısıyla; *işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde terfi önemli bir unsur olarak görünmektedir.*

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili unvan grupları üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 17’de verilmektedir.

**Tablo 17: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili unvan grupları üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları**

	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İşlemsel P.S. (1-2)</i>	Yönetici olmayanlar	334	213.34	71255.00	10408.00	.009*
	Orta düzey yöneticiler	77	174.17	13411.00		
<i>İşlemsel P.S. (1-3)</i>	Yönetici olmayanlar	334	170.97	57103.00	512.00	.137
	Üst düzey yöneticiler	5	105.40	527.00		
<i>İşlemsel P.S. (2-3)</i>	Orta düzey yöneticiler	77	41.82	3220.50	167.50	.627
	Üst düzey yöneticiler	5	36.50	182.50		
<i>İlişkisel P.S. (1-2)</i>	Yönetici olmayanlar	334	198.17	66189.50	10244.50	.005*
	Orta düzey yöneticiler	77	239.95	18476.50		
<i>İlişkisel P.S. (1-3)</i>	Yönetici olmayanlar	334	168.25	56195.00	250.00	.007*
	Üst düzey yöneticiler	5	287.00	1435.00		
<i>İlişkisel P.S. (2-3)</i>	Orta düzey yöneticiler	77	40.34	3106.00	103.00	.082
	Üst düzey yöneticiler	5	59.40	297.00		
<i>P.S. İhlâli (1-2)</i>	Yönetici olmayanlar	334	212.82	71083.50	10579.50	.012*
	Orta düzey yöneticiler	77	176.40	13582.50		
<i>P.S. İhlâli (1-3)</i>	Yönetici olmayanlar	334	171.86	57400.00	215.00	.003*
	Üst düzey yöneticiler	5	46.00	230.00		
<i>P.S. İhlâli (2-3)</i>	Orta düzey yöneticiler	77	43.18	3324.50	63.50	.008*
	Üst düzey yöneticiler	5	15.70	78.50		

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarını gösteren Tablo 17’ye göre yönetici olmayan işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri (sıra ort. = 213.34), orta düzey yöneticilerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinden (sıra ort. = 174.17) anlamlı olarak (U=10408.00, p<.05) daha yüksek bulunmuştur.

İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerine ait anlamlı farklılıklar incelendiğinde orta düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri (sıra ort. = 239.95), yönetici olmayan işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden (sıra ort. = 198.17) anlamlı olarak ( $U=10244.50$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri (sıra ort. = 287.00), yönetici olmayan işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden (sıra ort. = 168.25) anlamlı olarak ( $U=250.00$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri (sıra ort. = 59.40), orta düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden (sıra ort. = 40.34) anlamlı olarak ( $U=103.00$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur.

İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait anlamlı farklılıklar incelendiğinde, yönetici olmayan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi (sıra ort. = 212.82), orta düzey yöneticilerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinden (sıra ort. = 176.40) anlamlı olarak ( $U=10579.50$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur. Yine; yönetici olmayan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri (sıra ort. = 171.86), üst düzey yöneticilerin psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinden (sıra ort. = 46.00) anlamlı olarak ( $U=215.00$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur. Benzer biçimde, orta düzey yöneticilerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi (sıra ort. = 43.18), üst düzey yöneticilerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyinden (sıra ort. = 15.70) anlamlı olarak ( $U=63.50$ ,  $p<.05$ ) daha yüksek bulunmuştur.

#### **3.6.2.6. Günlük Ortalama Fiilî Çalışma Süresi**

İşgörenlerin “günlük ortalama fiilî çalışma süresi” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18: İşgörenlerin günlük fiilî çalışma süresi değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	$X^2$	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	1-5 saat	10	154.30	2.529	.282
	6-10 saat	398	212.47		
	11-üzeri saat	12	192.12		
	Toplam	420			
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	1-5 saat	10	212.90	.073	.964
	6-10 saat	398	210.71		
	11-üzeri saat	12	201.42		
	Toplam	420			
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	1-5 saat	10	171.55	1.508	.470
	6-10 saat	398	212.06		
	11-üzeri saat	12	191.29		
	Toplam	420			

Tablo 18 incelendiğinde, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme [ $X^2_{(2)}= 2.529$ ,  $p>.05$ ], ilişkisel psikolojik sözleşme [ $X^2_{(2)}=.73$ ,  $p>.05$ ] ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin [ $X^2_{(2)}= 1.508$ ,  $p>.05$ ] günlük ortalama fiilî çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

İşlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri günlük ortalama fiilî çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemesine karşın, günlük ortalama fiilî çalışma süresi 6-10 saat olan işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin en yüksek (sıra ort. = 212.47), 11 ve üzeri saat olan işgörenlerin ise en düşük (sıra ort. = 192.12) olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, günlük ortalama fiilî çalışma süresi 1-5 saat olan işgörenlerin en yüksek (sıra ort. = 212.90), 11 ve üzeri saat olan işgörenlerin ise en düşük (sıra ort. = 201.42) ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, günlük ortalama fiilî çalışma süresi 6-10 saat olan işgörenlerin en yüksek (sıra ort. = 212.06), 1-5 saat olan

işgörenlerin ise en düşük (sıra ort. = 171.55) psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

### 3.6.2.7. Kamu Sektöründeki Hizmet Süresi

İşgörenlerin “kamu sektöründeki hizmet süresi” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (S) Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19: İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri**

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	0-5 yıl	112	3.20	.53
	6-10 yıl	39	3.30	.54
	11-15 yıl	71	3.23	.62
	16-20 yıl	72	3.40	.73
	21-25 yıl	63	3.44	.76
	26 yıl ve üzeri	69	3.24	.65
	Toplam	426	3.29	.64
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	0-5 yıl	112	3.25	.68
	6-10 yıl	39	3.14	.81
	11-15 yıl	71	3.20	.69
	16-20 yıl	72	2.92	.88
	21-25 yıl	63	3.05	.91
	26 yıl ve üzeri	69	3.11	.77
	Toplam	426	3.12	.78
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	0-5 yıl	112	3.14	.86
	6-10 yıl	39	3.27	.97
	11-15 yıl	71	3.49	.95
	16-20 yıl	72	3.73	1.08
	21-25 yıl	63	3.65	1.11
	26 yıl ve üzeri	69	3.56	1.02
	Toplam	426	3.45	1.01

Tablo 19 incelendiğinde, işgörenlerin en yüksek işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin 21-25 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde ( $\bar{X}$ =3.44), en düşük işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin ise 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde ( $\bar{X}$ =3.20); ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri incelendiğinde, en

yüksek düzeyin 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde ( $\bar{X}=3.25$ ), en düşük ilişkiyel psikolojik sözleşme düzeyinin ise 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde ( $\bar{X}=2.92$ ); algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyinin ise en yüksek 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan ( $\bar{X}=3.73$ ) ve en düşük psikolojik sözleşme ihlâli algısının ise 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde ( $\bar{X}=3.14$ ) olduğu görülmektedir. *Kıdemi düşük olan kamu çalışanlarında henüz psikolojik sözleşme unsurları tam anlamıyla oluşmuş görünmemektedir.*

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkiyel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 20’de verilmektedir.

**Tablo 20: İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkiyel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

		<i>Karelerinin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerinin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	Gruplar arası	3.63	5	.73	1.77	.117
	Gruplar içi	171.91	420	.41		
	Toplam	175.54	425			
<i>İlişkiyel Psikolojik Sözleşme</i>	Gruplar arası	5.54	5	1.11	1.83	.107
	Gruplar içi	254.77	420	.61		
	Toplam	260.31	425			
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	Gruplar arası	21.41	5	4.28	4.37	.001*
	Gruplar içi	411.69	420	.98		
	Toplam	433.10	425			

Tablo 20 incelendiğinde, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme ( $F_{(5-420)}=1.77$ ,  $p>.05$ ) ve ilişkiyel psikolojik sözleşme düzeylerinde ( $F_{(5-420)}=1.83$ ,  $p>.05$ ) kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeylerinin kamu sektöründeki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F_{(5-420)}=4.37$ ,  $p<.05$ ) görülmektedir.

Anlamlı farkın görüldüğü algılanan psikolojik sözleşme ihlâli grubunda, varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi (Levene's Test of Equality of Error Variances) sonucunda, algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyinde ( $p=.002<0.05$ ) varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Buna göre; kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlâli algısına ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Dunnet C testinin sonuçları Tablo 21'dedir.

**Tablo 21: İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Dunnet C testi sonuçları**

		<i>Ort. Farkı</i> <i>(*p=&lt;.05)</i>	<i>St.</i> <i>Hata</i>
<i>0-5 yıl</i> <i>(<math>\bar{X}=3.14, S=.86</math>)</i>	6-10 yıl	-.13	.17
	11-15 yıl	-.35	.14
	16-20 yıl	-.60*	.15
	21-25 yıl	-.51*	.16
	26 yıl ve üzeri	-.42	.15
<i>6-10 yıl</i> <i>(<math>\bar{X}=3.27, S=.97</math>)</i>	0-5 yıl	.13	.17
	11-15 yıl	-.22	.19
	16-20 yıl	-.47	.20
	21-25 yıl	-.38	.21
	26 yıl ve üzeri	-.29	.20
<i>11-15 yıl</i> <i>(<math>\bar{X}=3.49, S=.95</math>)</i>	0-5 yıl	.36	.14
	6-10 yıl	.22	.19
	16-20 yıl	-.24	.17
	21-25 yıl	-.16	.18
	26 yıl ve üzeri	-.07	.17
<i>16-20 yıl</i> <i>(<math>\bar{X}=3.73, S=1.08</math>)</i>	0-5 yıl	.60*	.15
	6-10 yıl	.47	.20
	11-15 yıl	.24	.17
	21-25 yıl	.09	.19
	26 yıl ve üzeri	.17	.18
<i>21-25 yıl</i> <i>(<math>\bar{X}=3.65, S=1.11</math>)</i>	0-5 yıl	.51*	.16
	6-10 yıl	.38	.21
	11-15 yıl	.16	.18
	16-20 yıl	-.09	.19
	26 yıl ve üzeri	.09	.19
<i>26 yıl ve üzeri</i> <i>(<math>\bar{X}=3.56, S=1.02</math>)</i>	0-5 yıl	.42	.15
	6-10 yıl	.29	.20
	11-15 yıl	.07	.17
	16-20 yıl	-.17	.18
	21-25 yıl	-.09	.19



Tablo 21 incelendiğinde, 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin ( $\bar{X}$ =3.14), 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan ( $\bar{X}$ =3.73) ve 21-25 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinden ( $\bar{X}$ =3.65) anlamlı olarak daha düşük olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla; *psikolojik sözleşme ihlâli yıllar içinde oluşmaktadır.*

### 3.6.2.8. Halen Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi

İşgörenlerin “halen çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresi” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (S) Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22: İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri**

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	0-5 yıl	137	3.18	.56
	6-10 yıl	77	3.27	.60
	11-15 yıl	81	3.45	.62
	16-20 yıl	68	3.29	.73
	21-25 yıl	26	3.42	.87
	26 yıl ve üzeri	36	3.29	.67
	Toplam	425	3.29	.64
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	0-5 yıl	137	3.19	.71
	6-10 yıl	77	3.06	.86
	11-15 yıl	81	3.10	.79
	16-20 yıl	68	3.02	.78
	21-25 yıl	26	3.32	.85
	26 yıl ve üzeri	36	3.09	.82
	Toplam	425	3.12	.78
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	0-5 yıl	137	3.22	.92
	6-10 yıl	77	3.55	1.02
	11-15 yıl	81	3.53	1.07
	16-20 yıl	68	3.61	1.07
	21-25 yıl	26	3.51	1.16
	26 yıl ve üzeri	36	3.52	.819
	Toplam	425	3.44	1.01

İşgörenlerin “halen çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresi” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri incelendiğinde; işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin en yüksek 11-15 yıldır ( $\bar{X}=3.45$ ), en düşük ise 0-5 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ( $\bar{X}=3.18$ ) ait olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri incelendiğinde; en yüksek düzeyin 21-25 yıldır ( $\bar{X}=3.32$ ), en düşük düzeyin ise 16-20 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ( $\bar{X}=3.02$ ) ait olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri incelendiğinde; en yüksek düzeyin 16-20 yıldır ( $\bar{X}=3.61$ ), en düşük düzeyin ise 0-5 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ( $\bar{X}=3.22$ ) ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 23: İşgörenlerin çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

		<i>Karelerinin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerinin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	Gruplar arası	4,14	5	.83	2.03	.073
	Gruplar içi	170,63	419	.41		
	Toplam	174,77	424			
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	Gruplar arası	2,88	5	.58	.937	.456
	Gruplar içi	257,02	419	.61		
	Toplam	259,89	424			
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	Gruplar arası	10,68	5	2.14	.214	.060
	Gruplar içi	417,80	419	1.00		
	Toplam	428,48	424			

Tablo 23 incelendiğinde, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme ( $F_{(5-419)}=2.03$ ,  $p>.05$ ), ilişkisel psikolojik sözleşme ( $F_{(5-419)}=.937$ ,  $p>.05$ ) ve psikolojik sözleşme ihlâli

algılarının ( $F_{(5-419)}=.214$ ,  $p>.05$ ) halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

### 3.6.2.9. Sözleşme Türü

İşgörenlerin “çalıştığı kurum ile arasındaki istihdam sözleşmesi türü”ne göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 24’te verilmektedir.

**Tablo 24: İşgörenlerin çalıştıkları kurum ile olan istihdam sözleşmesi türüne göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i>	Kalıcı	409	209.88	85839.00	1994.00	.001*
	Geçici	18	307.72	5539.00		
<i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i>	Kalıcı	409	215.32	88065.00	3142.00	.292
	Geçici	18	184.06	3313.00		
<i>Psikolojik Sözleşme İhlâli</i>	Kalıcı	409	214.94	87911.00	3296.00	.435
	Geçici	18	192.61	3467.00		

İşgörenlerin sözleşme türüne göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait bulguları içeren Tablo 24 incelendiğinde geçici işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin (sıra ort. = 307.72) kalıcı sözleşmeye sahip olan işgörenlerden (sıra ort. = 209.88) daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğu ( $U=1994.00$ ,  $p<.05$ ) görülmektedir.

İşgörenlerin sözleşme türüne göre ilişkisel psikolojik sözleşme ( $U=3142.00$ ,  $p>.05$ ) ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri ( $U=3296.00$ ,  $p>.05$ ) incelendiğinde, kalıcı ve geçici sözleşmeli işgörenler arasında anlamlı bir farklılığın olmamakla birlikte, kalıcı sözleşmeli işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme (sıra ort. = 215.32) ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli (sıra ort. = 214.94) düzeylerinin geçici sözleşmeye sahip işgörenlerinkinden (sırasıyla; sıra ort. = 184.06; sıra ort. = 192.61) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.6.3. İşgörenlerin İçsel/temel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini, Genel İş Tatmini ve Toplam İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri nedir ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesi amacıyla iş tatmininin alt boyutları olan işgörenlerin “içsel/temel iş tatmini düzeyleri”, “dışsal iş tatmini düzeyleri” ve “genel iş tatmini düzeyleri” ve tüm bu boyutların ortalama puanı ile elde edilen “toplam iş tatmini düzeyleri” ne ilişkin ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerleri hesaplanmış; işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri, dışsal iş tatmini düzeyleri, genel iş tatmini düzeyleri ve toplam iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiler ise Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları ile ortaya koyulmuştur.

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerlerine ait bulgular Tablo 25’te verilmektedir.

**Tablo 25: İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431)**

<i>İçsel/temel İş Tatminine İlişkin Maddeler</i>	$\bar{X}$	S
Beni her zaman memnun etmesi bakımından	2.94	1.02
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	2.97	1.03
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3.07	1.16
Toplumda “şanslı bir kişi” olma şansını vermesi bakımından	3.44	1.00
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3.55	.96
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3.86	.84
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından	3.43	1.06
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	3.06	1.05
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması bakımından	3.02	1.18
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	2.68	1.09
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	2.94	1.08
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	3.32	1.13
<i>İçsel/temel iş tatmini düzeyi ortalama puanı</i>	3.19	.68

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ve standart sapmaları gösteren Tablo 25 incelendiğinde, “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” maddesinin  $\bar{X}=3.86$  ortalama puan ile en yüksek değeri aldığı görülmektedir.

“Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” maddesinin ise ( $\bar{X}=2.68$ ) diğer maddelere oranla en düşük puanı alan madde olduğu görülmektedir.

İçsel/temel iş tatmini düzeyi ortalama puanı ise  $\bar{X}= 3.19$  olarak belirlenmiştir. Buna göre; içsel/temel iş tatmini boyutunda genel olarak “kararsızım” şeklinde görüş bildiren işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerlerine ait bulgular Tablo 26’da verilmektedir.

**Tablo 26: İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431)**

<i>Dışsal İş Tatminine İlişkin Maddeler</i>	$\bar{X}$	S
Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı bakımından	3.02	1.18
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3.08	1.16
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	2.97	1.08
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2.87	1.24
İş içinde terfi olanağının olması bakımından	2.54	1.13
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	2.95	1.17
<i>Dışsal iş tatmini düzeyi ortalama puanı</i>	2.90	.84

İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan ve standart sapmaları gösteren Tablo 26 incelendiğinde “Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından” maddesinin  $\bar{X}=3.08$  ortalama puan ile en yüksek değerlerdeki madde olduğu görülmektedir.

“İş içinde terfi olanağının olması bakımından” maddesinin ise  $\bar{X}=2.54$  ortalama ile en düşük puanı alan madde olduğu görülmektedir.

Dışsal iş tatmini boyutundaki ortalama puan ise  $\bar{X}= 2.90$  olarak belirlenmiştir. Buna göre; genel olarak “kararsızım” şeklinde görüş bildiren işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

İşgörenlerin genel iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerlerine ait bulgular Tablo 27’de verilmektedir.

**Tablo 27: İşgörenlerin genel iş tatmini düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=431)**

<i>Genel İş Tatminine İlişkin Madde</i>	$\bar{X}$	S
Çalışma şartları bakımından	3.18	1.08
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3.69	.98
<i>Genel iş tatmini düzeyi ortalama puanı</i>	3.44	.78

İşgörenlerin genel iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan ve standart sapmayı gösteren Tablo 27 incelendiğinde “çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları bakımından” maddesinin  $\bar{X}$ =3.69; “çalışma şartları bakımından” maddesinin ise  $\bar{X}$ =3.18 puan aldığı görülmektedir.

İşgörenlerin genel iş tatminine ilişkin sorulara verdikleri ortalama puan ise  $\bar{X}$ = 3.44 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; *işgörenlerin genel iş tatminine ilişkin görüşleri genel olarak “memnunum” şeklindedir, sonucuna varılabilir.*

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve bu boyutların ortalama puanı ile hesaplanan toplam iş tatmini düzeylerine ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere ait Ortalama Puan, Standart Sapma ve Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 28’de verilmiştir. r değeri için 00-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta, .70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şeklinde yorumlama yapılmıştır.

**Tablo 28: İçsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve bu değişkenler arasındaki korelasyonlar (n=431)**

<i>Değişkenler</i>	$\bar{X}$	S	1	2	3	4
<i>1. İçsel/temel İş Tatmini Düzeyi</i>	3.19	.68	1	.72**	.52**	.87**
<i>2. Dışsal İş Tatmini Düzeyi</i>	2.90	.84		1	.51**	.89**
<i>3. Genel İş Tatmini Düzeyi</i>	3.44	.78			1	.80**
<i>4. Toplam İş Tatmini Düzeyi</i>	3.18	.65				1

\*\*p<.01

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla hazırlanan Tablo 28 incelendiğinde işgörenlerin en yüksek iş tatmini puanını “genel iş tatmini” boyutunda ( $\bar{X}=3.44$ ) aldığı, bunu “içsel/temel iş tatmini” boyutunun ( $\bar{X}=3.19$ ) izlediği görülmektedir. İş tatminine ilişkin en düşük puanın ise “dışsal iş tatmini” boyutunda ( $\bar{X}=2.90$ ) ortaya çıktığı görülmektedir.

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri ile dışsal iş tatmini düzeyleri arasında yüksek düzeyde ( $r=.72$ ,  $p<.01$ ) anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri ile genel iş tatmini düzeyleri arasında ise orta düzeyde ( $r=.52$ ,  $p<.05$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri ile genel iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise aralarında orta düzeyde ( $r=.51$ ,  $p<.01$ ) ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini düzeylerinin herhangi birindeki artışın, diğer boyutlarda da anlamlı artışlar ortaya koyacağı söylenebilir. Boyutların toplam iş tatmini düzeyi ile aralarındaki ilişkiler incelendiğinde ise tüm alt boyutlarla yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Toplam iş tatmini ile en yüksek ilişki dışsal iş tatmini ( $r=.89$ ,  $p<.01$ ) boyutunda görülürken, bunu sırasıyla içsel/temel iş tatmini ( $r=.87$ ,  $p<.01$ ) ve genel iş tatmini ( $r=.80$ ,  $p<.01$ ) boyutları izlemektedir.

#### **3.6.4. İşgörenlerin Kişisel Özelliklerine Göre İçsel/temel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini, Genel İş Tatmini ve Toplam İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “İşgörenlerin kişisel özelliklerine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri anlamlı farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemi çözümlenmek amacıyla işgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinin, işgörenlerin kişisel özelliklerine (cinsiyeti, yaş grubu, eğitim durumu, medenî durumu, çalıştığı kurumdaki unvanı, günlük ortalama fiilî çalışma süresi, kamu sektöründeki çalışma süresi, halen çalışmakta olduğu kurumdaki çalışma süresi ve çalışmakta olduğu kurum ile arasındaki istihdam sözleşmesi türü) göre

anlamli olarak değişip değişmediği; hesaplanan ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ), standart sapma değerleri (S) ve yapılan bağımsız örneklemler için t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Scheffe, Kruskal Wallis H-Testi ve Mann-Whitney U-Testi ile test edilmiştir.

Cinsiyet değişkeninde iki kategori olması ve bu değişkenin her iki grupta normal dağılım göstermesinden dolayı bağımsız örneklemler için T-Testi; eğitim durumu, medenî durum, çalışılan kurumdaki unvan ve günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenlerinde kategorilere düşen birey sayıları oldukça farklı olduğu (normal dağılım göstermediği) ve kategori sayıları ikiden fazla olduğu için parametrik olmayan bir istatistik tekniği olan Kruskal Wallis H-Testi uygulanmıştır. Yaş, kamu sektöründeki hizmet süresi, halen çalışılan kurumdaki hizmet süresi değişkenleri her grupta normal dağılım gösterdiği için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Çalışılan kurum ile olan istihdam sözleşmesi türü değişkeni ise iki kategorili olmasına karşın kategorilere düşen birey sayısı birbirinden çok farklı olduğu ve normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan bir istatistik tekniği olan Mann Whitney U Testi ile hesaplanmıştır.

#### 3.6.4.1. Cinsiyet

İşgörenlerin ‘‘cinsiyet’’lerine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ), standart sapma değerleri (S) ve bağımsız örneklemler için t-testi sonuçları Tablo 29’da verilmektedir.

**Tablo 29: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar, standart sapma değerleri ve bağımsız t-testi sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	p
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	Kadın	202	3.09	.71	-2.88	425	.004*
	Erkek	225	3.28	.65			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Kadın	202	2.74	.87	-3.81	425	.000*
	Erkek	225	3.04	.79			
<i>Genel İş Tatmini</i>	Kadın	202	3.32	.87	-2.90	425	.004*
	Erkek	225	3.54	.68			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	Kadın	202	3.05	.71	-3.78	425	.000*
	Erkek	225	3.29	.58			



İşgörenlerin cinsiyetlerine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait bulguları içeren Tablo 29 incelendiğinde, işgörenlerin cinsiyetlerine göre içsel/temel iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark ( $t_{(425)}=-2.88$ ,  $p<.05$ ) olduğu ve erkek işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin ( $\bar{X}=3.28$ ), kadın işgörenlere ( $\bar{X}=3.09$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dışsal iş tatmini düzeyleri incelendiğinde, aralarında anlamlı bir fark ( $t_{(425)}=-3.81$ ,  $p<.05$ ) olduğu ve erkek işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin ( $\bar{X}=3.04$ ), kadın işgörenlere ( $\bar{X}=2.74$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre genel iş tatmini düzeyleri incelendiğinde, aralarında anlamlı bir fark ( $t_{(425)}=-2.90$ ,  $p<.05$ ) olduğu ve erkek işgörenlerin genel iş tatmini düzeylerinin ( $\bar{X}=3.54$ ), kadın işgörenlere ( $\bar{X}=3.32$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre toplam iş tatmini düzeyleri incelendiğinde, aralarında anlamlı bir fark ( $t_{(425)}=-3.78$ ,  $p<.05$ ) olduğu ve erkek işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinin ( $\bar{X}=3.29$ ), kadın işgörenlere ( $\bar{X}=3.05$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Buna göre; işgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri üzerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılaşmaya sebep olduğu ve her üç boyut ve toplam iş tatmini düzeyinde erkek işgörenlerin kadın işgörenlerden daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

#### **3.6.4.2. Yaş Grubu**

İşgörenlerin “yaş grubu” değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (S) Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30: İşgörenlerin yaş grubu değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (s)**

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	18-27 yaş	60	3.28	.49
	28-37 yaş	127	3.18	.65
	38-47 yaş	160	3.14	.76
	48-üzeri yaş	81	3.21	.73
	Toplam	428	3.19	.69
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	18-27 yaş	60	3.35	.48
	28-37 yaş	127	2.89	.87
	38-47 yaş	160	2.79	.87
	48-üzeri yaş	81	2.85	.86
	Toplam	428	2.90	.84
<i>Genel İş Tatmini</i>	18-27 yaş	60	3.55	.71
	28-37 yaş	127	3.40	.76
	38-47 yaş	160	3.43	.82
	48-üzeri yaş	81	3.40	.81
	Toplam	428	3.43	.78
<i>Toplam İş Tatmini</i>	18-27 yaş	60	3.39	.42
	28-37 yaş	127	3.15	.64
	38-47 yaş	160	3.12	.70
	48-üzeri yaş	81	3.15	.71
	Toplam	428	3.17	.65

Tablo 30 incelendiğinde işgörenlerin en yüksek içsel/temel iş tatmini düzeylerinin 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.28$ ), en düşük içsel/temel iş tatmini düzeyinin ise 38-47 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.14$ ) işgörenlerde; dışsal iş tatmini düzeyleri incelendiğinde, en yüksek düzeyin 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.35$ ), en düşük dışsal iş tatmini düzeyinin ise 38-47 yaş grubundaki ( $\bar{X}=2.79$ ) işgörenlerde; genel iş tatmini düzeyinin en yüksek 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.55$ ), en düşük genel iş tatmini düzeyinin ise 28-37 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.40$ ) ve 48 ve üzeri yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.40$ ) işgörenlerde; her üç boyuttaki iş tatmini ortalamasına göre oluşturulan toplam iş tatmini düzeyinin en düşük 38-47 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.12$ ), en yüksek toplam iş tatmini düzeyinin ise 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}=3.39$ ) işgörenlerde olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinin yaş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip

göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 31’de verilmektedir.

**Tablo 31: İşgörenlerin yaş gruplarına göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

		<i>Karelerinin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerinin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	Gruplar arası	.88	3	.29	.62	.603
	Gruplar içi	200.37	424	.47		
	Toplam	201.25	427			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Gruplar arası	14.24	3	4.75	6.97	.000*
	Gruplar içi	288.69	424	.68		
	Toplam	302.93	427			
<i>Genel İş Tatmini</i>	Gruplar arası	1.04	3	.35	.56	.639
	Gruplar içi	261.56	424	.62		
	Toplam	262.61	427			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	Gruplar arası	3.43	3	1.14	2.70	.045*
	Gruplar içi	179.54	424	.42		
	Toplam	182.97	427			

Tablo 31 incelendiğinde, işgörenlerin içsel/temel iş tatmini ( $F_{(3-424)}=.62$ ,  $p>.05$ ) ve genel iş tatmini ( $F_{(3-424)}=.56$ ,  $p>.05$ ) düzeylerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin ( $F_{(3-424)}=6.97$ ,  $p<.05$ ) ve toplam iş tatmini düzeylerinin ( $F_{(3-424)}=2.70$ ,  $p<.05$ ) yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

Anlamlı farkın görüldüğü gruplarda, varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi (Levene's Test of Equality of Error Variances) sonucunda, dışsal iş tatmini düzeyi ( $p=.000<0.05$ ) ve toplam iş tatmini düzeyinde ( $p=.001<0.05$ ) varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Buna göre; yaş değişkenine göre dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyine ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Dunnet C testinin sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32: Yaş değişkenine göre dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyine ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Dunnet C testi sonuçları**

			<i>Ort. Farkı</i> (* <i>p</i> <.05)	<i>St. Hata</i>
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	18-27 yaş ( $\bar{X}$ =3.35, S=.48)	28-37	.49*	1.00
		38-47	.56*	.09
		48-üzeri yaş	.49*	.11
	28-37 yaş ( $\bar{X}$ =2.89, S=.87)	18-27	-.49*	1.00
		38-47	.07	.10
		48-üzeri yaş	.01	.12
	38-47 yaş ( $\bar{X}$ =2.79, S=.87)	18-27	-.56*	.09
		28-37	-.07	.10
		48-üzeri yaş	-.06	.12
	48-üzeri yaş ( $\bar{X}$ =2.85, S=.86)	18-27	-.49*	.11
		28-37	-.01	.12
		38-47	.06	.12
<i>Toplam İş Tatmini</i>	18-27 yaş ( $\bar{X}$ =3.39, S=.42)	28-37	.25*	.08
		38-47	.27*	.08
		48-üzeri yaş	.24	1.00
	28-37 yaş ( $\bar{X}$ =3.15, S=.64)	18-27	-.25*	.08
		38-47	.03	.08
		48-üzeri yaş	-.01	1.0.
	38-47 yaş ( $\bar{X}$ =3.12, S=.70)	18-27	-.27*	.08
		28-37	-.03	.08
		48-üzeri yaş	-.03	1.00
	48-üzeri yaş ( $\bar{X}$ =3.15, S=.71)	18-27	-.24	1.00
		28-37	.01	1.00
		38-47	.03	1.00

Yapılan Dunnet C testi sonuçları incelendiğinde, 18-27 yaş grubundaki ( $\bar{X}$ =3.35) işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin 28-37 yaş grubundaki ( $\bar{X}$ =2.89), 38-47 yaş grubundaki ( $\bar{X}$ =2.79) ve 48 ve üzeri yaş grubundaki ( $\bar{X}$ =2.85) işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu; toplam iş tatmini düzeylerine ait Dunnet C testi sonuçları incelendiğinde ise 18-27 yaş grubundaki işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinin ( $\bar{X}$ =3.39), 28-37 yaş ( $\bar{X}$ =3.15) ve 38-47 yaş grubundaki ( $\bar{X}$ =3.12) işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.6.4.3. Eğitim Durumu

İşgörenlerin “eğitim durumu”na göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 33’te verilmiştir.

**Tablo 33: İşgörenlerin eğitim durumu değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	$X^2$	<i>p</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	İlköğretim	2	186.00	3.31	.346
	Lise	35	196.60		
	Üniversite	273	208.20		
	Lisansüstü	115	229.87		
	Toplam	425			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	İlköğretim	2	123.75	4.91	.178
	Lise	35	203.13		
	Üniversite	273	206.71		
	Lisansüstü	115	232.50		
	Toplam	425			
<i>Genel İş Tatmini</i>	İlköğretim	2	118.00	3.49	.322
	Lise	35	195.77		
	Üniversite	273	219.68		
	Lisansüstü	115	204.03		
	Toplam	425			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	İlköğretim	2	125.75	2.17	.538
	Lise	35	196.69		
	Üniversite	273	212.22		
	Lisansüstü	115	221.34		
	Toplam	425			

Tablo 33 incelendiğinde işgörenlerin içsel/temel iş tatmini [ $X^2_{(3)}=3.31$ ,  $p>.05$ ], dışsal iş tatmini [ $X^2_{(3)}=4.91$ ,  $p>.05$ ], genel iş tatmini [ $X^2_{(3)}=3.49$ ,  $p>.05$ ] ve toplam iş tatmini [ $X^2_{(3)}=2.17$ ,  $p>.05$ ] düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermemesine karşın lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin en yüksek (sıra ort. = 229.87), ilköğretim mezunlarının ise en düşük (sıra ort. = 186.00) olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, ilköğretim mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 123.75) en düşük, lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 232.50) ise en yüksek dışsal iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, üniversite mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 219.68) en yüksek, ilköğretim mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 118.00) ise en düşük genel iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, ilköğretim mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 125.75) en düşük, lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin (sıra ort. = 221.34) ise en yüksek toplam iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

#### 3.6.4.4. Medenî Durum

İşgörenlerin “medenî durum” değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 34’te verilmiştir.

**Tablo 34: İşgörenlerin medenî durum değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	$X^2$	<i>p</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	Evli	125	199.72	3.19	.203
	Bekâr	284	222.10		
	Boşanmış/dul	19	198.24		
	Toplam	428			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Evli	125	225.15	1.76	.414
	Bekâr	284	211.34		
	Boşanmış/dul	19	191.71		
	Toplam	428			
<i>Genel İş Tatmini</i>	Evli	125	217.48	.40	.821
	Bekâr	284	214.23		
	Boşanmış/dul	19	198.95		
	Toplam	428			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	Evli	125	215.28	.89	.640
	Bekâr	284	215.91		
	Boşanmış/dul	19	188.34		
	Toplam	428			

Tablo 34 incelendiğinde işgörenlerin içsel/temel iş tatmini [ $X^2_{(2)}=3.19, p>.05$ ], dışsal iş tatmini [ $X^2_{(2)}=1.76, p>.05$ ], genel iş tatmini [ $X^2_{(2)}=.40, p>.05$ ] ve toplam iş tatmini [ $X^2_{(2)}=.89, p>.05$ ] düzeylerinin medenî durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

İçsel/temel iş tatmini medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesine karşın bekâr işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin (sıra ort. = 222.10) en yüksek, boşanmış/dul işgörenlerin (sıra ort. = 198.24) ise en düşük olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, boşanmış/dul işgörenlerin (sıra ort. =191.71) en düşük, evli işgörenlerin (sıra ort. = 225.15) ise en yüksek dışsal iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, boşanmış/dul işgörenlerin (sıra ort. = 198.95) en düşük, evli işgörenlerin (sıra ort. = 217.48) ise en yüksek genel iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Toplam iş tatmini; medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesine karşın bekâr işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinin (sıra ort. = 215.91) en yüksek, boşanmış/dul işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinin (sıra ort. = 188.34) ise en düşük olduğu görülmektedir.

#### **3.6.4.5. Çalışılan Kurumdaki Unvan**

İşgörenlerin “unvan” değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

**Tablo 35: İşgörenlerin unvan değişkenine göre içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	Yönetici olmayanlar	334	195.44	25.54	.000*
	Orta düzey yöneticiler	77	253.74		
	Üst düzey yöneticiler	5	384.10		
	Toplam	416			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Yönetici olmayanlar	334	199.12	18.03	.000*
	Orta düzey yöneticiler	77	237.36		
	Üst düzey yöneticiler	5	390.80		
	Toplam	416			
<i>Genel İş Tatmini</i>	Yönetici olmayanlar	334	206.15	3.53	.171
	Orta düzey yöneticiler	77	212.53		
	Üst düzey yöneticiler	5	303.60		
	Toplam	416			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	Yönetici olmayanlar	334	199.13	17.66	.000*
	Orta düzey yöneticiler	77	237.47		
	Üst düzey yöneticiler	5	388.10		
	Toplam	416			

Tablo 35 incelendiğinde; işgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri [ $X^2_{(2)}=3.53$ ,  $p>.05$ ] unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken işgörenlerin genel iş tatmini düzeylerinin üst düzey yöneticilerde (sıra ort. = 303.60) en yüksek, yönetici olmayan işgörenlerde (sıra ort. = 206.15) ise en düşük olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini [ $X^2_{(2)}=25.54$ ,  $p<.05$ ], dışsal iş tatmini [ $X^2_{(2)}=18.03$ ,  $p<.05$ ] ve toplam iş tatmini [ $X^2_{(2)}=17.66$ ,  $p<.05$ ] düzeylerinin unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Yönetici olmayan işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin (sıra ort. = 195.44) en düşük, üst düzey yöneticilerin (sıra ort. = 384.10) ise en yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin üst düzey yöneticilerde (sıra ort. = 390.80) en yüksek, yönetici olmayan işgörenlerde (sıra ort. = 199.12) ise en düşük olduğu görülmektedir. İşgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinin üst düzey yöneticilerde (sıra ort. = 388.10) en yüksek, yönetici olmayan işgörenlerde (sıra ort. = 199.13) ise en düşük olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin içsel/temel, dışsal ve toplam iş tatmini düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili unvan grupları üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 36'da verilmektedir.



**Tablo 36: İşgörenlerin içsel/temel, dışsal ve toplam iş tatmini düzeylerine ait anlamlı farklılığın hangi ikili unvan grupları üzerinde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan Mann Whitney U testi sonuçları**

	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İçsel/temel</i> <i>İ.T. (1-2)</i>	Yönetici olmayanlar	334	195.15	65179.50	9234.50	.000*
	Orta düzey yöneticiler	77	253.07	19486.50		
<i>İçsel/temel</i> <i>İ.T. (1-3)</i>	Yönetici olmayanlar	334	167.79	56043.00	98.00	.001*
	Üst düzey yöneticiler	5	317.40	1587.00		
<i>İçsel/temel</i> <i>İ.T. (2-3)</i>	Orta düzey yöneticiler	77	39.67	3054.50	51.50	.006*
	Üst düzey yöneticiler	5	69.70	348.50		
<i>Dışsal</i> <i>İ.T. (1-2)</i>	Yönetici olmayanlar	334	198.86	66419.50	10474.50	.011*
	Orta düzey yöneticiler	77	236.97	18246.50		
<i>Dışsal</i> <i>İ.T. (1-3)</i>	Yönetici olmayanlar	334	167.76	56030.50	85.50	.001*
	Üst düzey yöneticiler	5	319.90	1599.50		
<i>Dışsal</i> <i>İ.T. (2-3)</i>	Orta düzey yöneticiler	77	39.40	3033.50	30.50	.002*
	Üst düzey yöneticiler	5	73.90	369.50		
<i>Toplam</i> <i>İ.T. (1-2)</i>	Yönetici olmayanlar	334	198.85	66415.50	10470.50	.011*
	Orta düzey yöneticiler	77	237.02	18250.50		
<i>Toplam</i> <i>İ.T. (1-3)</i>	Yönetici olmayanlar	334	167.78	56040.00	95.00	.001*
	Üst düzey yöneticiler	5	318.00	1590.00		
<i>Toplam</i> <i>İ.T. (2-3)</i>	Orta düzey yöneticiler	77	39.45	3037.50	34.50	.002*
	Üst düzey yöneticiler	5	73.10	365.50		

Tablo incelendiğinde içsel/temel iş tatmininde orta düzey yöneticilerin (sıra ort. = 253.07), yönetici olmayan işgörenlerden (sıra ort. = 195.15); üst düzey yöneticilerin (sıra ort. = 317.40), yönetici olmayan işgörenlerden (sıra ort. = 167.79) ve yine üst düzey yöneticilerin (sıra ort. = 69.70), orta düzey yöneticilerden (sıra ort. = 39.67) anlamlı olarak daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir.

Dışsal iş tatmininde orta düzey yöneticilerin (sıra ort. = 236.97) yönetici olmayan işgörenlerden (sıra ort. = 198,86); üst düzey yöneticilerin (sıra ort. = 319.90), yönetici olmayan işgörenlerden (sıra ort. = 167,76) ve yine üst düzey yöneticilerin (sıra ort. = 73.90) orta düzey yöneticilerden (sıra ort. = 39.40) anlamlı olarak daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir.

Toplam iş tatmininde orta düzey yöneticilerin (sıra ort. = 237.02) yönetici olmayan işgörenlerden (sıra ort. = 198,85); üst düzey yöneticilerin (sıra ort. = 318.00) yönetici olmayan işgörenlerden (sıra ort. = 167.78) ve yine üst düzey yöneticilerin (sıra ort. = 73.10) orta düzey yöneticilerden (sıra ort. = 39.45) anlamlı olarak daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir.

### 3.6.4.6. Günlük Ortalama Fiilî Çalışma Süresi

İşgörenlerin “günlük ortalama fiilî çalışma süresi” değişkenine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

**Tablo 37: İşgörenlerin günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait sıra ortalamaları ve Kruskal Wallis H-testi sonuçları**

		<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	$X^2$	<i>p</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	1-5 saat	10	225.60	.44	.803
	6-10 saat	398	209.58		
	11-üzeri saat	12	228.38		
	Toplam	420			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	1-5 saat	10	220.40	.18	.915
	6-10 saat	398	210.60		
	11-üzeri saat	12	198.83		
	Toplam	420			
<i>Genel İş Tatmini</i>	1-5 saat	10	209.10	1.63	.444
	6-10 saat	398	211.82		
	11-üzeri saat	12	167.75		
	Toplam	420			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	1-5 saat	10	229.55	.54	.764
	6-10 saat	398	210.59		
	11-üzeri saat	12	191.58		
	Toplam	420			

Tablo 37 incelendiğinde işgörenlerin içsel/temel [ $X^2_{(2)}=.44$ ,  $p>.05$ ], dışsal [ $X^2_{(2)}=.18$ ,  $p>.05$ ], genel [ $X^2_{(2)}=1.63$ ,  $p>.05$ ] ve toplam [ $X^2_{(2)}=.54$ ,  $p>.05$ ] iş tatmini düzeylerinin günlük fiilî çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

İçsel/temel iş tatmini düzeyleri günlük fiilî çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemesine karşın 6-10 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin (sıra ort. = 209.58) en düşük, 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörenlerin (sıra ort. = 228.38) ise en yüksek olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken 1-5 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörenlerin (sıra ort. = 220.40) en yüksek, 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî

çalışma süresine sahip işgörenlerin (sıra ort. = 198.83) ise en düşük dışsal iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken 6-10 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörenlerin (sıra ort. = 211.82) en yüksek, 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörenlerin (sıra ort. = 167.75) ise en düşük genel iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri günlük ortalama fiilî çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörenlerin (sıra ort. = 191.58) en düşük, 1-5 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörenlerin (sıra ort. = 229.55) ise en yüksek psikolojik sözleşme ihlâli algısına sahip olduğu görülmektedir.

#### **3.6.4.7. Kamu Sektöründeki Hizmet Süresi**

İşgörenlerin “kamu sektöründeki hizmet süresi” değişkenine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (S) Tablo 38’de verilmiştir.

**Tablo 38: İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri**

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	0-5 yıl	112	3.29	.57
	6-10 yıl	39	3.20	.60
	11-15 yıl	71	3.12	.67
	16-20 yıl	72	3.12	.78
	21-25 yıl	63	3.15	.72
	26 yıl ve üzeri	69	3.21	.78
	Toplam	426	3.19	.69
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	0-5 yıl	112	3.20	.72
	6-10 yıl	39	2.95	.80
	11-15 yıl	71	2.78	.86
	16-20 yıl	72	2.72	.87
	21-25 yıl	63	2.75	.91
	26 yıl ve üzeri	69	2.84	.86
	Toplam	426	2.90	.84
<i>Genel İş Tatmini</i>	0-5 yıl	112	3.54	.71
	6-10 yıl	39	3.44	.69
	11-15 yıl	71	3.43	.87
	16-20 yıl	72	3.38	.80
	21-25 yıl	63	3.40	.80
	26 yıl ve üzeri	69	3.38	.84
	Toplam	426	3.44	.78
<i>Toplam İş Tatmini</i>	0-5 yıl	112	3.34	.51
	6-10 yıl	39	3.20	.59
	11-15 yıl	71	3.11	.71
	16-20 yıl	72	3.07	.72
	21-25 yıl	63	3.10	.66
	26 yıl ve üzeri	69	3.14	.74
	Toplam	426	3.18	.66

İşgörenlerin “kamu sektöründeki hizmet süresi” değişkenine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (*S*) incelendiğinde işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin en yüksek 0-5 yıldır kamu sektöründe hizmet eden işgörenlerde ( $\bar{X}$ =3.29), en düşük ise 11-15 yıldır ( $\bar{X}$ =3.12) ve 16-20 yıldır kamu sektöründe hizmet eden işgörenlerde ( $\bar{X}$ =3.12); dışsal iş tatmini düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzeyin 0-5 yıldır kamu sektöründe hizmet eden işgörenlerde ( $\bar{X}$ =3.20), en düşük düzeyin ise 16-20 yıldır kamu sektöründe hizmet eden işgörenlerde ( $\bar{X}$ =2.72); genel iş tatmini düzeyleri

incelendiğinde en yüksek düzeyin 0-5 yıldır kamu sektöründe hizmet eden ( $\bar{X}=3.54$ ) ve en düşük ise 16-20 yıldır ( $\bar{X}=3.38$ ) ve 26 ve üzeri yıldır ( $\bar{X}=3.38$ ) kamu sektöründe hizmet eden işgörenlerde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri incelendiğinde ise en yüksek düzeyin 0-5 yıldır kamu sektöründe hizmet eden işgörenlerde ( $\bar{X}=3.34$ ), en düşük düzeyin de 16-20 yıldır kamu sektöründe hizmet eden işgörenlerde ( $\bar{X}=3.07$ ) olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerinin kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 39'da verilmektedir.

**Tablo 39: İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

		<i>Karelerinin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerinin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	Gruplar arası	1.786	5	.357	.76	.582
	Gruplar içi	198.401	420	.472		
	Toplam	200.188	425			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Gruplar arası	14.911	5	2.982	4.35	.001*
	Gruplar içi	288.142	420	.686		
	Toplam	303.053	425			
<i>Genel İş Tatmini</i>	Gruplar arası	1.795	5	.359	.58	.715
	Gruplar içi	260.067	420	.619		
	Toplam	261.862	425			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	Gruplar arası	4.570	5	.914	2.16	.058
	Gruplar içi	178.114	420	.424		
	Toplam	182.683	425			

Tablo 39 incelendiğinde işgörenlerin içsel/temel ( $F_{(5-420)}=.76$ ,  $p>.05$ ), genel ( $F_{(5-420)}=.58$ ,  $p>.05$ ) ve toplam iş tatmini düzeylerinde ( $F_{(5-420)}=2.16$ ,  $p>.05$ ) kamu sektöründeki hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaz iken işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin kamu sektöründeki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F_{(5-420)}=4.35$ ,  $p<.05$ ) görülmektedir.

Anlamli farkin görüldüğü algılanan psikolojik sözleşme ihlali grubunda, varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi (Levene's Test of Equality of Error Variances) sonucunda dışsal iş tatmini düzeyinde ( $p=.051>0.05$ ) varyansların homojen olduğu görülmektedir. Buna göre; kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre dışsal iş tatmini düzeyine ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Scheffe testinin sonuçları Tablo 40'ta verilmiştir.

**Tablo 40: İşgörenlerin kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre dışsal iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Scheffe testi sonuçları**

		<i>Ort. Farkı</i>	<i>St. Hata</i>	<i>p</i>
<i>0-5 yıl</i> ( $\bar{X}=3.20, S=.72$ )	6-10 yıl	.25	.15	.756
	11-15 yıl	.41	.13	.056
	16-20 yıl	.48	.13	.014*
	21-25 yıl	.45	.13	.040
	26 yıl ve üzeri	.36	.13	.165
<i>6-10 yıl</i> ( $\bar{X}=2.95, S=.80$ )	0-5 yıl	-.25	.15	.756
	11-15 yıl	.16	.17	.963
	16-20 yıl	.23	.16	.866
	21-25 yıl	.20	.17	.927
	26 yıl ve üzeri	.11	.17	.995
<i>11-15 yıl</i> ( $\bar{X}=2.78, S=.86$ )	0-5 yıl	-.41	.13	.056
	6-10 yıl	-.16	.17	.963
	16-20 yıl	.06	.14	.999
	21-25 yıl	.03	.14	1.000
	26 yıl ve üzeri	-.06	.14	.999
<i>16-20 yıl</i> ( $\bar{X}=2.72, S=.87$ )	0-5 yıl	-.48	.13	.0140
	6-10 yıl	-.23	.16	.866
	11-15 yıl	-.06	.14	.999
	21-25 yıl	-.03	.14	1.000
	26 yıl ve üzeri	-.12	.14	.981
<i>21-25 yıl</i> ( $\bar{X}=2.75, S=.91$ )	0-5 yıl	-.45	.13	.040*
	6-10 yıl	-.20	.17	.927
	11-15 yıl	-.03	.14	1.000
	16-20 yıl	.03	.14	1.000
	26 yıl ve üzeri	-.09	.14	.995
<i>26 yıl ve üzeri</i> ( $\bar{X}=2.84, S=.85$ )	0-5 yıl	-.36	.13	.165
	6-10 yıl	-.11	.17	.995
	11-15 yıl	.06	.14	.999
	16-20 yıl	.12	.14	.981
	21-25 yıl	.09	.14	.995

Tablo 40 incelendiğinde 0-5 yıldır kamu sektöründe hizmet etmekte olan işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin ( $\bar{X}=3.20$ ), 16-20 yıldır kamu sektöründe hizmet etmekte olan işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinden ( $\bar{X}=2.95$ ) anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur.

### 3.6.4.8. Halen Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi

İşgörenlerin “halen çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresi” değişkenine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (S) Tablo 41’de verilmiştir.

**Tablo 41: İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri**

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	0-5 yıl	137	3.27	.59
	6-10 yıl	77	3.17	.63
	11-15 yıl	81	3.03	.72
	16-20 yıl	68	3.20	.79
	21-25 yıl	26	3.33	.74
	26 yıl ve üzeri	36	3.22	.76
	Toplam	425	3.19	.68
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	0-5 yıl	137	3.13	.79
	6-10 yıl	77	2.90	.85
	11-15 yıl	81	2.63	.86
	16-20 yıl	68	2.82	.80
	21-25 yıl	26	2.94	.95
	26 yıl ve üzeri	36	2.85	.82
	Toplam	425	2.91	.84
<i>Genel İş Tatmini</i>	0-5 yıl	137	3.57	.71
	6-10 yıl	77	3.40	.79
	11-15 yıl	81	3.40	.85
	16-20 yıl	68	3.38	.72
	21-25 yıl	26	3.38	.84
	26 yıl ve üzeri	36	3.35	.85
	Toplam	425	3.44	.78
<i>Toplam İş Tatmini</i>	0-5 yıl	137	3.32	.54
	6-10 yıl	77	3.16	.67
	11-15 yıl	81	3.02	.70
	16-20 yıl	68	3.13	.68
	21-25 yıl	26	3.22	.72
	26 yıl ve üzeri	36	3.14	.73
	Toplam	425	3.18	.65

İçsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puanlar ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerlerini (S) gösteren Tablo 41 incelendiğinde; içsel/temel iş tatmini düzeyinin en yüksek 21-25 yıldır ( $\bar{X}=3.33$ ), en düşük ise 11-15 yıldır ( $\bar{X}=3.03$ ) halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ait olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; en yüksek düzeyin 0-5 yıldır ( $\bar{X}=3.13$ ), en düşük düzeyin ise 11-15 yıldır ( $\bar{X}=2.63$ ) halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ait olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; en yüksek düzeyin 0-5 yıldır ( $\bar{X}=3.57$ ), en düşük düzeyin ise 26 yıl ve üzeri yıldır ( $\bar{X}=3.35$ ) halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ait olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; en yüksek düzeyin 0-5 yıldır ( $\bar{X}=3.32$ ), en düşük düzeyin ise 11-15 yıldır ( $\bar{X}=3.02$ ) halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ait olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerinin halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 42'de verilmektedir.



**Tablo 42: İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

		<i>Karelerinin Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Karelerinin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	Gruplar arası	3.70	5	.74	1.59	.162
	Gruplar içi	195.19	419	.47		
	Toplam	198.89	424			
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Gruplar arası	13.56	5	2.71	3.96	.002*
	Gruplar içi	287.38	419	.69		
	Toplam	300.96	424			
<i>Genel İş Tatmini</i>	Gruplar arası	3.08	5	.62	1.02	.403
	Gruplar içi	252.14	419	.60		
	Toplam	255.22	424			
<i>Toplam İş Tatmini</i>	Gruplar arası	5.19	5	1.04	2.49	.031*
	Gruplar içi	174.73	419	.42		
	Toplam	179.92	424			

Tablo 42 incelendiğinde işgörenlerin içsel/temel iş tatmini ( $F_{(5-419)}=1.59$ ,  $p>.05$ ) ve genel iş tatmini ( $F_{(5-419)}=1.02$ ,  $p>.05$ ) düzeylerinin, halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

İşgörenlerin dışsal iş tatmini ( $F_{(5-419)}=3.96$ ,  $p<.05$ ) ve toplam iş tatmini ( $F_{(5-419)}=2.49$ ,  $p<.05$ ) düzeyleri ise halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Anlamlı farkın görüldüğü gruplarda varyansın eşitliğini test etmek için yapılan homojenlik testi (Levene's Test of Equality of Error Variances) sonucunda dışsal iş tatmini düzeyinde ( $p=.464>0.05$ ) ve toplam iş tatmini düzeyinde ( $p=0.56>0.05$ ) varyansların homojen olduğu görülmektedir. Buna göre; kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyine ait farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Sheffe testinin sonuçları Tablo 43 ve Tablo 44'te verilmiştir.

**Tablo 43: İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre dışsal iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Scheffe testi sonuçları**

<i>Dışsal İş Tatmini</i>		<i>Ort. Farkı</i>	<i>St. Hata</i>	<i>p</i>
<i>0-5 yıl</i> ( $\bar{X}=3.13, S=.79$ )	6-10 yıl	.23	.12	.595
	11-15 yıl	.50	.12	.003*
	16-20 yıl	.31	.12	.281
	21-25 yıl	.19	.18	.954
	26-üzeri yıl	.28	.16	.666
<i>6-10 yıl</i> ( $\bar{X}=2.90, S=.85$ )	0-5 yıl	-.23	.12	.595
	11-15 yıl	.27	.13	.518
	16-20 yıl	.09	.14	.997
	21-25 yıl	-.04	.19	1.000
	26-üzeri yıl	.05	.17	1.000
<i>11-15 yıl</i> ( $\bar{X}=2.63, S=.86$ )	0-5 yıl	-.50	.12	.003*
	6-10 yıl	-.27	.13	.518
	16-20 yıl	-.19	.14	.857
	21-25 yıl	-.31	.19	.731
	26-üzeri yıl	-.22	.17	.883
<i>16-20 yıl</i> ( $\bar{X}=2.82, S=.80$ )	0-5 yıl	-.31	.12	.281
	6-10 yıl	-.08	.14	.997
	11-15 yıl	.19	.14	.857
	21-25 yıl	-.12	.19	.995
	26-üzeri yıl	-.03	.17	1.000
<i>21-25 yıl</i> ( $\bar{X}=2.94, S=.95$ )	0-5 yıl	-.19	.18	.954
	6-10 yıl	.04	.19	1.000
	11-15 yıl	.31	.19	.731
	16-20 yıl	.12	.19	.995
	26-üzeri yıl	.09	.21	.999
<i>26 yıl ve üzeri</i> ( $\bar{X}=2.85, S=.82$ )	0-5 yıl	-.28	.16	.666
	6-10 yıl	-.05	.17	1.000
	11-15 yıl	.22	.17	.883
	16-20 yıl	.03	.17	1.000
	21-25 yıl	-.09	.21	.999

Dışsal iş tatmininin işgörenin halen çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı değişimini gösteren Tablo 43 incelendiğinde; 0-5 yıl ( $\bar{X}=3.13$ ) hizmet süresine sahip olan işgörenlerin, 11-15 yıl ( $\bar{X}=2.63$ ) hizmet süresine sahip olan işgörenlerden anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 44: İşgörenlerin halen çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Scheffe testi sonuçları**

<i>Toplam İş Tatmini</i>		<i>Ort. Farkı</i>	<i>St. Hata</i>	<i>p</i>
<i>0-5 yıl</i> ( $\bar{X}=3.32, S=.54$ )	6-10 yıl	.17	.09	.660
	11-15 yıl	.30	.09	.048*
	16-20 yıl	.19	.10	.550
	21-25 yıl	.10	.14	.990
	26-üzeri yıl	.18	.12	.821
<i>6-10 yıl</i> ( $\bar{X}=3.16, S=.67$ )	0-5 yıl	-.17	.09	.660
	11-15 yıl	.14	.10	.876
	16-20 yıl	.03	.11	1.000
	21-25 yıl	-.06	.15	.999
	26-üzeri yıl	.01	.13	1.000
<i>11-15 yıl</i> ( $\bar{X}=3.02, S=.70$ )	0-5 yıl	-.30	.09	.048*
	6-10 yıl	-.14	.10	.876
	16-20 yıl	-.11	.11	.952
	21-25 yıl	-.20	.15	.859
	26-üzeri yıl	-.12	.13	.968
<i>16-20 yıl</i> ( $\bar{X}=3.13, S=.68$ )	0-5 yıl	-.19	.10	.550
	6-10 yıl	-.03	.11	1.000
	11-15 yıl	.11	.11	.952
	21-25 yıl	-.09	.15	.996
	26-üzeri yıl	-.01	.13	1.000
<i>21-25 yıl</i> ( $\bar{X}=3.22, S=.72$ )	0-5 yıl	-.10	.14	.990
	6-10 yıl	.06	.15	.999
	11-15 yıl	.20	.15	.859
	16-20 yıl	.09	.15	.996
	26-üzeri yıl	.078	.17	.999
<i>26 yıl ve üzeri</i> ( $\bar{X}=3.14, S=.73$ )	0-5 yıl	-.18	.12	.821
	6-10 yıl	-.01	.13	1.000
	11-15 yıl	.12	.13	.968
	16-20 yıl	.01	.13	1.000
	21-25 yıl	-.08	.17	.999

İşgörenlerin halen çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre toplam iş tatmini düzeylerine ait ortalama puan, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi / Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; 0-5 yıl ( $\bar{X}=3.32$ ) hizmet süresine sahip işgörenlerin, 11-15 yıl ( $\bar{X}=3.02$ ) hizmet süresine sahip işgörenlerden anlamlı olarak daha yüksek düzeyde toplam iş tatminine sahip olduğu görülmektedir.

### 3.6.4.9. Sözleşme Türü

İşgörenlerin “çalıştığı kurum ile arasındaki istihdam sözleşmesi türü”ne göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 45’te verilmektedir.

**Tablo 45: İşgörenlerin çalıştıkları kurum ile olan istihdam sözleşmesi türüne göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait Mann Whitney U testi sonuçları**

	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İçsel/temel İş Tatmini</i>	Kalıcı	409	213.64	87378.00	3533.00	.773
	Geçici	18	222.22	4000.00		
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	Kalıcı	409	213.24	87217.00	3372.00	.546
	Geçici	18	231.17	4161.00		
<i>Genel İş Tatmini</i>	Kalıcı	409	212.87	87063.00	3218.00	.353
	Geçici	18	239.72	4315.00		
<i>Toplam İş Tatmini</i>	Kalıcı	409	213.19	87194.00	3349.00	.517
	Geçici	18	232.44	4184.00		

İşgörenlerin sözleşme türüne göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerine ait bulguları içeren Tablo 45 incelendiğinde; geçici ve kalıcı işgörenler arasında içsel/temel ( $U=3533.00$ ,  $p>.05$ ), dışsal ( $U=3372.00$ ,  $p>.05$ ), genel ( $U=3218.00$ ,  $p>.05$ ) ve toplam iş tatmini ( $U=3349.00$ ,  $p>.05$ ) düzeyleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

İşgörenlerin sözleşme türüne göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri anlamlı farklılık göstermemekle birlikte geçici sözleşme ile çalışan işgörenlerin içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeylerinin kalıcı sözleşme ile çalışan işgörenlerinkinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.6.5. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeyleri ile İçsel/Temel, Dışsal, Genel ve Toplam İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi, “İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi ile içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan Pearson

Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 46’da ortaya koyularak, r değeri için 00-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta, .70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şeklinde yorumlanmıştır.

**Tablo 46: İşlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme, algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri ile içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri arasındaki korelasyonlar (n=431)**

<i>Değişkenler</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. İşlemsel P.S. Düzeyi	3.29	.64	1	-.14**	.10*	-.23**	-.26*	-.15**	-.25**
2. İlişkisel P.S. Düzeyi	3.12	.78		1	.42**	.50**	.48**	.16**	.44**
3. P.S. İhlâli Düzeyi	3.45	1.01			1	-.44**	-.55**	-.35**	-.53**
4. İçsel/temel İ.T. Düzeyi	3.19	.68				1	.72**	.52**	.87**
5. Dışsal İ.T. Düzeyi	2.90	.84					1	.51**	.89**
6. Genel İ.T. Düzeyi	3.44	.78						1	.80**
7. Toplam İ.T. Düzeyi	3.18	.65							1

\*p<.05; \*\*p<.01

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla hazırlanan Tablo 46 incelendiğinde; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında ters yönde ve düşük düzeyde (sırasıyla  $r=-.23$ ,  $p<.01$ ;  $r=-.26$ ,  $p<.01$ ;  $r=-.15$ ,  $p<.01$ ;  $r=-.25$ ,  $p<.01$ ) ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinde düşük düzeyde azalma gözleneceği söylenebilir.

İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde (sırasıyla  $r=.50$ ,  $p<.01$ ;  $r=.48$ ,  $p<.01$ ;  $r=.44$ ,  $p<.01$ ) ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça içsel/temel iş tatmini, dışsal

iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinde orta düzeyde artış gözlenecektir, denilebilir. İlişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında ise düşük düzeyde ( $r=.16$ ,  $p<.01$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça genel iş tatmini düzeylerinde düşük düzeyde bir artış gözleneceğinden bahsedilebilir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde (sırasıyla  $r=-.44$ ,  $p<.01$ ;  $r=-.55$ ,  $p<.01$ ;  $r=-.35$ ,  $p<.01$ ;  $r=-.53$ ,  $p<.01$ ) anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri arttıkça içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinde orta düzeyde bir düşüş gözlenecektir, denilebilir.

### 3.6.6. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerinin, İşgörenlerin İçsel/Temel İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi, “İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 47’de verilmiş olup  $r$  ve  $R$  değerleri için 00-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta, .70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şekilde yorumlanmıştır.

**Tablo 47: İçsel/temel iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>B</i>	<i>St. Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmî r</i>
<i>Sabit</i>	3.37	.24	-	14.06	.00	-	-
<i>İşlemsel P.S.</i>	-.16	.04	-.15	-3.80	.00	-.23	-.18
<i>İlişkisel P.S.</i>	.32	.04	.36	8.26	.00	.50	.37
<i>P.S.</i>	-.19	.03	-.27	-6.26	.00	-.44	-.29

$$R=.58, R^2=.34$$

$$F_{(3-427)}=71.867, p=.00$$

Tablo 47’deki verilere göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir

( $R=.58$ ,  $p<.01$ ). Bu yordayıcı özellikler, işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerine ait varyansın %34'ünü açıklamaktadır ( $R^2=.34$ ). Buna göre; işgörenlerin içsel/temel iş tatmininden bahsederken bunun %34'ünün işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabileceği; geriye kalan %66'luk kısmın ise çalışmaya dahil edilmeyen diğer pek çok değişkene bağlı olabileceği söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin içsel/temel iş tatmini üzerindeki görece önemleri; ilişkisel psikolojik sözleşme ( $\beta=.36$ ), psikolojik sözleşme ihlâli ( $\beta=-.27$ ), ve işlemsel psikolojik sözleşme ( $\beta=-.15$ ) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise işlemsel psikolojik sözleşme ( $t=-3.80$ ,  $p<.01$ ), ilişkisel psikolojik sözleşme ( $t=8.26$ ,  $p<.01$ ) ve psikolojik sözleşme ihlâlinin ( $t=-6.26$ ,  $p<.01$ ) işgörenlerin içsel/temel iş tatminleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları görülmektedir.

Bağımsız değişkenler (işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri) ile bağımlı değişken (içsel/temel iş tatmini) arasındaki ikili ve kısmî korelasyonlar incelendiğinde, işlemsel psikolojik sözleşme ile içsel/temel iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin ( $r=-.23$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $-.18$  olduğu görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile içsel/temel iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin ( $r=.50$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $.37$  olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile içsel/temel iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin ( $r=-.44$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $-.29$ 'a düşerek, eksi yönde ve düşük düzeyde bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde ilişkisel psikolojik sözleşme olumlu etkide bulunurken, işlemsel psikolojik sözleşmenin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâlinin ise olumsuz etkilerde bulunduğu söylenebilir.

### 3.6.7. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerinin, İşgörenlerin Dışsal İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın yedinci alt problemi “işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 48’de verilmiş olup,  $r$  ve  $R$  değerleri için 00-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta, .70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şeklinde yorumlanmıştır.

**Tablo 48: Dışsal iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>B</i>	<i>St. Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmî r</i>
<i>Sabit</i>	3.94	.28	-	14.12	.000	-	-
<i>İşlemsel P.S.</i>	-.23	.05	-.18	-4.66	.000	-.26	-.22
<i>İlişkisel P.S.</i>	.30	.05	.28	6.64	.000	.48	.31
<i>P.S. İhlâli</i>	-.35	.03	-.42	-10.09	.000	-.55	-.44

$R=.64$ ,  $R^2=.41$

$F_{(3-427)}=96.828$ ,  $p=.00$

Tablo 48’deki verilere göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=.64$ ,  $p<.01$ ). Bu yordayıcı özellikler, işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerine ait varyansın %41’ini açıklamaktadır ( $R^2=.41$ ). Buna göre; işgörenlerin dışsal iş tatmininden bahsederken, bunun %41’inin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabileceği, geriye kalan %59’luk kısmın ise çalışmaya dâhil edilmeyen diğer pek çok değişkene bağlı olabileceği söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin dışsal iş tatmini üzerindeki görece önemleri; psikolojik sözleşme ihlâli ( $\beta=-.42$ ), ilişkisel psikolojik sözleşme ( $\beta=.28$ ) ve işlemsel psikolojik sözleşme ( $\beta=-.18$ ) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise işlemsel psikolojik sözleşme ( $t=-4.66$ ,  $p<.01$ ), ilişkisel psikolojik sözleşme ( $t=6.64$ ,  $p<.01$ ) ve psikolojik sözleşme



ihlâlinin ( $t=-10.09$ ,  $p<.01$ ) işgörenlerin içsel/temel iş tatminleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları görülmektedir.

Bağımsız değişkenler (işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri) ile bağımlı değişken (dışsal iş tatmini) arasındaki ikili ve kısmî korelasyonlar incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşme ile dışsal iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin ( $r=-.26$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $-.22$  olduğu görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin ( $r=.48$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $.31$  olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin ( $r=-.55$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $-.44$  olduğu gözlenmektedir. Buna göre; işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde ilişkisel psikolojik sözleşme olumlu yönde etkide bulunurken, işlemsel psikolojik sözleşmenin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâlinin ise olumsuz yönde etkide bulunduğu söylenebilir.

### **3.6.8. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlâli Düzeylerinin, İşgörenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmanın sekizinci alt problemi “*işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, işgörenlerin genel iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?*” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 49’da verilmiş olup  $r$  ve  $R$  değerleri için  $00-.29$  arası düşük,  $.30-.69$  arası orta,  $.70-1.00$  arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şeklinde yorumlanmıştır.

**Tablo 49: Genel iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>B</i>	<i>St. Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmî r</i>
<i>Sabit</i>	4.78	.31		15.25	.00		
<i>İşlemsel P.S.</i>	-.14	.06	-.11	-2.48	.01	-.15	-.12
<i>İlişkisel P.S.</i>	.01	.05	.01	.10	.92	.16	.01
<i>P.S. İhlâli</i>	-.26	.04	-.34	-6.76	.00	-.35	-.31

R=.37, R<sup>2</sup>=.14

F<sub>(3-427)</sub>=22.230, p=.00

Tablo 49'daki verilere göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=.37, p<.01). Bu yordayıcı özellikler, işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerine ait varyansın %14'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=.14). Buna göre; işgörenlerin genel iş tatmininden bahsederken bunun %14'ünün işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabileceği söylenebilir. Geriye kalan %86'luk kısmın ise çalışmaya dâhil edilmeyen diğer pek çok değişkene bağlı olabileceğinden bahsedilebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin genel iş tatmini üzerindeki görece önemleri; psikolojik sözleşme ihlâli ( $\beta$ =-.34), işlemsel psikolojik sözleşme ( $\beta$ =-.11) ve ilişkisel psikolojik sözleşme ( $\beta$ =.01) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise işlemsel psikolojik sözleşme (t=-2.48, p<.05) ve psikolojik sözleşme ihlâlinin (t=-6.76, p<.01) işgörenlerin genel iş tatminleri üzerinde anlamlı yordayıcı oldukları görülmektedir. Buna karşın ilişkisel psikolojik sözleşmenin (t=.10, p>.05) genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı gözlenmektedir.

Bağımsız değişkenler (işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri) ile bağımlı değişken (genel iş tatmini) arasındaki ikili ve kısmî korelasyonlar incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşme ile genel iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin (r=-.15) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının -.12 olarak hesaplandığı görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile

genel iş tatmini arasındaki ilişki anlamlı bulunmamakla birlikte aralarında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin ( $r=.16$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının .01'e kadar düştüğü görülmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile genel iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin ( $r=-.35$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $-.31$  olduğu gözlenmektedir. Buna göre; *işgörenlerin genel iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde işlemsel psikolojik sözleşmenin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz yönde etkileri bulunduğu söylenebilir. Buna karşın ilişkisel psikolojik sözleşmenin genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.*

### 3.6.9. İşgörenlerin İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme ve Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlali Düzeylerinin, İşgörenlerin Toplam İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “*işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri, işgörenlerin toplam iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?*” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 50’de verilmiş olup,  $r$  ve  $R$  değerleri için 00-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta, .70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şeklinde yorumlanmıştır.

**Tablo 50: Toplam iş tatmininin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>B</i>	<i>St. Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmî r</i>
<i>Sabit</i>	4.03	.22	-	18.04	.00	-	-
<i>İşlemsel P.S.</i>	-.18	.04	-.17	-4.46	.00	-.25	-.21
<i>İlişkisel P.S.</i>	.21	.04	.25	5.76	.00	.44	.27
<i>P.S. İhlali</i>	-.26	.03	-.41	-9.60	.00	-.53	-.42

$R=.61, R^2=.37$

$F_{(3-427)}=82.966, p=.00$

Tablo 50’deki verilere göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri; işgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir

( $R=.61$ ,  $p<.01$ ). Bu yordayıcı özellikler, işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerine ait varyansın %37'sini açıklamaktadır ( $R^2=.37$ ). Buna göre; işgörenlerin toplam iş tatmininden bahsederken bunun %37'sinin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabileceği, geriye kalan %63'lük kısmın ise çalışmaya dâhil edilmeyen diğer pek çok değişkene bağlı olabileceği söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin toplam iş tatmini üzerindeki görece önemleri; psikolojik sözleşme ihlâli ( $\beta=-.41$ ), ilişkisel psikolojik sözleşme ( $\beta=.25$ ) ve işlemsel psikolojik sözleşme ( $\beta=-.17$ ) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise işlemsel psikolojik sözleşme ( $t=-4.46$ ,  $p<.01$ ), ilişkisel psikolojik sözleşme ( $t=5.76$ ,  $p<.01$ ) ve psikolojik sözleşme ihlâlinin ( $t=-9.60$ ,  $p<.01$ ) işgörenlerin toplam iş tatminleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları görülmektedir.

Bağımsız değişkenler (işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri) ile bağımlı değişken (toplam iş tatmini) arasındaki ikili ve kısmî korelasyonlar incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşme ile toplam iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin ( $r=-.25$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $-.21$  değerini aldığı görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile toplam iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin ( $r=.44$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $.27$ 'ye düşerek düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile toplam iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise aralarında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin ( $r=-.53$ ) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının  $-.42$  olarak hesaplandığı gözlenmektedir. Buna göre; *işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde ilişkisel psikolojik sözleşmenin olumlu etkide bulunduğu; işlemsel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâlinin ise olumsuz etkide bulunduğu söylenebilir.*

### 3.7. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın nicel kısmında ortaya konan değişkenler arasındaki ilişkiler sayısal bir biçimde ortaya konurken çeşitli değişkenlerin niçin, neden ve nasıl oluştuklarına dair sorulara cevap bulunamamaktadır. Araştırmanın nitel kısmında bu sorulara cevap aranmıştır.

Bu kısımda veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanılmıştır. Kendileri ile mülakat yapılmasına rıza gören 22 işgörene, 2011 yılı Ekim ve Aralık ayları arasında değişik tarihlerde, bir örneği tezin “EKLER” bölümünde “Ek 2” başlığının altında da yer alan aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

Soru.1- Çalıştığınız kurumdan beklentileriniz nelerdir?

Soru.2- Çalıştığınız kurumda yönetici veya yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?

Soru.3- Kurumunuz veya yöneticiniz beklentilerinizi ne ölçüde karşılamaktadır?

Soru.4- İşinizden memnun musunuz, hangi yönlerden memnunsunuz veya memnun değilsiniz?

Mülakatlarda örneklem seçilirken birbirinden farklı cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, medenî durum, statü ve kıdeme sahip işgörenlerin örnekleme dahil edilmesine çalışılmıştır.

Yapılan mülakatlara ilişkin tutulan notlar ise tezin “EKLER” bölümünde “Ek 3” başlığı altında yer almaktadır.

Mülakatlara dair oluşturulan matris aşağıdaki tabloda (Tablo 51) yer almaktadır. Tablonun 2., 3., 4. ve 5. sütunu sorulara verilen cevaplardan derlenen anahtar yönetim organizasyon kavramları ve kelimelerini içermekte, son sütununda ise katılımcıların demografik verileri yer almaktadır.

**Tablo 51: Katılımcıların mülakat sorularına verdiği cevaplardan derlenen anahtar kavram ve kelimeler**

<i>Katılımcı</i>	<i>Anahtar kelime ve kavramlar</i>				<i>Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, unvan, kurumdaki kıdem, kamudaki kıdem, statü, istihdam sözleşmesi türü)</i>
	<i>Soru.1: Çalıştığınız kurumdan beklentileriniz nelerdir?</i>	<i>Soru.2: Çalıştığınız kurumda yönetici veya yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?</i>	<i>Soru.3: Kurumunuz veya yöneticiniz beklentilerinizi ne ölçüde karşılamaktadır?</i>	<i>Soru.4: İşinizden memnunuz, hangi yönlerden memnunsunuz ya da memnun değilsiniz?</i>	
<i>A</i>	istikrarsız örgütsel uygulamalar, uzun dönemli kariyer planları, işini iyi bilen biri olma amacı, yurtdışında görev yapmak istiyor.	değer verilmek, işi öğretmesi, kariyerinde yardımcı olması	değer verilmek, örgütsel değişim	istihdam garantisi, çok fazla mesai olmaması, iyi iş arkadaşları, takım çalışması, maddî koşullar, “angarya” işler, bürokrasinin fazlalığı, işin kariyerine katkı sağlaması	E, 25, lisans, bekâr, uzm. yrd., 1 yıl, 1 yıl, çalışan, kalıcı
<i>B</i>	iş tatmini, akademik ve meslekî gelişim, edinilen akademik ve meslekî birikimin işte kullanılması, kendini gerçekleştirme ihtiyacı	kişisel gelişim, yasal prosedür ile uygulamaların farklılığı, müdahil olmama, adalet duygusu, liyakat	hizmet içi eğitim, adalet	saygınlık, sosyal statü, ortalamanın üzerinde gelir, terfi olanağı, iş içeriği, hizmet içi eğitim	E, 28, lisans, bekâr, uzm. yrd., 2, 5, çalışan, kalıcı
<i>C</i>	ücret	astların vizyonunu geliştirme, objektif olma, adil olma	örgütsel değişim, belirsizlik		E, 35, lisans, evli, uzman, 10, 10, çalışan, kalıcı

Tablo 51'in devamıdır.

<b>Ç</b>	Adil uygulamalar, katma değer üreten çalışmalar yapılması, kurum prestiji, kariyer yollarının öngörülebilir olması	örgütün saygınlığını sağlaması	terfi ve ödülleri belirleyen objektif, yazılı kuralların olmaması, etkinlik denetimi yok.	-: iş tatmini yok.	E, yüksek lisans, evli, uzman, çalışan, kalıcı
<b>D</b>	liyakate önem verilmesi ve maddi imkânlar, işin özünün önemsenmesi, kurumsal iletişimin kolaylaştırılması	verilen işlerde astların yeteneklerinin dikkate alınması, daha az çalışmaları	İş tatmini yüksek.	+: maddi imkânlar iyi, kaliteli ve iyi eğitilmiş arkadaşları, iş Ankara'da -: çalışma koşulları	E, 31, lisans, evli, uzman, 5, 5, çalışan, kalıcı
<b>E</b>	maddi imkânlar, kariyer imkânları, yurtdışında eğitim, yurtdışında görev, özel sektöre geçiş konusunda açılım sağlaması	akıllı, bilgili, vizyoner egosu düşük olmalı, fikir ve proje üretmeli, liyakate önem vermeli, kayırmacı olmamalı	-: maddi imkânlar kötüleşiyor, yapılan işlere öncelik verilmiyor.	+: istihdam garantisi, sağlık garantisi -: kariyer memurları diğer memurlardan yeterince ayrılmıyor.	E, 38, yüksek lisans, bekâr, uzman, 10, 13, çalışan, kalıcı
<b>F</b>	sistem geliştirmek, yaratıcılık gerektiren bir iş ortaya koymak ve üretilen emeğe saygı duyulması	yöneticilerin bilgi, tecrübe ve üretilen şeye saygı duyması, herkese nitelikleri ile doğru orantılı işleri vermesi, liderlik vasfını yerine getirmesi ve sorumluluk alması	kurumsal yapı zayıf, bilgiyi kullanan bir kurumsal yapı yok.	+: genelde memnun -: sürekli değişen kurumsal yapı, belirsizlik, süreçler kişisel beklentiler üzerinden ortaya konuyor.	E, 31, yüksek lisans, bekâr, uzman, 7, 7, çalışan, kalıcı
<b>G</b>	ücret, iş tatmini, iyi fiziksel çalışma koşulları, belirli yetki sınırları,	çalışacağı astları seçme hakkı	-: fikrine saygı duyulması, uyumlu iletişim	+: ücret, kurumun saygınlığı, elit ve vizyoner çalışanlar -: birimlerin belirsiz görev alanları, herkese açık olmayan kariyer yolu, personel planlamasının olmayışı	E, 45, lisans, evli, şube müdürü, 25, 25, çalışan, kalıcı

Tablo 51'in devamıdır.

<b>H</b>	terfi	fikirlerinin sorulması	+: genel olarak karşılanıyor. Maddî imkânlar iyi. -: terfi isteği karşılanmıyor, kariyer yolu yeterince açık değil.	-: iş tatmini yok. Zorlayıcı, katma değeri yüksek ve çok miktarda iş istiyor.	E, 46, lisans (AÖF), evli, programcı, 12, 20, çalışan, kalıcı
<b>I</b>	değer verilmek, özlük hakları, liyakate, somut ölçütlere dayalı, öngörülebilir kariyer basamakları, işgörenlere esnek olunması	bireyler arası farklılıkları dikkate alması, anlayışlı ve öğretici olması	-: kötüleşen özlük hakları	-: iş tatmini düşük, iş süreçleri uzun, katma değeri düşük işler	K, lisans, evli, uzm. yrd., 1, 3, çalışan, kalıcı
<b>İ</b>	itibar, maddî beklentiler, makul iş yükü	demokratik yönetim tarzı, astlarını koruması ve inisiyatif alması	astlarını üst düzey yöneticilere karşı koruması veya korumaması	+: işine değer katıyor. -: iş stresli, yorucu ve bir süre sonra monoton hale geliyor.	E, 34, yüksek lisans, bekâr, uzman, 11, 11, çalışan, kalıcı
<b>J</b>	daha iyi bir kariyer, yönetici pozisyonu ve yöneticilerin sık değişmemesi	yöneticinin elemanlarını tanıması ve çalışanların üstünlüklerine göre iş vermesi	kariyer beklentisi karşılanmıyor. Yöneticiler ile bir sıkıntı yaşamamış	Memnun. +: işler detaylı ve kendini geliştiriyor. Rutin işleri sevmiyor.	E, 47, lisans (AÖF), evli, şef, 21, 22, çalışan, kalıcı
<b>K</b>	Öngörülebilir kariyer, örgütsel bütünlüğün sağlanması, daha iyi maddî imkânlar ve doktora yapma imkânı istiyor.	hoşgörülü olmaları, astının hatalarını görebilmeleri ve gelişmesine katkı sağlamaları, donanımlı olmaları ve astlarına kaldıramayacağı yükü yüklememeleri	orta düzeyde	Genel olarak memnun. +: huzurlu bir ortam, donanımlı ve yol gösterici idareciler -: Maddî imkânlar iyi değil.	



Tablo 51'in devamıdır.

<b>L</b>	Kariyer yolu sunmalı, kendini geliştirme imkânı vermeli ve maddî ve manevî getiriler sunmalı.	Profesyonel (meslekî bilgi ve yol göstericilik), şeffaf ve adil olması ve çalışanın haklarını gözetmesi	orta düzeyde	Memnuniyeti orta düzeyde. +: çalışan ilişkileri, iş garantisi ve istikrar yönüyle memnun. -: maaş, kariyer planı ve profesyonellik yönüyle memnun değil.	
<b>M</b>	kişisel tatmin ve uzmanlaşma sağlaması	Sevgi ve saygı, “dikta rejimi olmadan demokrasi anlayışıyla yönetim”. Yöneticinin insaf ve merhametli olması	“Yermek bol, taltif yok.” Ödül ve cezanın iyi uygulanması gerekir.	+: itibar sağlaması -: uzmanlaşma sağlamaması	
<b>N</b>	maddî ve manevi tatmin ve “geleceğin Türkiye’sine katkıda bulunmak”	kişisel ve kurumsal katma değere katkıda bulunmaları	yapılabilecekler yapılanların yanında çok fazla.	görece mutlu	
<b>O</b>	adaletli personel politikası, destek hizmetlerinde çalışanlara değer verilmesi, kariyer yolları sunulması, prosedürel adalet, adil terfi sistemi, ücret dengesi	Beklentilerin karşılanmamasından dolayı tüm yöneticilere duyulan bir öfke var. Yöneticilerin adil olmalarını istiyor.	Beklentilerinin hiçbiri karşılanmamış.	+: katma değer üretiyor, iş süreçlerini geliştirmeye çalışıyor, düşük aidiyet hissi. Rutin ama rahatsız etmeyen bir iş yapıyor.	E, 35, lisans, bekâr, VHKİ, 15, 15, çalışan, kalıcı
<b>Ö</b>	kurumsal düzen, nepotizm olmaması, kurumun politika ve kararlarında rasyonel olma-kaynakları etkin kullanılması, kurumsal hedefler olmalı ve bürokrasi ve hiyerarşik basamak sayısı fazla.	Yöneticilerin çok okumaları gerekir, kurum kaynaklarını etkin kullanmalı ve terfi için objektif kriterler olmalı.	Yönetimsel yeteneklere sahip olmalı, öngörülebilir kariyer olmalı, nepotizm yaygın, işin kalitesinden ziyade hızlı yapılması önemli, birimler arası işgören dağıtımı sağlıklı, kurumun rakibi belirlenmeli ve bir akademi kurulmalı.	Memnun değil, yöneticiler işine çok karışıyor ve bağımsız olmak istiyor.	E, 32, lisans, bekâr, uzman, 5, 5, çalışan, kalıcı

Tablo 51'in devamıdır.

<b>P</b>	saygılı bir iş ortamı, fırsat eşitliği ve maddî imkânlar	açık fikirlilik, çalışma ve gayreti takdir etmesi ve çalışkanlık	az	+: iş konuları ve kurumun uluslar arası özellikleri -: saygı eksikliği ve koordinasyonsuzluk	
<b>R</b>	iyi bir gelecek imkânı sağlaması	iyi bir amir olarak çalışanların beklentilerini karşılaması	Büyük ölçüde karşılamaktadır.	memnun	
<b>S</b>	uygun ücret, özel hayata zaman bırakan çalışma saatleri, terfi ve örgütteki süreçlerin (çalışma koşulları, yetki, sorumluluk ve iş tanımların) belirli olduğu kurumsal yapı	saygı olması, ayrımcılık ve kayırmaların olmaması, iletişim kanallarının açık olması ve demokratik yönetim	Kısmen karşılanmaktadır. Kurumsallaşma sağlanamıyor ve yöneticiler hızlı değişiyor, dolayısıyla beklentiler de değişken oluyor.	Kısmen memnun. +: geleceğe yönelik beklentilerini kısmen koruyabilmesi memnuniyet verici. -: bürokrasinin tamamen tepe yönetime bağlı şekilde çalışması ve çalışma saatlerinin özel hayata vakit bırakmaması	
<b>Ş</b>	Terfi istiyor ama bunun gerçekleşeceğine inanmıyor. Kuruma verdiği emeklerin karşılığını almadığını düşünüyor. "Torpil" yoksa terfinin zor olacağına inanıyor. Nepotizm olmamasını istiyor.	egolarını geri plana çekmeleri	Yöneticisini karar vermede yetkinliği bakımından beğenmiyor.	orta düzeyde memnun	

Mülakatların içerik analizinin daha detaylı yapılabilmesini teminen katılımcıların kullandığı anahtar kavram ve kelimelerin sıklığını gösteren tablo ise (Tablo 52) aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Tablo 52: Katılımcıların kullandığı anahtar kavram ve kelimelerin sıklığı**

<i>Kavram veya kelime</i>	<i>Sıklığı</i>
istikrarsız örgüt uygulamaları	1
kariyer, kariyer planı, kariyer yolu	14
değer verilmek, saygı duyulmak	7
işin öğretici oluşu	1
örgütsel değişim	3
istihdam garantisi	3
makul mesai saatleri	3
iyi iş arkadaşları	3
maddî imkânlar	11
bürokrasinin fazlalığı, iş süreçlerinin uzunluğu	4
meslekî gelişim	1
adalet	7
liyakat	4
saygınlık	6
statü	1
gelir, ücret	12
terfi	6
objektif olma	2
adil olma	2
belirsizlik	2
katma değeri olan iş	4
yazılı kurallar	1
çalışma koşulları	2
kayırmacılık, nepotizm	5
zayıf kurumsal yapı	2
vizyoner yönetici	1
insan kaynakları planlaması	1
özlük hakları	3
demokratik yönetim	2
merhametli yönetici	1
hiyerarşik basamaklar	1
koordinasyonsuzluk	1
belirli yetki alanları	1

Yapılan mülakatlar temelinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (parantez içindeki rakamlar katılımcıların ilgili unsuru ifade sıklığını göstermektedir):

Katılımcıların işlemsel psikolojik sözleşmelerini; ücret, gelir ve özlük hakları (15); kariyer ile ilgili beklentiler, kariyer planı ve kariyer yolu (14); maddî imkânlar (11) ve iş görenlerin özel yaşamlarına da zaman ayırmalarını sağlayabilecek makul mesai saatleri (3) oluşturmaktadır.

Katılımcıların ilişkisel psikolojik sözleşme unsurlarını; kendilerine değer verilmesi ve saygı duyulması (7); adalet (7); işlerinin kendilerine saygınlık ve statü kazandırması (7); terfi (6); istihdam garantisi (3); iyi iş arkadaşları (3) ve fiziksel çalışma koşulları (2) oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaptıkları işten beklentileri; işin katma değerinin yüksek olması (4); öğretici olması (1) ve meslekî gelişime olanak tanınmasıdır (1).

Katılımcılar yöneticilerinin liyakatli (4), objektif (2), adil (2), demokratik (2), merhametli (1) ve vizyoner (1) olmalarını arzulamaktadırlar.

Katılımcılar örgütün kurumsal yapısının zayıf olduğunu (2) değerlendirmekte ve katılımcıların örgütte yaşanan değişimden (3) olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Katılımcılar çalıştıkları örgütte daha istikrarlı uygulamalar (1) beklemekte ve belirsizliği (2) istememektedirler. Örgütsel süreçlerin yazılı kurallar ile ortaya konulması (1) önem taşımaktadır. Kayırmacılık veya nepotizm (5) örgütte en çok yakınılan konulardan biridir.

Diğer taraftan; katılımcılardan bazıları örgütte birimler arası işyükünün dengeli dağılmadığını belirtmektedirler. Bunun için katılımcılardan biri insan kaynakları planlamasının daha etkin yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Katılımcılar örgütte iş süreçlerinin gerektiğinden daha uzun olduğunu ifade etmekte ve bunu bir taraftan bürokrasinin fazlalığı ve iş süreçlerinin uzunluğuna (4); diğer taraftan koordinasyonsuzluğa (1) ve hiyerarşik basamakların çok fazla olmasına (1) bağlamaktadırlar. İş süreçlerinin basitleştirilmesi ve koordinasyon eksikliğinin giderilmesi, işgörenlerin yetki alanlarının belirli olmasını (1) da gerektirmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde, yapılan nicel ve nitel araştırmalar çerçevesinde ulaşılan belli başlı bulgular topluca ortaya konup özellikle insan kaynakları yönetimi açasından anlamlandırılmaya çalışılmakta; daha sonra genel sonuçlar ifade edilmekte; bölümün sonunda ise yazına katkı sağlayabileceği düşünölen yeni araştırma önerilerine yer verilmektedir.

Öncelikle, araştırmaya konu edilen işğörenlerin bir fotoğrafını ortaya koymak gerekirse; örnekleme de yer alan işğörenlerin %52'sinin erkek, %37'sinin 38-47 yaş aralığında, %63'ünün üniversite mezunu, %66'sının bekâr, %78'inin yönetsel görevi bulunmayan, %92'sinin 6-10 saat aralığında ortalama günlük çalışma süresine sahip, %26'sının 5 yıl ve daha az süreyle kamu sektöründe görev yapan, %32'sinin halen çalışmakta olduğu kurumda 5 yıl ve daha az süreli hizmet süresine sahip ve %95'inin ise çalışmakta olduğu kurum ile kalıcı istihdam sözleşmesine sahip işğörenler olduğu görölmektedir.

- Araştırmaya katılan işğörenlerin genel olarak işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkişel psikolojik sözleşme düzeyleri orta düzeydedir.
- İşğörenler genellikle net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih etmektedirler. *Yapılan mülakatlarda da birçok işğören özel yaşamlarına zaman ayırabilecekleri kadar makul bir mesai süresi içinde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.*
- İşğörenler genel olarak, ilişkişel psikolojik sözleşmeleri bağlamında en çok, terfi edilmeyi beklemektedirler. *Kariyer yolları sınırlı olduğu için terfi şanslarının az olduğunu düşünöen işğörenler psikolojik sözleşmelerinin ihlâl edildiği kanısındadırlar.*
- İşğörenlerin çoğu, kurumun çalışanlarına emeklerinin karşılığını vermediğini düşünmektedirler.
- İşğörenlerin genel olarak algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi orta üstüdür.

- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden daha yüksektir. *Mülakat sonuçlarında da gösterildiği üzere işgörenler yaptıkları işin maddî unsurlarına daha çok vurgu yapmaktadırlar.*
- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri azalmakta; buna karşın psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri artmaktadır.
- İşgörenlerin ilişkisel sözleşme düzeyi arttıkça psikolojik sözleşme ihlâlîne ilişkin algılarında bir artış olmaktadır.
- İşgörenlerin cinsiyetleri; işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâlî düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmaktadır:
  - Kadın işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri, erkek işgörelere göre anlamlı biçimde daha yüksektir. *İnsan kaynakları yönetimi açısından kadınların da kariyer beklentilerinin olduğu dikkate alınmalıdır.*
  - Erkek işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri, kadın işgörelere göre anlamlı biçimde daha yüksektir.
  - Kadın işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâlî düzeyleri, erkek işgörelere göre anlamlı biçimde daha yüksektir. *Bu durum kadın işgörenlerin erkeklere göre daha az terfi imkânına kavuşmalarından kaynaklanabilir. Araştırmaya konu örgütte kadın işgörenlerin kariyer yollarından daha fazla istifade etmeleri örgüt içi adaletin sağlanmasında önemli bir rol oynayabilecektir.*
- Yaş arttıkça işlemsel psikolojik sözleşmenin ortalaması artmaktadır. *Bu durum işgörenlerin yaşları ilerledikçe daha çok maddî imkâna ihtiyaç duymalarından kaynaklanıyor olabilir. Yine; psikolojik sözleşme ihlâlî algısı yaş ile birlikte*

*artmaktadır. İşgörenlerin tamamının terfi şansının olmayışı psikolojik sözleşme ihlâli algısına yol açıyor olabilir.*

- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmazken ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.
- 18-27 yaş grubundaki işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri, 38-47 yaş grubundaki işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek; diğer taraftan 18-27 yaş grubundaki işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, 28-37 yaş, 38-47 yaş ve 48 ve üzeri yaş grubundaki işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinden anlamlı olarak daha düşüktür. *Bunun sebebi, 18-27 yaş grubundaki işgörenlerin kariyerlerinin daha başlarında olduklarından düşük psikolojik sözleşme düzeylerine sahip olmaları olabilir.*
- İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ise eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lise mezunu işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri, lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerinkinden anlamlı olarak daha yüksektir. Üniversite mezunu işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ise lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerinkinden anlamlı olarak daha yüksektir.
- İşlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemekle birlikte bekâr işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri en yüksek, boşanmış/dul işgörenlerin ise en düşüktür. İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemekle birlikte boşanmış/dul işgörenler en yüksek, bekâr işgörenler ise en düşük ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyine sahiptirler.
- İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri medenî durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemekle birlikte boşanmış/dul

işgörenler en yüksek, evli işgörenler ise en düşük düzeyde psikolojik sözleşme ihlâli algısına sahiptirler.

- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yönetici olmayan işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri en yüksek, üst düzey yöneticilerin ise en düşüktür. İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri üst düzey yöneticilerde en yüksek iken yönetici olmayan işgörenlerde en düşüktür. *Bu bulgu, Atkinson ve Cuthbert'in (2006) ulaştığı sonuçla paralellik göstermektedir. İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri unvan değişkenine göre değerlendirildiğinde ise psikolojik sözleşme ihlâli algısı yönetici olmayan işgörenlerde en yüksek, üst düzey yöneticilerde ise en düşüktür. Dolayısıyla; yapılan mülakatlarda da ortaya çıktığı üzere işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde terfi önemli bir unsur olarak görünmektedir.*
- Yönetici olmayan işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri, orta düzey yöneticilerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksektir. *Bu bulgu da Atkinson ve Cuthbert'in (2006) ulaştığı sonuca uymaktadır.*
- İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerine ait anlamlı farklılıklar incelendiğinde orta düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin, yönetici olmayan işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer biçimde üst düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri, yönetici olmayan işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek; yine, üst düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri, orta düzey yöneticilerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksektir. *İşgörenler yönetim kademesinde ilerledikçe kendilerini örgüte daha fazla bağlı hissediyor, dolayısıyla bu da ilişkisel sözleşme düzeylerinin yüksek olmasını sağlıyor olabilir.*



- İşgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerine ait anlamlı farklılıklar incelendiğinde yönetici olmayan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi, orta düzey yöneticilerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Yönetici olmayan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, üst düzey yöneticilerin psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek; yine orta düzey yöneticilerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi, üst düzey yöneticilerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyinden anlamlı olarak daha yüksektir. *İşgörenlerin yönetim kademesine gelememeleri onlarda psikolojik sözleşme ihlâli algısı oluşturuyor olabilir.*
- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri günlük ortalama fiilî çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte;
  - Günlük ortalama fiilî çalışma süresi 6-10 saat olan işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri en yüksek, 11 ve üzeri saat olan işgörenlerin ise en düşüktür.
  - Günlük ortalama fiilî çalışma süresi 1-5 saat olan işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi en yüksek, 11 ve üzeri saat olan işgörenlerin ise en düşüktür.
  - Günlük ortalama fiilî çalışma süresi 6-10 saat olan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyi en yüksek, 1-5 saat olan işgörenlerin ise en düşüktür.
- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzey 21-25 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde, en düşük düzey ise 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde; ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzey 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde, en düşük düzey 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde; algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzey 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerde, en düşük

düzey ise 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerdedir. *Mülakat sonuçlarında da görüldüğü üzere kıdemi düşük olan işgörenler çalıştıkları örgütün kendilerine sağladığı prestij ve saygınlığı önemsemekte olup bu durum onların ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin yüksek olmasına yol açmış olabilir. Diğer taraftan; kıdemi düşük olan işgörenlerin terfi, daha iyi maddî olanaklar vb. açısından beklenti düzeyleri henüz yüksek olmadığından işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri diğer işgörelere göre yüksek değildir. Dolayısıyla; bu onların ihlâl algılarının henüz yeterince gelişmemesine katkı sağlamış olabilir.*

- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinde kamu sektöründeki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri kamu sektöründeki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri, 16-20 yıldır ve 21-25 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerin düzeylerinden anlamlı olarak daha düşüktür. *Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ihlâli yıllar içinde oluşmaktadır.*
- İşgörenlerin “halen çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresi” değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri incelendiğinde
  - işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin en yüksek 11-15 yıldır, en düşük ise 0-5 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörelere ait olduğu;
  - ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinin en yüksek 21-25 yıldır, en düşük ise 16-20 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörelere ait olduğu ve
  - algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyinin en yüksek 16-20 yıldır, en düşük ise 0-5 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörelere ait olduğu görülmektedir.

- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlâli algıları; halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin sözleşme türüne göre işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri incelendiğinde
  - geçici işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin, kalıcı sözleşmeye sahip olan işgörenlerden anlamlı biçimde daha yüksek olduğu ve
  - kalıcı ve geçici sözleşmeli işgörenler arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte kalıcı sözleşmeli işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, geçici sözleşmeye sahip işgörenlerinkinden daha yüksek olduğu görülmektedir.
- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri incelendiğinde “bana sabit bir iş sağlaması bakımından” maddesinin en yüksek değeri aldığı görülmektedir. *Bu durum, işgörenler için istihdam güvenliğinin önemli olduğunu göstermektedir.*
- İşgörenler iş tatmini anketini doldururken “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” maddesine ortalama olarak diğer maddelere nazaran en düşük puanı vermişlerdir. *Mülakat sonuçlarında da belirtildiği üzere; hiyerarşik basamakların fazla oluşu işgörenlerin kendi kararlarını uygulamalarını engellemektedir. Diğer taraftan; bu durum iş süreçlerinin gereğinden daha uzun olmasına yol açmaktadır.*
- İşgörenlerin genel olarak içsel/temel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeylerinin orta düzeyde olduğu; diğer taraftan, işgörenlerin genel iş tatmini bakımından *genel olarak* “memnun” oldukları sonucuna varılabilir.
- Dışsal iş tatmini düzeylerine ait verilen cevaplar incelendiğinde “yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından” maddesi ortalama olarak en yüksek

değeri, “iş içinde terfi olanağının olması bakımından” maddesi ise ortalama olarak en düşük puanı almıştır. *Mülakatlarda işgörenler inisiyatif alamadıklarından ve hep yöneticilerin karar verdiğinden bahsetmişlerdir. Örgütte karar verme işinin sadece yöneticilere havale edilmiş olması işgörenlerin iş tatmini seviyelerinde önemli bir unsur olarak görünmektedir. Yine, mülakatlarda görüldüğü üzere; işgörenler terfi olanaklarının sınırlı olduğunu belirtmekte ve terfilerin objektif, yazılı ve öngörülebilir kurallara göre yapılmadığı kanısındadırlar. İşgörenlerin terfi olanakları bakımından iş tatmini seviyelerinin düşük olması bu hususlara bağlı görünmektedir.*

- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri ile dışsal iş tatmini düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki; içsel/temel iş tatmini düzeyleri ile genel iş tatmini düzeyleri arasında ise orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki; dışsal iş tatmini düzeyleri ile genel iş tatmini düzeyleri arasında ise orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre; *işgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini düzeylerinin herhangi birindeki artış, diğer boyutlarda da anlamlı artışlar ortaya koymaktadır.*
- *İş tatmini boyutlarının toplam iş tatmini düzeyi ile aralarındaki ilişkiler incelendiğinde ise tüm alt boyutlarla yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Toplam iş tatmini ile en yüksek ilişki dışsal iş tatmini boyutunda görülürken, bunu sırasıyla içsel/temel iş tatmini ve genel iş tatmini boyutları izlemektedir. Daha önceki bölümde ifade edildiği üzere; katılımcılar işten beklentilerini mülakatlarda ifade ederken de işin ücret gibi maddî yönlerine çok fazla vurgu yapmaktadırlar. Dolayısıyla; nicel ve nitel araştırma bulguları birbirleri ile örtüşmektedir.*
- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri üzerinde cinsiyet değişkeni anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmakta ve her üç boyut ve toplam iş tatmini düzeyinde erkek işgörenler, kadın işgörenlerden daha yüksek düzeyde iş tatminine sahiptirler. *Dolayısıyla; cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın bu sonucu, erkeklerin iş tatmin düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu*

*sonucuna ulaşan yazarları (örneğin; Forgiogne ve Peeters, 1982) destekler iken; kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan yazarları (örneğin; Clark, 1996; Gazioğlu ve Tansel, 2002) ise desteklememektedir.*

- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini ve genel iş tatmini düzeylerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken dışsal iş tatmini düzeylerinin ve toplam iş tatmini düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.
  - 18-27 yaş grubundaki işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri; 28-37, 38-47 ve 48 ve üzeri yaş gruplarındaki işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksektir.
  - 18-27 yaş grubundaki işgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri; 28-37 ve 38-47 yaş gruplarındaki işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksektir.

*Bu araştırmada ortaya konan yaş ile içsel/temel iş tatmini ilişkisi, yaş arttıkça içsel iş tatmininin değişmediğini ortaya koyan Gunlu ve diğerlerinin (2010:707) bulgusu ile örtüşmektedir. Ne var ki bu araştırma, yaş ile dışsal iş tatmini arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu bulan Gunlu ve diğerlerinin (2010:707) bulgularından farklılık göstermektedir. Öte yandan; bu araştırmada genel olarak yaş ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmakta; bu bulgu, genel olarak, yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan yazarların (örneğin; Gibson ve Klein, 1970; Siassi ve diğ., 1975; Glenn ve diğ., 1977; Oshagbemi, 2003:1226-1227; Clark, 1996; Dikici, 2005:66-68; Toker, 2007) bulgularına uymamaktadır.*

- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri; eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte;
  - Lisansüstü eğitim mezunu işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri en yüksek, ilköğretim mezunlarının ise en düşüktür. *Mülakatlarda, kurumun*

*insan kaynakları politikasının önemli bir unsuru olarak yurtdışında yüksek lisans imkânı sağlamanın işgörenler için çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu beklentisi sağlanan işgörenlerin iş tatmini yüksektir.*

- İlköğretim mezunu işgörenler en düşük, lisansüstü eğitim mezunu işgörenler ise en yüksek dışsal iş tatmini düzeyine sahiptirler. *Gunlu ve diğerlerine göre (2010:707, 710) de eğitim düzeyi yükseldikçe işgörenin dışsal ödül beklentisi artmakta, beklentiler karşılandığı zaman ise iş tatmini artmaktadır.*
- Üniversite mezunu işgörenler en yüksek, ilköğretim mezunu işgörenler ise en düşük genel iş tatmini düzeyine sahiptirler.
- İlköğretim mezunu işgörenler en düşük, lisansüstü eğitim mezunu işgörenler ise en yüksek toplam iş tatmini düzeyine sahiptirler. *Bu bulgu, daha yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu bulan Clark (1996) ve Toker'in (2007) sonuçları ile örtüşmemektedir.*
- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri; medenî durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte;
  - Bekâr işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri en yüksek; boşanmış/dul işgörenlerinin ise en düşüktür.
  - Boşanmış/dul işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyi en düşük; evli işgörenlerin ise en yüksektir.
  - Boşanmış/dul işgörenlerin genel iş tatmini düzeyi en düşük; evli işgörenlerin ise en yüksektir.
  - Bekâr işgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri en yüksek; boşanmış/dul işgörenlerin ise en düşüktür. *Gazioğlu ve Tansel (2002) evli işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin bekâr işgörenlerinkinden düşük olduğunu bulmuşlardır ki bu durum, bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ne var ki bu bulgu,*

*Clark'ın ulaştığı sonuçlar ile çelişmektedir. Ona göre evli işgörenlerin iş tatmin düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir (1996:199-200).*

- İşgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte; işgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri üst düzey yöneticilerde en yüksek, yönetici olmayan işgörenlerde ise en düşüktür.
- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yönetici olmayan işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri en düşük, üst düzey yöneticilerin ise en yüksektir. İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri üst düzey yöneticilerde en yüksek, yönetici olmayan işgörenlerde ise en düşüktür. İşgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri üst düzey yöneticilerde en yüksek, yönetici olmayan işgörenlerde ise en düşüktür.
  - İçsel/temel iş tatmini bakımından orta düzey yöneticiler, yönetici olmayan işgörenlerden; üst düzey yöneticiler, yönetici olmayan işgörenlerden ve yine üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilerden anlamlı olarak daha yüksek düzeye sahiptirler.
  - Dışsal iş tatmini bakımından orta düzey yöneticiler, yönetici olmayan işgörenlerden; üst düzey yöneticiler, yönetici olmayan işgörenlerden ve yine üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilerden anlamlı olarak daha yüksek düzeye sahiptirler.
  - Toplam iş tatmini bakımından orta düzey yöneticiler, yönetici olmayan işgörenlerden; üst düzey yöneticiler, yönetici olmayan işgörenlerden ve yine üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilerden anlamlı olarak daha yüksek düzeye sahiptirler. *Near ve diğerleri (1978; akt. Oshagbemi, 2003:1212) de meslekî pozisyon ile birlikte iş tatmininin arttığını bulmuşlardır. Diğer taraftan; Dikici de işin düzeyi ne kadar yüksek ise iş tatmininin o kadar fazla olacağı görüşündedir (2005:70-71). Araştırmanın bu bulgusu, söz konusu yazarların ortaya koydukları ile örtüşmektedir.*

- İşgörendenlerin içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri; günlük ortalama fiilî çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte;
  - 6-10 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri en düşük, 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerinki ise en yüksektir.
  - 1-5 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri en yüksek, 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerinki ise en düşüktür.
  - 6-10 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerin genel iş tatmini düzeyi en yüksek, 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerinki ise en düşüktür.
  - 11 ve üzeri saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerin toplam iş tatmini en düşük, 1-5 saat günlük ortalama fiilî çalışma süresine sahip işgörendenlerinki ise en yüksektir. *Clark (1996) da daha uzun süre çalışan işgörendenlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu bulmuştur.*
- İşgörendenlerin “kamu sektöründeki hizmet süresi” değişkenine göre içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri incelendiğinde işgörendenlerin en yüksek içsel/temel iş tatmini düzeyinin 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan, en düşük içsel/temel iş tatmini düzeyinin ise 11-15 yıldır ve 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörendenlerde; en yüksek dışsal iş tatmini düzeyinin 0-5 yıldır, en düşük dışsal iş tatmini düzeyinin ise 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörendenlerde; en yüksek genel iş tatmini düzeyinin 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan, en düşük genel iş tatmini düzeyinin ise 16-20 yıldır ve 26 ve üzeri yıldır kamu sektöründe çalışan işgörendenlerde olduğu görülmektedir. İşgörendenlerin toplam iş tatmini düzeyleri incelendiğinde ise en yüksek düzeyin 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörendenlerde, en düşük toplam iş tatmini düzeyinin ise 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörendenlerde olduğu görülmektedir.



- İşgörenlerin içsel/temel, genel ve toplam iş tatmini düzeylerinde kamu sektöründeki hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaz iken işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin kamu sektöründeki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri, 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışan işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksektir.
- İçsel/temel iş tatmini düzeyi en yüksek 21-25 yıldır, en düşük ise 11-15 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere aittir.
- İşgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzey 0-5 yıldır, en düşük düzey ise 11-15 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere aittir. *Gunlu ve diğerlerine (2010) göre ise kıdem dışsal iş tatmininin bir tahmin edicisi olup kıdem arttıkça işgörenin toplam geliri artmakta, dolayısıyla dışsal tatmin düzeylerinin artması beklenmektedir. Ne var ki bu çalışmada gelirleri ortalama olarak, kendilerinden daha fazla kıdeme sahip işgörenlerden daha az olan, 0-5 yıl çalışma süresine sahip işgörenler en yüksek dışsal iş tatmini düzeyine sahiptirler. Bu bulgu ülkedeki istihdam piyasasının durumu ve iş bulmanın zor olmasından kaynaklanabilir.*
- İşgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzey 0-5 yıldır, en düşük düzey ise 26 yıl ve üzeri yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere aittir.
- İşgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; en yüksek düzey 0-5 yıldır, en düşük düzey ise 11-15 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere aittir. *Bu durum, Oshagbemi'nin (2000) yaklaşımı ile çelişmektedir.*
- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmini ve genel iş tatmini düzeyleri, halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri ise halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 0-5 yıl hizmet süresine sahip olan işgörenler, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olan

işgörenlerden anlamlı olarak daha yüksek düzeyde hem dışsal iş tatminine hem de toplam iş tatminine sahiptirler.

- Geçici ve kalıcı işgörenler arasında içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte; geçici sözleşme ile çalışan işgörenlerin içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri kalıcı sözleşme ile çalışan işgörenlerinkinden daha yüksek düzeydedir. *Bu bulgu McDonald ve Makin (2000:88-90) ile Gazioğlu ve Tansel'in (2002) ulaştıkları sonuçla örtüşmektedir.*
- İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında ters yönde, düşük düzeyde ve anlamlı ilişkiler vardır.
- İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler vardır. İlişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında ise düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.
- İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler vardır. *Bu durum, Rousseau (1995; akt. Turnley ve Feldman, 1999b) ile Gakovich ve Tetrick (2003), Lester ve Kickul (2001), Porter ve diğerleri (1998) ve Sutton ve Griffin'in (2004) (akt. Hess ve Jepsen, 2009:264) bulguları ile aynı yöndedir.*
- İşgörenlerin içsel/temel iş tatmininin %34'ü işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile; işgörenlerin dışsal iş tatmininin %41'i işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile; işgörenlerin genel iş tatmininin %14'ü işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile ve işgörenlerin toplam iş tatmininin %37'si işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabilmektedir.

- Son olarak; tekrar etmek gerekir ki psikolojik sözleşme ihlalleri sıklıkla örgütlere zarar veren birey davranışlarına yol açarlar (Turnley ve Feldman, 1999a:383). İşgörenin işverenine güveni yüksek kalmaya devam ederse psikolojik sözleşme ihlâlinin olasılığı ve olumsuz sonucu yok edilebilir (Robinson, 1996). Örgüt yönetimi bir taraftan, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri sonrasında verecekleri olumsuz tepkileri azaltabilmek için onların gerçekçi beklentilere sahip olmalarını sağlayabilir (Bal ve diğ., 2010:269); diğer taraftan, öncelikle uzman kökenli olmayan işgörenler ile kadın işgörenler için daha fazla ve çeşitli kariyer yolları ortaya koyabilir. Bu şekilde kurum içi barış artırılabilir gibi, işgörenlerin verimliliği ve etkinliği de artırılmış olacaktır.

### **Genel Sonuçlar**

Günümüzde örgütlerde işgören ile işveren/örgüt arasında yapılan biçimsel sözleşmeler söz konusu tarafların yükümlülüklerini düzenlemekte ve açıklamakta yetersiz kalmaktadır. İşgörenler işverenlerinden/örgütlerinden, istihdam sözleşmelerindeki yazılı unsurlar ve ilgili yasal düzenlemelerin dışında bir takım beklentilere de sahip olmaktadır ve bunları çoğu zaman ifade etmemektedirler.

Bu beklentiler örgütte yaşanan tekil deneyimler neticesinde oluşmamakta; daha ziyade, pek çok yönetici veya işveren ile kurulan ilişkiler neticesinde yaşanan deneyimler sonucunda yıllar süren uzun bir süreçte oluşmaktadır. Yine, bu sözleşmenin unsurları/içeriği de yıllar içinde değişebilmekte ve karşımıza “dinamik” bir psikolojik sözleşme kavramı çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramı pek çok alt ayrıma tabi tutulabilse de yazında en çok kabul edilen ayrım işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme ayrımıdır. İşlemsel psikolojik sözleşme daha çok maddî unsurlara dayalı, kısa süreli ve öngörülebilir yükümlülükleri ifade eder iken ilişkisel psikolojik sözleşme uzun süreli, belirsiz ve sosyal ihtiyaçları da içeren yükümlülükleri ifade etmektedir. İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde aslında her iki unsur da birlikte bulunmaktadır. Bu çalışmada görüldüğü üzere işlemsel psikolojik sözleşme unsurları işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde önemli bir yer tutmaktadır.

İşgörenin zihninde var olan psikolojik sözleşme unsurlarının yerine getirilmemesi karşımıza psikolojik sözleşme ihlâli kavramını çıkarmaktadır. Etkileri çoğu zaman uzun süreli olabilecek olan psikolojik sözleşme ihlâllerine her işgören farklı düzeyde tepki verebilmekte olduğundan bu kavramın her bir işgören ile temas kurularak ayrı ayrı anlaşılmaya çalışılması önemlidir.

Psikolojik sözleşme ihlâlleri sonucunda özellikle işgörenlerin tutum ve davranışlarında örgütün çıkarları aleyhine değişmeler meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin değişen tutum ve davranışlarına; işten ayrılma niyetinin artması, işe devamın azalması, örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatmininin azalması örnek olarak verilebilir. Bu durum örgütte insan kaynağının yeterince etkin kullanılmaması anlamına gelmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlâlinin işgören tutum ve davranışları bağlamında çok önemli bir sonucunu ifade eden iş tatmini, işgörenin psikolojik sözleşmesi anlamındaki beklentilerinin ne kadar karşılandığına da işaret etmekte olup iş ile psikolojik sözleşmenin uyuşması daha yüksek iş tatmin düzeylerine neden olmaktadır.

Nitekim; bu araştırmada da işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri (içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri) arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Öte yandan; günümüzde örgütlerde “personel yönetimi” anlayışı terk edilmeye ve “insan kaynakları yönetimi” anlayışı artık iyice yerleşmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının en belirgin vasfı her bir işgöreni ayrı birer birey olarak kabul edip onların ihtiyaçlarını anlamak, karşılamak ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak suretiyle örgütsel verimi artırmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde var olan beklentilerinin hem dinamik oluşu hem de işgörene göre değişiyor oluşu; işgörenler ile işveren arasında dinamik, bireysel, olumlu ve yapıcı ilişkilerin kurulması gerektiğini göstermektedir. Bu noktada, insan kaynakları birimi yöneticileri örgütte her bir işgören ile tek tek görüşerek onların ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına, örgütsel verimin artmasına ve örgüt içi barışın sağlanmasına katkıda bulunabilirler.

Bu çalışmada, örneğin, örgütte hiyerarşik basamakların fazla oluşu ve iş süreçlerinin gereğinden fazla oluşu gibi hususların psikolojik sözleşmenin şekillenmesine katkı sağladığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin anlaşılması örgütte işlerin daha etkin yürütülmesine de katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan; işgörenlerin her biri kendine göre birer kariyer beklentisine sahiptir. Kariyer beklentilerinin karşılanmadığı kanısında olan işgörenler psikolojik sözleşmelerinin önemli oranda ihlâl edildiğini düşünmektedirler. Bu beklentileri karşılanmayan hatta kendilerine birer kariyer yolu oluşturulmayan işgörenlerin örgüte sundukları katkının da fazla olması beklenemez.

Son olarak; işgörenlerin yaş, cinsiyet, medenî durum, kıdem ve meslekî pozisyon gibi demografik özellikleri de bu sözleşmenin oluşması ve şekillenmesi açısından rol oynamaktadır.

### **Yeni Araştırma Önerileri**

Bu araştırma, yazındaki pek çok araştırma gibi, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlâli ve bunların sonuçlarını *işgörenler* açısından incelemiştir. Genel olarak psikolojik sözleşme ihlâllerinde işgörenler işe devamsızlıklarının artması, iş tatminlerinin azalması, örgütsel bağlılıklarının azalması gibi bakımlardan olumsuz etkilenmektedirler. Dolayısıyla; bundan sonra psikolojik sözleşme ihlâllerinin özellikle örgüte ilişkin sonuçları bakımından da daha detaylı incelenmesi gerekmektedir. Çünkü psikolojik sözleşme ihlâllerinin birey davranışını nasıl etkilediğine ilişkin bilgi artmakla birlikte psikolojik sözleşme ihlâllerinin örgütsel işleyişi nasıl etkilediği ve değişen beklentilerin nasıl yönetilebileceğine ilişkin bilgi sınırlıdır (Turnley ve Feldman, 1999b:920).

Öte yandan; araştırmaların çoğunluğu işverenlerin psikolojik sözleşme ihlâllerinin işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkindir ve işverenin bakış açısı ihmal edilmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Cassar, 2001:198). Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ihlâli daha çok işgörelere etkileri bakımından incelenegelmiştir (örneğin; Pate ve Malone, 2000). Her ne kadar bir çok araştırmacıya göre psikolojik sözleşme kavramını örgüt bakımından ele almanın zor olduğu (Mimaroğlu, 2008:51) ifade edilse de işgörenlerin gerçekleştirdikleri psikolojik sözleşme ihlâllerinin hiç

değilse işverenler üzerindeki etkileri üzerine de çalışmalar yapılmalıdır. Zira; örgütte insan kaynakları yönetimi açısından taraflardan birinin eksik olması en doğru kararların verilmesini güçleştirmektedir. Bundan sonraki araştırmaların özellikle işverenlerin/örgütün beklentilerini araştırarak işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlallerine yoğunlaşması daha bütüncül bir psikolojik sözleşme kuramı oluşturabilmesi için gerekli görünmektedir.

Ayrıca; bazı araştırmacılar psikolojik sözleşmenin zamanla değiştiğini öne sürmektedirler. Örneğin; De Meuse ve diğerleri (2001) psikolojik sözleşmenin ilişkisel kısmının zaman içerisinde azaldığını belirtmektedirler (akt. Hess ve Jepsen, 2009:263). Bu araştırma işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin zaman içerisinde nasıl oluştuğu ve nasıl değiştiğini konu edinmemektedir. Dolayısıyla; boylamsal (longitudinal) yeni araştırmalar tasarlanarak bu konulara dair yeni sonuçlara ulaşılabilir.

Bunun yanı sıra; psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık eden değişkenler üzerine de araştırmalar yapılmalıdır.

Son olarak; bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar; örgütsel bağlılık (örneğin; Van Emmerik ve Sanders, 2005:715), örgütsel sinisizm ve örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı gibi pek çok örgütsel davranış konuları ile psikolojik sözleşme kavramının birlikte araştırılabileceğini ima etmektedir. Dolayısıyla; buna benzer konuların da daha derinlemesine araştırılması düşünülmelidir.

## KAYNAKLAR

- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ATKINSON, Carol (2002), “Career Management and the Changing Psychological Contract”, *Career Development International*, Vol.7, No.1, pp.14-23.
- ATKINSON, Carol ve P. Cuthbert (2006), “Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population”, *International Journal of Manpower*, Vol.27, No.7, pp.647-665.
- BAL, P. Matthijs, D. S. Chiaburu ve P. G. W. Jansen (2010), “Psychological Contract Breach and Work Performance- Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25, No.3, pp.252-273.
- BEAUMONT, Philip B. ve Richard I. D. Harris (2002), “Examining White-Collar Downsizing as a Cause of Change in the Psychological Contract- Some UK Evidence”, *Employee Relations*, Vol.24, No.4, pp.378-388.
- BEHERY, Mohamed H. (2009), “Person/Organization Job-Fitting and Affective Commitment to the Organization: Perspectives from the UAE”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.16, No.2, pp.179-196.
- BOZKURT, Öznur (2009), *Yenilikçi Bir Faaliyet Olarak İç Girişimciliğin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Sakarya İli İmalat Sanayi Üzerine Bir Alan Araştırması*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CARBERRY, Ronan, T. N. Garavan, F. O’Brien ve J. McDonnell (2003), “Predicting Hotel Managers’ Turnover Cognitions”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.7, pp.649-679.
- CASCIO, Wayne F. (1992), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Third Edition, Mc-Graw-Hill, Inc., U.S.A.

- CASSAR, V. (2001), "Violating Psychological Contract Terms amongst Maltese Public Service Employees: Occurrence and Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.3, pp.194-208.
- CENTRES, R. ve D. Bugental (1966), "Intrinsic and Extrinsic Job Motivations among Different Segments of the Working Population", *Journal of Applied Psychology*, Vol.48, pp.88-92.
- CHROBOT-MASON, D. L. (2003), "Keeping the Promise- Psychological Contract Violations for Minority Employees", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.1, pp.22-45.
- CIANCI, R. ve P. A. Gambrel (2003), "Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply in a Collectivist Culture", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.8, No.2, pp.143-161.
- CLARK, A. E. (1996), "Job Satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.34, No.2, pp.189-217.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M. (2002), "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, No.8, pp.927-946.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M. ve I. Kessler (2000), "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies*, Vol.37, No.7, pp.903-930.
- DEMİRAL, Özge (2008), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DESANTIS, V. S. ve S. L. Durst (1996), "Comparing Job Satisfaction among Public and Private Sector Employees", *American Review of Public Administration*, Vol.26, No.3, pp.327-343.



- DİKİCİ, A. Metin (2005), *Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi- GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOWNES, Meredith, Anisya S. Thomas ve Rodger B. Singley (2002), “Predicting Expatriate Job Satisfaction: The Role of Firm Internationalization”, *Career Development International*, Vol.7, No.1, pp.24-36.
- VAN EMMERIK, I. J. Hetty ve Karin Sanders (2005), “Mismatch in Working Hours and Affective Commitment: Differential Relationships for Distinct Employee Groups”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.8, pp.712-726.
- FORGIONNE, G. A. ve V. E. Peeters (1982), “Differences in Job Motivation and Satisfaction among Female and Male Managers”, *Human Relations*, Vol.35, No.2, pp.101-118.
- FREESE, Charissa ve René Schalk (2008), How to Measure the Psychological Contract?: A Critical Criteria-Based Review of Measures, *South African Journal of Psychology*, Vol.38, No.2, pp.269-286.
- GAZİOĞLU, Şaziye ve Aysit Tansel (2002), “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, *ERC Working Papers in Economics*, 03/03, Economic Research Center, Middle East Technical University.
- GIBSON, J.L. ve S.M. Klein (1970), “Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Re-Conceptualisation”, *Academy of Management Journal*, Vol.13, pp.411-425.
- GLENN, N.D., R.D. Taylor ve C.N. Weaver (1977), “Age and Job Satisfaction among Males and Females: A Multivariate Multi-Study Study”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, pp.189-193.
- GRANROSE, Cherlyn Skromme ve Patricia A. Baccili (2006), “Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?”, *Career Development International*, Vol.11, No.2, pp.163-182.

- GRANT, D. (1999), "HRM, Rhetoric and the Psychological Contract: A Case of 'Easier Said Than Done' ", *the International Journal of Human Resource Management (UK)*, Vol.10, No.2, pp.327-350.
- GREEN, Michael (1997), "Exploring the Psychological Boundaries Between the Individual and the Organization in the Mentoring Relationship", *Career Development International*, Vol.2, No.1.
- GRIFFIN, Ricky W.; Moorhead, Gregory (2010), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 9. Baskı, Canada: South-Western.
- GUNLU, Ebru; Mehmet Aksarayli; Nilufer Sahin Perçin (2010), Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 5, pp.693-717.
- HACKMAN, J. R. ve G. R. Oldham (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.16, pp.250-279.
- HALLIER, Jerry ve Philip James (1997), "Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract", *Employee Relations*, Vol.19, No.3, pp.222-247.
- HESS, Narelle ve Denise M. Jepsen (2009), "Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts", *Career Development International*, Vol.14, No.3, pp.261-283.
- HILTROP, Jean M. (1996), "Managing the Changing Psychological Contract", *Employee Relations*, Vol.18, No.1, pp.36-49.
- JUDGE, Timothy A., Sharon Parker, Amy E. Colbert, Daniel Heller ve Remus Ilies (2002), "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review", Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology*, SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2nd Edition, pp.25-52.

- KARCIOĞLU, Fatih ve Erkan TÜRKER (2010), “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.24, Sayı.2, ss.121-140.
- KING, N. (1970), “Clarification and Evaluation of the Two Factor Theory of Job Satisfaction”, *Psychological Bulletin*, Vol.74, No.1, pp.18-31.
- LANDY, Frank J. ve Jeffrey M. Conte (2007), *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 2. Baskı, Blackwell Publishing.
- LARWOOD, L., T. A. Wright, S. Desrochers ve V. Dahir (1998), “Extending Latent Role and Psychological Contract Theories to Predict Intent to Turnover and Politics in Business Organizations”, *Group&Organization Management*, Thousand Oaks, Vol.23, No.2, pp.100-123.
- LEMIRE, Louise ve Christian Rouillard (2005), “An Empirical Exploration of Psychological Contract Violation and Individual Behaviour: The Case of Canadian Federal Civil Servants in Quebec,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, pp.150-163.
- LEWIS, Kerry Gail (1997), “Breakdown – A Psychological Contract for Expatriates”, *European Business Review*, Vol.97, No.6, pp.279–293.
- LIU, Bangcheng, T. Ningyu ve Z. Xiaomei (2008), “Public Service Motivation and Job Satisfaction in China- An Investigation of Generalisability and Instrumentality”, *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.8, pp.684-699.
- LUTHANS, Fred (1992), *Organizational Behavior*, 6. Baskı, Mcgraw-Hill, Inc., New York.
- MACNEIL, I. R. (1985), “Relational Contract: What We Do and Do Not Know”, *Wisconsin Law Review*, pp.483-525.
- MARKS, Abigail (2001), “Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract”, *Employee Relations*, Vol.23, No.5, pp.454-467.

- MCDERMOTT, E., J. Mangan ve M. O'Connor (2006), "Graduate Development Programmes and Satisfaction Levels", *Journal of European Industrial Training*, Vol.30, No.6, pp.456-471.
- MCDONALD, David J. ve Peter J. Makin (2000), "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, No.2, pp.84-91.
- MİMAROĞLU, Hande (2008), *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MORGAN, Arthur ve Jocelyn Finniear (2009), "Migrant Workers and the Changing Psychological Contract", *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No.4, pp.305-322.
- MUMFORD, Enid (1995), "Contracts, Complexity and Contradictions- The Changing Employment Relationship", *Personnel Review*, Vol.24, No.8, pp.54-70.
- NELSON, Debra L. ve James Campbell Quick (2008), *Understanding Organizational Behavior*, Third Edition, Thompson South-Western, Canada.
- NIKOLAOU, Ioannis, M. Tomprou ve M. Vakola (2007), "Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.7, pp.649-663.
- O'NEILL, B. S. ve M. Adya (2007), "Knowledge Sharing and the Psychological Contract- Managing Knowledge Workers accross Different Stages of Employment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.4, pp.411-436.
- OĞUL SELEKLER, Zeynep (2007), *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlâl Algısı*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ORIGO, Federica ve Laura Pagani (2008), "Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe", *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.6, pp.539-566.

- OSHAGBEMI, T. (2000), "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", *International Journal of Social Economics*, Vol.27, No.3, pp.213-226.
- OSHAGBEMI, T. (2003), "Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities", *International Journal of Social Economics*, Vol.30, No.12, pp.1210-1232.
- OUDEJANS, R. (2007), *Linking Extrinsic and Intrinsic Motivation to Job Satisfaction and to Motivational Theories: A Comparison between the Public Sector (Nurses) and the Private Sector (Call Centre Agents)*, Master Thesis, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Organization and Strategy.
- PATE, Judy ve Charles Malone (2000), "Post-'Psychological Contract' Violation- The Durability and Transferability of Employee Perceptions: The Case of Timtec", *Journal of European Industrial Training*, Vol.24/2/3/4, pp.158-166.
- PEARCE, Jone L. (1998), "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements by Denise M. Rousseau, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995" Kitabına İlişkin Değerlendirme, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol.43, No.1, pp.184-186.
- RAJA, U., G. Johns, ve F. Ntalianis (2004), "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.3, pp.350-367.
- ROBBINS, Stephen P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Eighth Edition (International Edition), Prentice Hall-International, New Jersey.
- ROBINSON, Sandra L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.4, pp.574-599.

- ROBINSON, Sandra L. ve E. W. Morrison (1995), "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, No.3, pp.289-298.
- ROUSSEAU, Denise M. (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.11, pp.389-400.
- SAUNDERS, Mark N. K. ve Adrian Thornhill (2006), "Forced Employment Contract Change and the Psychological Contract", *Employee Relations*, Vol.28, No.5, pp.449-467.
- SAYLI, Halil (2002), *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEASHORE, Stanley E. ve Thomas D. Taber (1975), "Job Satisfaction Indicators and Their Correlates", *American Behavioral Scientist*, Vol.18, No.3, pp.333-368.
- SEECK, Hannele ve Marjo-Riitta Parzefall (2008), "Employee Agency: Challenges and Opportunities for Psychological Contract Theory", *Personnel Review*, Vol.37, No.5, pp.473-489.
- SHAPIRO, J. ve L. Stern (1975), "Job Satisfaction: Male and Female, Professional and Non-Professional Workers", *Personnel Journal*, Vol.54, pp.388-389.
- SIASSI, I., G. Crocetti ve H. R. Spiro (1975), "Emotional Health, Life and Job Satisfaction in Ageing Workers", *Industrial Gerontology*, Vol.2, pp.289-296.
- SMITHSON, J. ve S. Lewis (2000), "Is Job Insecurity Changing the Psychological Contract?", *Personnel Review*, Vol.29, No.6, pp.680-702.
- SUTHERLAND, Valerie J. (1995), "Stress and the New Contract for General Practitioners", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10, No.3, pp.17-28.
- TEKLEAB, A. G., R. Takeuchi ve M. S. Taylor (2005), "Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee

- Reactions: The Role of Contract Violations”, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.1, pp.146-157.
- TOKER, Boran (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.8, No.1, ss.92-107.
- TURNLEY, William H. ve Daniel C. Feldman (1999a), “A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations”, *Human Resource Management Review*, Vol.9, No.3, pp.367-386.
- TURNLEY, William H. ve Daniel C. Feldman (1999b), “The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”, *Human Relations*, Vol.52, No.7, pp.895-922.
- TÜRKER, Erkan (2010), *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VAN EMMERIK, I. J. Hetty ve Karin Sanders (2005), “Mismatch in Working Hours and Affective Commitment: Differential Relationships for Distinct Employee Groups”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.8, pp.712-726.
- WAHBA, A ve L. Bridwell (1976), “Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.15, pp.212–240.
- WEAVER, C. N. (1977), “Relationships among Pay, Race, Sex, Occupational Prestige, Supervision, Work Autonomy and Job Satisfaction in a National Sample”, *Personnel Psychology*, Vol.30, pp.437-445.
- WHITENER, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard ve J. M. Werner (1998), “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.513-530.

WILLEMS, I., R. Janvier ve E. Henderickx (2006), "New Pay in European Civil Services: Is the Psychological Contract Changing?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.19, No.6, pp.609-621.

ZHAO, Jun ve Lijun Chen (2008), "Individualism, Collectivism, Selected Personality Traits, and Psychological Contract in Employment: A Comparative Study", *Management Research News*, Vol.31, No.4, pp.289-304.



## EKLER

### EK 1: Anket Formu

Ankara, 21.10.2011

Sayın Yetkili,

Bu anket, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı bünyesinde, Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'nun danışmanlığında yürütülen bir doktora tezi çalışması kapsamında yapılmakta olan araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu konuda yardım ve katkılarınıza ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmada katılımcılardan ad, irtibat vs. bilgileri istenmemekte, veri sağlamanızda, sizin ve kurumunuz açısından güvenlik konusunda herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Sağlayacağınız bilgiler sizi tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamında genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

Toplam dört bölümden oluşan **anketin bütün sorularının cevaplandırılması önem arz etmektedir**. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Ali DİKİLİ  
Sakarya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU  
Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**Lütfen sayfanın arkasını çeviriniz.**

## ANKET FORMU

### 1. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı **sadece bir rakamı yuvarlak içine alarak** belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

		Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
1.	Bu işi sadece para için yapıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
3.	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
4.	İşte her şeye karışmamak önemlidir.	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
6.	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	1	2	3	4	5
7.	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	1	2	3	4	5
8.	Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.	Bu kuruma bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
10.	Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11.	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
12.	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	1	2	3	4	5
13.	Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır.	1	2	3	4	5
14.	Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
15.	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16.	Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	1	2	3	4	5
17.	Çalıştığım kurumda her şeye fazlasıyla karışıyorum.	1	2	3	4	5

### 2. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki soruya cevabınızı **sadece bir rakamı yuvarlak içine alarak** belirtiniz. Soruda belirtilen “**beklentinin karşılanması**”nda “1” en düşük düzeyi, ... “5” en yüksek düzeyi ifade etmektedir. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bu soruya cevap verilmesi gerekmektedir.

1	Genel olarak, işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

### 3. BÖLÜM

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak, işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu bir (X) işareti ile belli ediniz. Her cümleye cevap verirken “**bu yönden işimden ne derece memnunum**” diye kendinize sorunuz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

		Hiç memnun değilim.	Memnun değilim.	Kararsızım.	Memnunum.	Çok memnunum.
1.	Beni her zaman memnun etmesi bakımından					
2.	Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından					
3.	Arasına değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4.	Toplumda “şanslı bir kişi” olma şansını vermesi bakımından					
5.	Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6.	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması bakımından					
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından					
17.	Çalışma şartları bakımından					
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

**Lütfen sayfanın arkasını çeviriniz.**

#### 4. BÖLÜM

Lütfen demografik özelliklerinizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size ilişkin kutucuğu [X] işaretleyiniz veya boşluğu doldurunuz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

##### **Cinsiyetiniz**

K  E

##### **Yaş Grubunuz**

18-27  28-37  38-47  48-57  58-65

##### **Eğitim Durumunuz**

İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisansüstü

##### **Medeni Durumunuz**

Bekâr  Evli  Boşanmış  Dul

##### **Çalıştığınız Kurumdaki Ünvanınız**

Lütfen yazı ile belirtiniz .....

##### **Günlük Ortalama Fiilî Çalışma Süreniz**

..... (saat)

##### **Kaç senedir kamu sektöründe çalışmaktasınız?**

..... (yıl)

##### **Kaç senedir şu anda çalıştığınız kurumda çalışmaktasınız?**

..... (yıl)

##### **Çalıştığınız kurum ile ne tür bir istihdam sözleşmeniz vardır?**

Kalıcı  Geçici

**Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz!**

## **EK 2: Mülakat Soruları**

Soru.1- Çalıştığınız kurumdan beklentileriniz nelerdir?

Soru.2- Çalıştığınız kurumda yönetici veya yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?

Soru.3- Kurumunuz veya yöneticiniz beklentilerinizi ne ölçüde karşılamaktadır?

Soru.4- İşinizden memnun musunuz, hangi yönlerden memnunsunuz veya memnun değilsiniz?

## ÖZGEÇMİŞ

Ali DİKİLİ 1971 yılında Kahramanmaraş'ta doğdu. 1989 yılında Kahramanmaraş Anadolu Lisesi'ni bitirdi. 1993 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden lisans derecesi ve 1999 yılında A.B.D.'de University of Illinois at Urbana-Champaign'den işletme yüksek lisans (MBA) derecesi aldı. 1994 yılından beri kamu sektöründe uzman yardımcısı, uzman, şube müdürü ve daire başkanı pozisyonlarında çalışmaktadır. Bir kız babasıdır.