

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE
ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇİHANGİR TEKLİ

BALIKESİR, 2021

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE
ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CIHANGİR TEKLİ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. GÜLAY ÖZDEMİR YILMAZ

BALIKESİR, 2021

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201812525005 numaralı Cihangir TEKLİ' nin hazırladığı “**Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Çalışan Performansı İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca .../.../2021 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan).....

İmza

Üye (Danışman)

İmza

Üye.....

İmza

.../.../...
Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları 'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.../.../2021

İmza

Cihangir TEKLİ

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TEKLİ, Cihangir

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ

2021, 132 Sayfa

Turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmeleri için insan faktörü büyük bir önem arz etmektedir. Bu işletmelerde, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi, çalışan performansını dolayısıyla işletme başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Taraflar arasında kurulacak iyi ilişkilerin, işe alım sürecinde temelini oluşturan psikolojik sözleşme, işletmeler açısından bu noktada kritik bir değere sahiptir. Çalışan ile yönetici arasındaki iş ilişkisinin doğasını izah etmek amacıyla ortaya çıkan psikolojik sözleşme, iş ilişkilerindeki beklentileri ve gerçekleştirme durumlarını açıklayan, karşılıklılık temeline dayanan, zaman içerisinde değişim gösterebilen, yazılı olmayan ve bireyce oluşturulan beklentilerin toplamıdır. Psikolojik sözleşme kavramı, son dönemde alanyazında bir fenomen haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarının çalışan performansı ile ilişkisini turizm sektörü örnekleminde belirlemektir. Çalışmanın ana kültesini İzmir il merkezinde faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmuştur. Bu ana kütle içerisinde 400 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın verileri, Şubat-Mayıs 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucu, Psikolojik Sözleşme Ölçeği, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği' nin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,669, 0,739 ve 0,860 olarak saptanmıştır. Veriler bilgisayar ortamında frekans ve yüzde analizleri, faktör analizi, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (T testi), varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiş ve istatistiksel yanılma düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucuna göre, otel işletmelerinde görev yapan çalışanların, yöneticileriyle oluşturdukları psikolojik sözleşme ile performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu; yaşanan ihlal durumu ile çalışan performansının istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu; psikolojik sözleşmenin alt boyutları (işlemsel ve ilişkisel) ile çalışan performansının istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu; psikolojik sözleşme ihlali ile görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki, psikolojik sözleşme ihlali ile bağlamsal performans arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ($0 < 0.01$).

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş başlığı altında araştırmanın konusu (problem), amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır. İkinci bölüm, ilgili alanyazın başlığı altında kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. İlgili alanyazın başlığının alt maddesini oluşturan kuramsal çerçeve içerisinde toplam beş başlık bulunmaktadır. Bunlar: psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan performansı, performans değerlendirme, psikolojik sözleşme ile çalışan performansı ilişkisi ve turizm sektörü açısından bir değerlendirmedir. İlgili araştırmalarda ise değişkenler üzerinde daha önce yapılmış araştırmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan performansı ile ilişkisini ortaya çıkartmak amacıyla yapılan araştırma süreci ve yöntemi değerlendirilmektedir. Dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçlarına yer verilerek, bu sonuçlara yönelik öneriler geliştirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan performansı, turizm, otel işletmeleri, otel çalışanları.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT, PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY ON HOTEL MANAGEMENT EMPLOYEES

TEKLİ, Cihangir

Graduate, Department of Tourism Management

Advisor: Assoc. Prof. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ

2021, 132 Pages

The human factor is of great importance for hotel businesses, which are one of the important components of the tourism sector. In these enterprises, the healthy relationship between the manager and the employee affects the employee performance and thus the success of the business positively. The psychological contract, which forms the basis of good relations between the parties in the recruitment process, has a critical value for businesses at this point. The psychological contract is a set of unwritten, time-varying, reciprocal, individually formed mental expectations that emerge to explain the nature of the business relationship between the manager and the employee, explain the expectations and realization situations in the business relations between the parties. The concept of psychological contract has recently become a phenomenon in the literature.

The aim of this research is to determine the relationship between the concepts of psychological contract and psychological contract violation and employee performance in the tourism sector sample. The main body of the study consisted of employees working in 5 and 4 star hotels operating in the city center of İzmir. A questionnaire was applied to 400 people in this main mass. The data of the study were collected between February and May 2021. As a result of the validity and reliability analysis, the Cronbach Alpha coefficients of the Psychological Contract Scale, the Psychological Contract Violation Scale and the Employee Performance Scale were determined as 0.669, 0.739 and 0.860, respectively. The data were evaluated in computer environment using frequency and percentage analysis, factor analysis, the significance test of the difference between two means (T-test), analysis of variance

(ANOVA) and correlation analysis methods, and the statistical error level was taken as 0.05.

According to the results of the research, there is a statistically significant and positive relationship between the performance of the employees working in hotel businesses and the psychological contract they have formed with their managers; there is a statistically significant and negative relationship between the violation situation and employee performance; sub-dimensions of psychological contract (operational and relational) and employee performance have a statistically significant and positive relationship; A statistically significant and positive relationship was found between psychological contract violation and task performance, and a statistically significant and negative relationship between psychological contract violation and contextual performance ($0 < 0.01$).

The study consists of five parts. In the first chapter, under the introduction title, the subject (problem), purpose, importance, assumptions, limitations and definitions of the research are included. The second part consists of theoretical framework and related researches under the title of related literature. There are a total of five titles within the theoretical framework that constitutes the sub-item of the related field literature title. These are: psychological contract, psychological contract violation, employee performance, performance evaluation, the relationship between psychological contract and employee performance, and an evaluation in terms of the tourism sector. Related studies include previous studies on variables. In the third section, the research process and method used to reveal the relationship between psychological contract and psychological contract violation and employee performance is evaluated. In the fourth section, the findings of the research are given and in the fifth section, the results of the research are given and suggestions are developed for these results.

Keywords: Psychological contract, psychological contract violation, employee performance, tourism, hotel businesses, hotel employees.

ÖNSÖZ

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanların yüksek performans sergilemesine bağlıdır. Bu durum diğer sektörlerle oranla otomasyonun daha az olduğu, emek-yoğun bir sektör özelliği taşıyan turizm sektöründe daha da önemli bir hal almıştır. Dolayısı ile çalışanların sergilediği yüksek performans, turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmelerinin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Çalışanların performans düzeyini etkileyen birçok etkenin yanında, kritik bir değere sahip olan psikolojik sözleşme, işletmeler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle, psikolojik sözleşmenin yönetici ile çalışan arasında, etkin ve verimli bir şekilde işleyiş göstermesi, otel işletmelerinin başarısı açısından eşsiz avantajlar sunacağı düşünülmektedir.

Öncelikle, çalışmamın başından beri benden yardımlarını esirgemeyen, beni her konuda destekleyen değerli danışmanım Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitimimde tecrübeleri ve bilgi birikimleriyle beni her konuda destekleyen ve başarılı olmam için her zaman imkân sağlayan başta Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Prof. Dr. Ahmet KÖROĞLU ve Doç. Dr. Bayram ŞAHİN olmak üzere bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Sevgisiyle ve bana olan inancıyla her zaman yanımda hissettiğim aile üyelerim, annem Fethiye TEKLİ, babam Süreyya TEKLİ, ablam Canan TEKLİ ÇELEBİ ve eşi Mustafa Nusret ÇELEBİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın başından son halini alana kadar, beni daima destekleyen sevgili dostum Ebru GERDAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir, 2021

Cihangir TEKLİ

İTHAF



Değerli Aileme ...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İTHAF	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımları	5
1.5. Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	6
2. İLGİLİ ALANYAZIN	7
2.1. Kuramsal Çerçeve	7
2.1.1. Psikolojik Sözleşme Tanımı	7
2.1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tarihiçesi	11
2.1.1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin İlk Ortaya Çıkışı ve Kuramsal Temelleri	11
2.1.1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Günümüze Kadarki Gelişimi	14
2.1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Temel Özellikleri	17
2.1.1.3. Psikolojik Sözleşme Türleri	20
2.1.1.4. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler	23
2.1.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları	24
2.1.2. Psikolojik Sözleşme İhlali	25
2.1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Tanımı	25
2.1.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlinin Nedenleri ve Sonuçları	27
2.1.3. Çalışan Performansı	29
2.1.3.1. Çalışan Performansı Tanımı	30

2.1.3.2. Çalışan Performansının Önemi	31
2.1.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	32
2.1.3.3.1. Örgütsel Unsurlar	33
2.1.3.3.2. Bireysel Unsurlar	37
2.1.3.3.3. Diğer Unsurlar.....	39
2.1.3.4. Çalışan Performansının Boyutları	40
2.1.3.4.1. Görev Performansı	40
2.1.3.4.2. Bağlamsal Performans	41
2.1.4. Performans Değerlendirme	42
2.1.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	44
2.1.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı.....	45
2.1.4.3. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	46
2.1.4.3.1. Yöneticiler Açısından Yararları	47
2.1.4.3.2. Çalışanlar Açısından Yararları.....	47
2.1.4.3.3. İşletmeler Açısından Yararları	48
2.1.5. Psikolojik Sözleşme ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	48
2.1.5.1. Psikolojik Sözleşme ve Görev Performans İlişkisi	51
2.1.5.2. Psikolojik Sözleşme ve Bağlamsal Performans İlişkisi	52
2.1.6. Turizm Sektöründe Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Çalışan Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi.....	54
2.2. İlgili Araştırmalar	58
2.2.1. Psikolojik Sözleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	58
2.2.2. Çalışan Performansı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	66
3. YÖNTEM.....	70
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	70
3.2. Evren ve Örneklem.....	72
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	73
3.4. Verilerin Toplama Süreci	75
3.5. Verilerin Analizi.....	75
4. BULGULAR VE YORUMLAR	76
4.1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler	76
4.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi	78
4.3. Faktör Analizi.....	79

4.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	80
4.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	82
4.3.3. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	84
4.4. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Çalışan Performansı Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri	86
4.5. Ölçeklerin Normal Dağılım Testine İlişkin Bulguları.....	89
4.6. Korelasyon Analizi.....	90
4.7. Farklılık Testleri	93
4.8. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	98
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
5.1. Sonuçlar.....	99
5.2. Öneriler.....	102
KAYNAKÇA	105
EKLER.....	129

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1: İş Girdi ve Çıktı.....	13
Çizelge 2: Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar.....	13
Çizelge 3: İş Yaşamında Çalışanlar İçin Değişen Örgütsel Trendler	15
Çizelge 4: Psikolojik Sözleşmedeki Değişimler.....	15
Çizelge 5: Psikolojik Sözleşme Türlerinin Boyutlara Göre Karşılaştırılması.....	21
Çizelge 6: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	27
Çizelge 7: Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Bilgiler.....	76
Çizelge 8: Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	78
Çizelge 9: Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	78
Çizelge 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	79
Çizelge 11: Çalışan Performansı Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	79
Çizelge 12: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	81
Çizelge 13: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Çizelge 14: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	84
Çizelge 15: Otel Çalışanlarının Psikolojik Sözleşmeye Yönelik Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri	86
Çizelge 16: Otel Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme İhlaline Yönelik Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri	87
Çizelge 17: Otel Çalışanlarının Performansa Yönelik Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri.....	88
Çizelge 18: Ölçeklerin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....	89
Çizelge 19: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Çalışan Performansı Faktörlerine İlişkin Korelasyon Testi Sonuçları	91
Çizelge 20: Psikolojik Sözleşmenin Cinsiyet, Medeni Durum, Turizm Eğitim Durumuna İlişkin T-Testi Sonuçları	93
Çizelge 21: Psikolojik Sözleşmenin Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Mesleki Çalışma Yılı, Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları ve Aylık Gelirine İlişkin Anova Testi Sonuçları	93
Çizelge 22: Psikolojik Sözleşmenin İhlalinin Cinsiyet, Medeni Durum, Turizm Eğitim Durumu, İlişkin T-Testi Sonuçları	95
Çizelge 23: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Mesleki Çalışma Yılı, Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları ve Aylık Gelirine İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	95
Çizelge 24: Çalışan Performansının Cinsiyet, Medeni Durum, Turizm Eğitim Durumu, İlişkin T-Testi Sonuçları	96
Çizelge 25: Çalışan Performansının Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Mesleki Çalışma Yılı, Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları ve Aylık Gelirine İlişkin Anova Testi Sonuçları	97
Çizelge 26: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi	26
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Sonuçları.....	28
Şekil 3: Araştırma Modeli	72



1.GİRİŞ

Geçmiş dönemlerde insan faktörünü soyutlayarak sıklıkla maddi unsurların önemini ortaya koyan ekonomi ve işletme bilimleri, günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda sürekliliğini sağlayabilmesi ve kendisi ile eş değer olan işletmelerden bir adım önde olabilmesi için insan faktörünün son derece etkili kullanılmasının önemini kavramış ve bu yönde çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Maddi olmayan unsurların kaynağı olarak görülen ve yapısı gereği bu unsurları ortaya çıkaran çalışanlar, işletmelerde kendi duygu, düşünce, beklenti ve değerlerine önem verilmesini, yazılı olmasa dahi yöneticileri tarafından verileceğini düşündüğü sözlerin ve yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerin gerçekleştirilmesini istemektedir. Alanyazında, psikolojik sözleşme olarak tanımlanan bu kavram, yönetici ile çalışan arasındaki iş ilişkisinin doğasını açıklamak üzere ortaya çıkmış, çalışanın, yönetici tarafından beklenti ve gerçekleştirme durumlarını açıklamaya çalışmıştır. Resmi iş sözleşmelerinin gittikçe önemini yitirdiği günümüzde, yazılı olmayan, zaman içinde değişiklik gösterebilen, karşılıklılık temeline dayanan ve çalışan veya yönetici tarafından oluşturulan beklentiler kümesi olarak ifade edilebilen psikolojik sözleşme kavramı, alanyazında her geçen gün daha fazla yer edinmektedir.

Hizmet üretimi noktasında diğer sektörlere oranla insan faktörüne daha fazla ihtiyaç duyan turizm sektörü, çalışanların iş ortamında büyük fedakarlıklar ve çaba göstererek yüksek performans sergilemelerini gerektirmektedir. Bu sektörde çalışanların beklentilerinin ortaya konması ve karşılanması son derece önemlidir. Çünkü turizm sektöründe görev yapmakta olan çalışanların performansları, işletmede verilen hizmetin kalitesini direkt olarak etkileyen bir unsurdur.

Yönetici ve çalışanın zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmenin düzeyi ve ihlalinin incelenmesi, çalışan tutum ve davranışlarının belirlenmesinde ve çalışan performansının artırılmasında dikkate değer bir öneme sahiptir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yöneticiler tarafından karşılanması, çalışanların performansını, dolayısıyla turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmelerinin başarısını arttıracakı düşünülmektedir. Bu çalışma, ortaya koyduğu sonuçlar açısından hem turizm sektörüne hem alanyazına hem de topluma önemli katkılar sunmaktadır. Çalışmada, bölge olarak İzmir il merkezi tercih edilmiştir. İzmir

il merkezinde 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanlar ise çalışmanın evrenini oluşturmuştur.

1.1.Problem

Küreselleşen günümüz dünyasında, işletmeler arasında yaşanan rekabet, değişen piyasa koşulları, yeni yönetim anlayışları, gelişen teknoloji, toplumun değişen sosyo-demografik ve kültürel yapısı gibi birtakım faktörler, işletmelerin klasik anlayıştan modern yaklaşımlara doğru ilerlemesini zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin, değişim ve rekabetin yoğun bir şekilde hissedildiği ortamda, başarıya ulaşabilmeleri için, yönetici ile çalışanların iyi ilişkilere sahip olması, çalışan ile örgüt uyumunun sağlanması ve nitelikli personel kaybının önlenmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte alanyazın incelendiğinde, son 20 yılda yapılan araştırmalar (Telman ve Ünsal, 2004; Çabukel, 2008; Öger, 2009; Ünal, 2016; Şengün ve Şengün, 2016; Uyaroğlu, 2018; Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz, 2019; Meriç ve Babür, 2020) göstermektedir ki, çalışan ile yönetici arasındaki bağlılık ve uyum giderek azalmakta, çalışan memnuniyeti tam olarak sağlanamamaktadır. Bu doğrultuda artık işletmelerin, yeni hedefler oluşturmaları, yeni çalışma profili ve normlar meydana getirmeleri, yeni yönetim anlayışları üretmeleri, rekabet ve kalıcılığı sağlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir (Erdoğan, 2015).

Gerekli olan bu değişim ve gelişime rağmen bazı yöneticiler, işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında yetersiz kalmakta, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini zaman zaman göz ardı etmektedirler. İş ortamında yöneticiler tarafından karşılanmayan veya karşılanamayan beklentilerin algılanması, çalışanları, zamanla yönetici ve dolayısıyla işletmeye karşı yabancılaştırmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların büyük bir çoğunluğunun kısa süre içerisinde işletmeden ayrıldıkları, ayrılmasalar bile düşük performans sergiledikleri gözlenmektedir. İşyerinde beklentileri karşılanan çalışanların ise işletme ve yöneticilerinden memnun olduğu, huzurlu ve istikrarlı bir şekilde çalışarak yüksek performans sergilediği görülmektedir (Erol, 2008; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Birçok örgütsel davranış konusu gibi psikolojik sözleşmenin de temelini oluşturan, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkidir. Psikolojik sözleşme, günümüzde örgütsel davranış araştırmalarında yönetici ile çalışan ilişkisindeki dengeyi anlamaya

yardımcı olan, taraflar arasındaki ilişkinin çerçevesini açıklayan ve araştırmacıların dikkatini çeken popüler bir kavramdır (Lambert vd., 2003). Bu kavram, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin iyi seviyede ve uyumlu olması için anahtar konumdadır. Çalışanların sadakat ve yoğun bir çaba ile işletme amaçları doğrultusunda yüksek performans ile çalışmalarını, yöneticilerin ise çalışan memnuniyeti için, yükümlülüklerini yerine getirmesini, çalışan beklentilerini karşılama ve genel anlamda yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütmesini sağlamaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010; Coyle, vd., 2008). Psikolojik sözleşme ihlali ise taraflar arasında gerçekleştirilen sözleşmenin gerekliliklerinden olan zihinsel vaat veya beklentilerin yerine getirilmemesi durumudur. Bu durum, çalışan ve yönetici için önemli sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmelerde psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, kırgınlık, kızgınlık, karşılıklı ilişkilerde sorun ve çalışan performansının düşüş göstermesine sebebiyet verebilmektedir. Bu sebep ile işletmelerde, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı kavramları düzgün bir şekilde analiz edilip, analizler doğrultusunda uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Doğan ve Demiral, 2009).

1.2.Amaç

Araştırmanın genel amacı, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada ayrıca çalışanların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre psikolojik sözleşme ve performans düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterip göstermediği de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

1.3.Önem

Otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanların performans düzeyleri Türkiye’ de oldukça sık araştırılan bir kavram olarak gözlemlenmiştir. İncelenen çalışmalar doğrultusunda, çalışan performansının çeşitli unsurlardan etkilendiği, tek bir sebebinin olmadığı tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşme kavramı üzerine ise Türkiye’ de yapılan çalışmalar az sayıda ve kısıtlıdır (Tüz ve Altıntaş, 2001; Bilgin, 2001; Saylı, 2003; Selekler, 2007; Mimaroglu, 2008; Doğan ve Demiral, 2009; Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010; Şahin, 2010; Türker, 2010; Top, 2012; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013; Akyüz, 2014; Büyüköztürk, vd., 2016). Bu kısıtlı çalışmalar genellikle eğitim, sağlık ve kamu hizmetleri sektörlerinde yapılmıştır. Ayrıca yapılan alanyazın taraması

sunucu (YÖK tez, Google Akademik, ULAKBİM vb. arama motorları) araştırmacının bilgisi dahilinde Türkiye’ de turizm sektöru örnekleminde psikolojik sözleşme ile çalışan performansı ilişkisini değerlendiren bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışma, bu eksikliği giderecek ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacak niteliktedir. Daha kaliteli ve daha verimli bir turizm hizmeti sunmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak açısından bu araştırma, otel yöneticileri ve çalışanlarına önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.

Çalışmanın otel yöneticileri açısından önemine değinmek gerekirse, emek-yoğun özelliği taşıyan otel işletmelerinde çalışanlar sıklıkla psikolojik sözleşme ihlalleri ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu konuya örnek vermek gerekirse, yöneticilerin yazılı sözleşmelerde belirlenmiş çalışma saatleri dışında fazla mesai yaptırma talepleri veya bu talep doğrultusunda çalışanları zorlamalarıdır. Eğer fazla mesai yapılması zorunlu kılınyorsa bunun ek ücret veya çalışan yararına birtakım kazanımlar ile çalışanlara yansıtılması gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012). Fakat turizm sektöründe bu tarz dönütlerin olmadığı, düşük ücret ile fazladan mesai yapan birçok çalışanın olduğu bilinmektedir (Yenipınar, 2005).

Bu tarz ihlal durumlarının yaşanmaması, işletmelerde hizmet sunumu ve kalitesi açısından psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve bu iki kavramın çalışan performansı ile ilişkisi, otel yöneticileri tarafından algılanıp, sonrasındaki süreçte uygulamaya geçirilmesi, otel yöneticilerine yönetsel açıdan büyük katkılar sağlayabilecektir. Bu sebeple yapılan bu çalışma otel yöneticileri için büyük bir önem arz etmektedir.

Çalışmanın turizm sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar açısından önemine değinmek gerekirse, turizm sektörü, mevsimsellik özelliği, iş devir hızı, yoğun çalışma saatleri, emek-yoğun özelliği gibi birçok faktörden dolayı yeterli derecede zor bir yapıya sahiptir. Bu zorlukların üstesinden gelmek, sorunları bilinçli bir şekilde değerlendirmek ve çözümünü sağlamak amacıyla uğraş göstermek için, çalışanların yöneticileri ile iyi ilişkilere sahip olmasını gerektirmektedir. Taraflar arasında kurulan iyi ilişkiler, psikolojik sözleşmenin düzgün bir şekilde işleyiş göstermesi ve ihlal edilmemesi ile gerçekleşmektedir. Psikolojik sözleşmenin sorunsuz ilerlemesi, çalışanın işletmede yüksek performans sergilemesine olumlu katkılar sağlamaktadır. Psikolojik sözleşme kavramının doğru bir şekilde algılanıp, bilinçli bir şekilde

geliştirilmesi ise çalışanın bu kavram hakkında bilgi sahibi olması ile gerçekleşebilmektedir. Bu konu üzerindeki bilimsel çalışmalar bu noktada çalışana ışık tutmakta, onun farkındalığını arttırmaktadır. Bu sebeple çalışmanın, otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanlar için büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın turizm sektörü açısından önemine değinmek gerekirse, turizm sektöründe kalite, çoğunlukla çalışanlar ve onların performanslarından etkilenmektedir. Turistlere daha iyi bir turizm hizmeti verme anlamında turizm çalışanlarından, daha olumlu, daha yapıcı, daha insancıl çalışmalar istenmekte ve beklenmektedir. Turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmelerinde, hizmetin kaliteli ve verimli bir şekilde sunumu, çalışanlar ile kurulacak doğru iletişim, pozitif kurum iklimi ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin doğru tespiti ile mümkün olacaktır. Bu doğru tespitin ulaşılmasına yardımcı olabilecek bilimsel çalışmalar, turizmin yapısına olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu sebeple çalışmanın turizm sektörü açısından oldukça büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

1.4.Varsayımları

Araştırmaya ait varsayımlar aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir:

a) Araştırma amacına uygun olarak hazırlanan anketin, katılımcılar tarafından içten ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

b) Anket formunda yer alan ifadelerin araştırmanın amacına, problemine ve alt problemlerine cevap bulma konusunda yeterli olacağı varsayılmıştır.

c) Ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil etme konusunda yeterli olacağı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıkları

Araştırmaya ait sınırlılıklar aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir:

a) Araştırma, İzmir il merkezinde bulunan 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanlar ile sınırlıdır.

b) Araştırma verileri Şubat-Mayıs 2021 tarihleri arasında toplanan verilerle elde edilmiştir.

- c) Mevcut araştırma kuramsal çerçeve açısından ulaşılabilen yazın ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Araştırmaya ait tanımlar aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir:

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşme, çalışanın geçmiş dönemlerde edindiği tecrübe, elde ettiği veri ve kişisel özelliklerine göre bireysel algı ve yorumuyla zihinde şekillendirdiği, yönetici ile kendi arasında var olduğuna inandığı yükümlülük ve beklentilerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Psikolojik Sözleşme İhlali: Yöneticilerin veya çalışanların, gerçekleştirdiği katkıya karşılık olarak bireysel inançlar çerçevesinde oluşan yükümlülüklerin ve beklentilerin yerine getirilmemesi (Rousseau, 1989).

Çalışan Performansı: Çalışanın arzu ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla bir işletme kadrosunda vazife alarak, arzu ettiklerine sahip olmak için vakit ve çaba harcaması olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2002).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın bölümünde kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

İlgili alanyazın başlığının alt maddesini oluşturan kuramsal çerçeve içerisinde toplam beş başlık bulunmaktadır. Sırasıyla, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan performansı, performans değerlendirme kavramları incelenmiştir. Son olarak, değişkenler arası ilişkiler incelenerek konunun turizm sektörü açısından değerlendirmesi yapılmıştır.

2.1.1. Psikolojik Sözleşme Tanımı

İstihdam ilişkilerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görülen sözleşmeler bireyin gelecekteki davranışlarını yönlendiren sözler olarak ifade edilmektedir. Sözleşme; çalışanın azim, eğitim ya da transferi kabul etmesi durumunda, karşılık olarak açıklanmış ya da ima edilmiş zam, uzmanlaşma veya ödeme gibi konularda verilmiş sözlerden oluşur (Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Türk Dil Kurumu sözleşmeyi; "sözleşmek işi; hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha fazla kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat" olarak tanımlamaktadır (TDK, 2020).

Bireyler ya da taraflar arasında herhangi bir sözleşmenin var olmaması durumunda, karşılıklı olarak bir katkının söz konusu olmaması ve ilişkinin devam etmemesi muhtemeldir. Taraflar arasındaki karşılıklı yükümlülükler sözleşmeyi meydana getirir (Robinson ve Rousseau, 1994). İşletmelerde bu yükümlülükler üç tür sözleşmeden kaynaklanmaktadır. Bunlar; sosyal, yazılı ve psikolojik sözleşmelerdir (Rousseau ve Parks, 1993). Psikolojik sözleşmenin kapsamlı tanımına geçmeden önce, diğer iki sözleşmenin kısaca tanımı ve psikolojik sözleşme ile aralarındaki farklılıkları açıklamakta yarar vardır.

İlk olarak sosyal sözleşmeler, insanların farklı toplumsal ağlardan oluştuğunu, sergiledikleri davranış ve tutumların bu aidiyetten kaynaklanan ilişkilerden etkilendiğini savunur (Godkin ve Pierre, 2002, s. 59). İşletmeler ise etkinlik sağladıkları topluluğun üyeleri olmaları nedeni ile yerel sözleşmelere bağlılık göstermektedirler. Bu gösterdikleri bağlılık, çalışanların toplumun değerlerine özgü davranış sergileyerek "iyi bir vatandaş" olmaları gerektiği beklentisini doğurmaktadır.

Çalışan ile örgüt arasında bir sözleşme olsa da olmasa da taraflar bazı yükümlülükler ve sosyal normlarla meydana gelmiş bir psikolojik anlaşmaya bağlıdırlar ve örgütün bu anlaşmadan doğan yükümlülükleri, sosyal sorumluluğu gereğidir. Psikolojik sözleşmenin sosyal sözleşmeden farkı, bireysel normları, inançları ve beklentileri temel alıyor olmasıdır (Rousseau ve Parks, 1993; Van Buren III, 2000; Edwards ve Karau, 2007).

Yazılı sözleşmeler, çalışanın davranışına karşılık yapılacak ödemeyi temel alan maddi sözlere dayalı anlaşmalardır. Genelde ekonomik mübadele formları olarak görülen yazılı sözleşmeler Eisenberg' e (2001) göre kesin kurallardan, yükümlülüklerin karşılığında verilen yasal sözlerden, tekliflerin nesnel kanıtlarından ve oluşturulduğu andaki gibi kalan durağan maddelerden oluşmaktadır. Yazılı sözleşmeler ile psikolojik sözleşmeler istihdamın oluşum sürecinde meydana gelmekte fakat birtakım farklılıklara sahiptirler. Yazılı sözleşmeler ücret, çalışma saatleri, izin, yetki, sorumluluk ve maddi durumları kapsıyorken, psikolojik sözleşmeler daha öznel olup bireysel algılara dayanmaktadır. Çalışan ve yöneticinin zihinlerinde oluşturdukları psikolojik sözleşmeler birbirinden farklı olabilir ve taraflar genellikle bu durumun farkında değildirler (Bilgin, 2007). Psikolojik sözleşmeleri yazılı sözleşmelerden ayıran bir diğer özellik dinamik bir yapıya sahip olmalarıdır. (Rousseau ve Parks, 1993). Çalışan ve yönetici arasındaki ilişki, devam ettikçe veya taraflar arasındaki etkileşim arttıkça psikolojik sözleşmenin alanı genişler. İş ortamında, çalışanın tecrübe ettiği olaylar psikolojik sözleşmenin yeni şartlarını ve kurallarını oluşturabilir (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşme, yönetici ile çalışanın istihdam anlaşmaları sebebi ile bir araya gelip, birbirlerine karşı yükümlülüklerinin olması üzerine kurulu, karşılıklı olarak yazılı olmayan konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak tanımlanabilir (Leung ve Chang, 2002, s. 76). Bir psikolojik sözleşmenin tipik olarak tarafları, çalışan ve yöneticilerdir (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmenin oluşum aşamasında, çalışanlar psikolojik sözleşmeye temel oluşturan beklentileri, yönetici ile yaptıkları görüşme ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalar ile oluşturmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999).

Taraflar arasında verilen sözler, koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destekleri, tanımaya hazır olduğu ayrıcalıkları, özveri ve olanakları, yapmaya hazır

olduğu katkıları kapsar. Algılanan ileriye dönük sözler daha sonra yükümlülüklerle dönüşür; taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmesi sonucunda diğer taraf kendisini borçlu hissederek kendisine düşen yükümlülükleri yerine getirir. Bu yükümlülükler psikolojik sözleşmenin koşullarını oluşturur ve bazıları ilişkisel bazıları ise maddi olarak kabul edilir (Bilgin, 2007).

Görüldüğü üzere, bu ikili ilişkide yükümlülükler karşılıklılık temeline dayalıdır. Fakat algılama sürecinin özneliliği sebebiyle çoğu kez ileriye dönük verilen sözlerin taraflarca farklı şekillerde algılanması, yükümlülüklerin farklı şekilde oluşması ve sonucunda sağlanan katkıların gerekenden eksik veya fazla olması iki taraf için, aralarındaki psikolojik sözleşmenin hükümleri olan yükümlülükleri farklılaştırabilir. Bir başka deyişle, psikolojik sözleşme, yükümlülüklerle dair inançla ilgilidir, yükümlülüğün kendisi ile ilgili değildir (Grimmer ve Matthew, 2007).

Psikolojik sözleşme ilk olarak 1960'ların başlarında kullanılmış bir kavram olmasına rağmen asıl popülerliğini 1990'ların başındaki ekonomik kriz sonrası kazanmıştır. Kavram zamanla daha kişisel ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap veren bir özellik kazanırken aynı zamanda günden güne birtakım gelişmeler sağlamıştır. Psikolojik sözleşmenin bugüne kadar üzerinde çalışılan konularda net bir tanımı bulunmamaktadır. Piyasadaki sektör farklılıkları, psikolojik sözleşme kavramının açıklanmasını güçleştirmiş ve aynı zamanda yönetici ile çalışan görüşü kavramın açıklanmasındaki güçlüğü arttırmıştır (Topçu, 2015).

Psikolojik sözleşme ile ilgili evrensel bir fikir birliği bulunmamasına rağmen kavram ile ilgili çeşitli dönemlerde farklı tanımlar kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Levinson vd., (1962) psikolojik sözleşmeyi, “yazılı olmayan ve büyük ölçüde zımni karşılıklı beklentilerin bir ürünü, sözlü sözleşme” olarak tanımlamaktadır.
- Kotter (1973) psikolojik sözleşmeyi, “kişi ve mensubu olduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, örtük, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma” olarak ifade etmektedir.

- Schein (1965) psikolojik sözleşmeyi, “örgüt ile örgüt üyeleri, yöneticileri ve diğerleri arasında işleyen yazılı olmayan beklentiler kümesi” olarak tanımlamaktadır.
- Schein (1980) psikolojik sözleşme kavramını "çalışanın kendisi ve mensubu olduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı beklentiler dizisi" olarak tanımlamıştır.
- Rousseau (1989)'ya göre ise psikolojik sözleşme, “çalışan-işveren ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin çalışanın inancıdır.”
- Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) psikolojik sözleşmeleri “kişinin karşılıklı yükümlülüklerinin sağlanacağına ilişkin inançları” olarak tanımlamıştır.
- Guest ve Conway (2002)'a göre, “ taraflar arası ilişkide bahsi geçen karşılıklı sözler ve yükümlülüklerle dair iş ilişkisi hususunda sahip oldukları algı” psikolojik sözleşmeyi oluşturmaktadır.
- Walker ve Hutton (2006)'a göre “beklentilerin aksine, karşı tarafın sağlamak zorunda olduğuna inanılan ve karşılıklı değişimin algılanan vaatlerinden kaynaklanan inançları kapsayan psikolojik sözleşmeler, bireysel olarak ele alınan ancak tarafların her ikisinin de yükümlülüklerini kapsayan tek taraflı anlaşmalardır.”
- Edwards ve Karau (2007) psikolojik sözleşmeyi “yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı sorumlulukların gözetildiği bir iş ilişkisi” olarak tanımlamaktadır.
- Mao, vd., (2008) psikolojik sözleşme kavramını, “ çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin etkileşimi” olarak tanımlamıştır.
- Cihangiroğlu ve Şahin (2010) “örgütlerin ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu, birey ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı” şeklinde psikolojik sözleşme kavramını tanımlamıştır.
- Yıldız, vd., (2016)'ne göre psikolojik sözleşmeler; “çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan, zamana ve kişiye göre değişiklik gösterebilen örtük bir anlaşma niteliğinde olup, özellikle iş sözleşmelerindeki boşluk ve belirsizlikleri doldurmak için oluşturulmaktadır.”

Tüm bu tanımların ortak noktaları ele alındığında görüyoruz ki; psikolojik sözleşmeler, yönetici ile çalışan arasında temel olarak yaratılan algının hissedilmesi

ile oluşmaktadır. Şahsidir ve taraflar arasında yükümlülükler ve istekler açısından uyumun oluşmasını sağlamaktadır. Karşılıklı olarak tarafların ilişkilerini temel alır ve önemser. Çalışan ve yönetici arasında oluşan sözleşme, değişken bir yapıya sahiptir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998).

2.1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tarihçesi

Yönetim kuramındaki gelişmelere dayanan yönetsel uygulamaları anlayabilmek için yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemek gerekir (Güney, 2001). Yönetim kavramının oluşumu, Sümerlere dayanır ve M.Ö. 5000 yıllarına dek uzanır (Claude ve George, 1974) ve belirli süreçlerden geçerek günümüze kadar gelmiştir. İnsan kaynağının örgüt içinde doğru ve etkin bir şekilde kullanımı için gerçekleştirilen araştırmalar, yönetime farklı ve güncel kavramlar kazandırmış, sonraki süreçte klasik yaklaşımlar gelişim sağlamıştır. Çalışan ile yönetici arasındaki karşılıklı yükümlülük ve beklentileri tanımlayan psikolojik sözleşme de bu kavramlar arasında yer almaktadır. Psikolojik sözleşme her ne kadar 1980’li yıllarda örgütsel davranış alanına dahil olsada, kavramın anlaşılmasını sağlayıp temelini oluşturan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlar, izleyen alt bölümde yer alan karşılıklılık normu, sosyal mübadele kuramı, eşitlik kuramı, beklenti kuramı ve Lawler-Porter Modeli’ dir (Mimaroglu, 2008; Cihangiroglu ve Şahin,2010: 3).

2.1.1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin İlk Ortaya Çıkışı ve Kuramsal Temelleri

Yönetim biliminde insan boyutunu ilk defa 1960’lı yıllarda uzman Chris Argyris ele almıştır. Argyris’ in insanı anlamak için 1964 yılında çıkardığı “Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek” adlı eseri, birey ve örgüt arasındaki ilişkileri inceleyen ve psikolojik sözleşmenin temellerini atan ilk somut çalışmadır (Smitson ve Lewis, 2004, s. 70). Argyris yürüttüğü bu çalışmada, çalışanların performanslarının artması için resmi sözleşmelerin dışındaki ilişkilerin de önemli olduğunu öngörerek, yöneticilerin çalışanlarına olan bakışlarında köklü bir değişim yaratmıştır. Çalışanların verimliliğini arttırmak için resmi sözleşmelerin haricinde gelişen durumlara önem verilmesi gerektiğini ifade eden Argyris, bunun sağlanması için çalışanların tek başlarına bırakılmasını, emeğin karşılığı olan ücreti almalarını ve iş güvencelerinin sağlanmasının sonucunda daha verimli işler çıkarabileceklerini savunmuştur (Mimaroglu, 2010). Argyris (1960) kavramı, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkilere açıklık getirmek amacı ile kullanmış, iki ya da daha fazla kişi arasında, birbirlerinin

kurallarına saygılı olmaya yönelik eylemlerde bulunmalarını sağlayan, yazılı ve resmi olmayan anlaşma şeklinde tanımlamıştır (Anderson ve Schalk 1988, s. 4). Argyris' in (1960) psikolojik sözleşme kavramı tanımında birtakım eksiklikler olması sebebi ile kavramın isim babası ve mantıksal olarak şekillenmesini sağlayanlar Levinson (1962) ve arkadaşları olmuştur (Özgen ve Özgen,2010; Topçu ve Basım, 2015).

Farklı alanlardaki bilim insanları tarafından temellendirilerek geliştirilmiş ve çalışma yaşamında karşılık bulmuş bir kavram olan psikolojik sözleşmenin doğuşunda etkili olan birçok kuramın (Guest, 2004) başında karşılıklılık normu gelmektedir. 1960 yılında yönetim bilimci Gouldner tarafından ileriye sürülen karşılıklılık normu teorisi, elde edilen yarar karşılığında olumlu davranış sergilenmesinin temeline dayanır. Gouldner (1960)' a göre; evrensel olan karşılıklılık normu ancak kişilerin karakter özelliklerine, durumun şartlarına ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişiklik gösterir. Kişiyeye yapılan yardımın değerini, kişinin o yardıma ne kadar ihtiyacı olduğu belirlerken, yardımı yapan kişinin ise sağladığı kaynaklar ve güdüm karşılıklılık normunu etkileyebilmektedir (Gouldner, 1960). Karşılıklılık normuna, çalışanın iş ortamında, yöneticisinden algıladığı eşit ve adil davranış karşılığında vatandaşlık davranışı sergilemesi örnek gösterilebilir (Smith, Organ ve Near, 1983; Moorman, 1993).

Psikolojik sözleşme kavramını destekleyen sosyal mübadele kuramı ise 1964 yılında, yönetim bilimci Blau tarafından ortaya atılmıştır (Blau, 1964). Sonraki yıllarda ise norm, Rousseau, Robinson, Shore, Podsakoff gibi araştırmacılar tarafından da ele alınarak geliştirilmiştir. Kuram, iş ilişkilerinde tarafların, ödüllendirme beklentisi (onur, arkadaşlık, saygı görme, dikkate alma vb.) ile birlikte, insan ilişkilerine ihtiyaç duyması ve bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla iletişim halinde bulduklarını savunmaktadır (Gouldner, 1960; Homans, 1961; Blau, 1964; Gefen ve Ridings, 2002). Kişilerin yalnızca maddi değil aynı zamanda sosyal yükümlülüklerini de kapsayan değişim ilkelerine sahip olan kuram (Jonathan ve Anne, 2003) özetle kişilerin bir kazanç karşılığında yerine getirmeye gönüllü oldukları eylemler olarak ifade edilebilir.

Psikolojik sözleşmenin oluşumuna katkı sağlayan bir diğer kuram ise eşitlik teorisidir. Kuramın karşılaştırma süreci, girdi ve çıktılara göre oluşmaktadır. Çalışanların işe sağladıkları katkı ile elde ettiklerini ilişkili olarak algılamaktadır

(Arnold ve Feldman, 1986). Oranlardaki girdi ve çıktı kavramları Çizelge 1’ de verilmektedir.

Çizelge 1. İş Girdi ve Çıktı

GİRDİLER	ÇIKTILAR
Zaman	Ücret
Çaba	Terfi
Akademik Eğitim	Fark Edilme
Tecrübe	Güvence
Eğitim	Kişisel Gelişim
Fikirler	Yararlar
Yetenek	Arkadaşlık Fırsatı

Kaynak: Arnold, J. ve Feldman, C. (1986). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill International Edition Management Series.

Eşitlik kuramına göre kişi öncelikle kendi girdi ve çıktılarının oranını değerlendirir sonrasında ise kıyasladığı kişilerin girdi ve çıktı oranlarına göre kendini değerlendirir (Moorhead ve Griffin, 1995).

Eşitlik süreci kişinin psikolojik sözleşmesini değerlendirme biçimidir. Kişi değerlendirmeyi yaparken objektif bir şekilde algılara göre karşılaştırma gerçekleştirir. Kişi değerlendirmeyi gerçekleştirirken, psikolojik eşitliğin taraflar arasında denge sağlamadığını düşünüyorsa eşitsizliği, sağlıyor ise eşitliğin var olduğunu algılayacaktır. Ancak durum sadece eşit girdi ve çıktıları kapsamamakta, bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Eğer karşılaştırma doğru bir şekilde değerlendirilmezse kişi rahatsız olacak ve bunun sonucunda eşitsizlik durumunun derecesine göre Moorhead ve Griffin tarafından geliştirilmiş olup, aşağıdaki Çizelge 2’ de belirtilen sistemden bir veya birkaçına başvuracaktır (Arnold ve Feldman, 1986).

**Çizelge 2. Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar
KENDİNİ BAŞKASIYLA KIYASLAMA**

Eşitsizlik	Eşitlik
Eşitsizliği Azaltma Motivasyonu	Mevcut Durumu Koruma Motivasyonu
Girdileri değiştirme	
Çıktıları değiştirme	
Girdi ve çıktı algılarını değiştirme	
Başkalarının girdi ve çıktıları değiştirme	
Kıyaslanan kişinin değiştirilmesi	
Durumu terk etme	

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

Psikolojik sözleşmenin adalet algısı boyutunu ifade eden eşitlik kuramı, yukarıda bulunan Çizelge 2’de de görüldüğü üzere eşitlik durumunda çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilerken, aksi bir durum yaşandığında ise yönetim ve çalışanlar arasındaki bağlarda kopmalara zemin hazırlayan tepkiler görülmektedir. Bu tepkiler önceki süreçlerde pasif bir hal durumundayken sonraları işi terk etmeye kadar gidebilmektedir (Kıyık, 2011).

Çalışanın tatmini ve performansını ölçmek için geliştirilen Lawler-Porter Modeli ise Beklenti Kuramı ve Eşitlik Kuramın’ndan bazı unsurları içinde barındırmaktadır (Landy ve Conte, 2007, s. 380; Luthans, 1992). Ancak bu kuramlara ek olarak özellik, rol ve yetenek algılamalarını da kapsamaktadır. Modeli geliştiren isimler Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler (1968)’dir (Porter ve Lawler, 1968). Kuramın ödülleri; “içsel ödüller” ve “dışsal ödüller” olarak ikiye ayrılır. İçsel ödüller; bir soruna çözüm bularak elde edecek ödülleri kapsarken, dışsal ödüller; yönetim tarafından verilen ödülleri kapsamaktadır. Bu kuramda önemli olan, kişinin almış olduğu ödül ile almayı beklediği ödülün birbirine yakınlığıdır. Birey bu noktada almış olduğu ödülün çok beklediği ödülü alarak doyumu mümkün kılmaktadır (Onaran, 1981, s. 76; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 3).

Tüm bu kuramların desteği ile oluşturulup geliştirilen psikolojik sözleşme kavramının bir sonraki bölümde günümüze kadarki gelişimi incelenecektir.

2.1.1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Günümüze Kadarki Gelişimi

Yaşanan teknolojik gelişmeler, yeniden yapılanmalar, krizler, küçülmeler ve birleşmeler iş ortamlarını da etkilemekte, tarafların birbirlerine olan bakışı değişmektedir (Bilgin, 2001). Günümüzün tutarsız iş dünyası, örgütlerin işleyiş gösterdikleri sosyal ve ekonomik çevredeki değişim, yönetici ile çalışan beklentilerinde belirsizliklere ve iş ilişkilerinde köklü değişimlere yol açmıştır (McClean, Parks ve Kidder, 1994; De Vos, Buyens ve Schalk, 2003).

Aşağıdaki Çizelge 3’te örgütlerin günümüze kadar yaşadığı değişimler ve çalışanlar için değişen örgütsel trendler yer almaktadır.

Çizelge 3. İş Yaşamında Çalışanlar İçin Değişen Örgütsel Trendler

Geçmişte Örgütsel Trendler	Günümüzde Örgütsel Trendler
İş Güvencesi	Birçok Kariyer Değişimi
Yüksek Ücret	Performansa Dayalı Ücret
Geleneksel Yaklaşımlar	Yenilik
Problem Çözücü Yönetim Anlayışı	Problem Çözmede Tüm Çalışanların Katılımı
İş Planlaması	Vizyonun Tüm Çalışanlarca Oluşturulması
Durağan Çalışma İlişkileri	Değişen Çevre Nedeniyle Hızla Değişen İlişkiler
Sistem ve Süreçler	Strateji ve Yenilikler

Kaynak: McGreevy, M. (2003). The Changing Nature of Work. Industrial and Commercial Training, 35 (5), 191- 195.

Örneğin Çizelge 3'te ilk dikkat çeken başlık, geçmişteki ömür boyu iş güvencesi kavramının yerini alan kariyer odaklı yaklaşımdır. Bu kavram artık çalışanların hedefledikleri kariyere ulaşabilmek için rakiplerinden çok daha fazla donanımına sahip olarak, bilinçli bir şekilde hedeflerine yöneldiklerini ifade etmektedir. Bir diğer değişim, geçmişte görülen yüksek ücretin yerini günümüz trendlerinde performansa dayalı ücret sisteminin almış olmasıdır. Yine Çizelge 3'te görüldüğü üzere geleneksel yaklaşımların önemi, yerini yenilikçi sisteme, problem çözücü yönetimin yerini ise sadece yönetim değil tüm çalışanların katılımının sağlanması almıştır. Trendlerde görülen diğer değişimler ise; iş planlamasının yerini alan çalışanların vizyonu oluşturması, durağan ilişkilerin yerini dinamik ilişkilerin alması ve sistem-sürecin yerini strateji- yeniliklerin almasıdır.

Tüm bu yaşanan değişim ve gelişim süreçleri sonrasında psikolojik sözleşmeler aşağıda bulunan Çizelge 4'teki şekli ile ilk ortaya çıktığı dönemdeki kavram olmaktan uzaklaşıp, yeni boyutlar kazanarak, 1960'lardan günümüze çevredeki değişim, kültür, ödüller, motivasyonlar, terfi fırsatları gibi birçok kriter üzerinden karşılaştırılmıştır.

Çizelge 4. Psikolojik Sözleşmedeki Değişimler

KRİTERLER	DÖNEM	
	Eksi psikolojik sözleşme	Yeni psikolojik sözleşme
Çevredeki değişim	Durağan, kısa dönemli	Dinamik, sürekli değişim
Kültür	Babacan bağlılık karşısında iş güvencesi	İyi performansın ödüllendirilmesine dayalı
Ödüller	Pozisyon ve statüye göre ödüllendirme	Katkı karşılığında ödeme

Çizelge 4-devamı

Motivasyon	Terfi	İş zenginleştirme, rekabetin desteklenmesi
Terfi fırsatları	Beklenen zamanda ve kıdeme dayalı	Hak edenin terfi ettirilmesi, daha az terfi
Kıdem garantisi	Ömür boyu iş güvencesi	İş güvencesi yok
Sorumluluk	Terfi karşılığında daha fazla sorumluluk	Yenilikçilikle desteklenmekte
Statü	Oldukça önemli	Rekabet sonucu kazanılan
Kişisel gelişim	Örgütün sorumluluğunda	Çalışanların sorumluluğunda
Güven	Yüksek	Çalışanların mesleklerine göre bağlılıkları sonucunda arzu edilmekte

Kaynak: Sparrow, P.R. ve Cooper C.L. (1998). New Organisational Forms: The Strategic Relevance of Future Psychological Contract Scenarios. Canadian Journal of Administrative Sciences, 15, 56- 371.

Psikolojik sözleşmelerin geçmişten günümüze değişimi değerlendirildiğinde öncelikle sabit yapıdan dinamik bir yapıya dönüştüğünü söyleyebiliriz. Bir diğer değişim, liderlik ve örgüt anlayışlarında görülmüştür. Anlayışlardaki değişimde, babacan tutumun yerini, iyi performansın ödüllendirilmesi almıştır. Yine çalışanların motivasyonu için eski sözleşmelerde gerçekleştirilen terfi, günümüzde iş zenginleştirmeleri olarak uygulanmaktadır. Statü, kıdem ve pozisyona bağlı olan ödül ve terfiler zaman içinde hak edene verilmeye başlanmıştır. Günümüz psikolojik sözleşmelerinde yine ömür boyu iş güvencesi yerini iş güvencesinin olmadığı çalışma ortamına bırakmış, terfi sonucu artan sorumluluk ise günümüzde yenilikçilikle elde edilen bir kavram haline dönüşmüştür. Yine statü, sosyal değişim ve güven bir diğer zaman içinde değişim göstermiş kriterlerdir. Eski sözleşmeler için statü önemliyken, günümüz sözleşmelerinde statü, rekabet sonucu kazanılan bir kavram halini almıştır. Çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanmasından örgütler sorumluluk sahibi iken, günümüzde bu sorumluluk çalışanların üstündedir. Son olarak güven kriterinde ise eski sözleşmelerde örgütsel bağlılıkla ilgili yüksek güven şartı, günümüz sözleşmelerinde çalışanın örgüte değil mesleğe güven duygusu oluşturmasını şart koşturmuştur.

Özetle, ciddi bir değişim süreci geçiren iş ilişkileri ve çalışma hayatındaki değişiklikler, işletme ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin de değişmesine

sebepe olmuştur. İşletmeler çalışanlarını yaşam boyu istihdam etmekten vazgeçerlerken, çalışanlar ise iş gücü piyasasındaki zorlayıcı rekabet ortamında başarı sağlayıp, iyi bir meslek edinmek için kişisel gelişimlerine odaklanmışlardır (Türker, 2019).

İşletmelerin ve çalışanların içinde buldukları uluslararası piyasadaki rekabet ortamının ortak noktalarından biri de değişkenlerdir. Çalışanların meslek edinebilmeleri, sahip oldukları meslekleri kaybetmemek ve daha fazla avantaj sunan işletmelerde çalışma fırsatı bulabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri ve değerli bir çalışan haline gelmeleri gerekmektedir. İşletmelerin de aynı şekilde piyasadaki rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için çalışanların stratejik önemini fark etmeleri ve buna göre işleyiş göstermeleri gerekmektedir. Bu süreçte psikolojik sözleşmeyi ciddiye alan ve iyi bir şekilde uygulayabilen işletmeler özellikle çalışan performansı, örgütsel bağlılık, işe devamlılık, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışların artmasını sağlamaktadır (Türker, 2019).

2.1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Temel Özellikleri

Psikolojik sözleşmenin kökeni, yönetici ile çalışan beklentileri konusundaki karşılıklı algılamalara ve resmi iş sözleşmelerine dayanmaktadır. Resmi sözleşmelerdeki boşluk ve belirsizlikler, psikolojik sözleşmenin var olmasını gerekli hale getirmektedir. Çalışan ile yönetici arasındaki güvene dair ilişki, psikolojik sözleşme ile kurulmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşmeler karşılıklı ilişki bakımından büyük bir önem taşımaktadır (İyigün ve Çetin, 2012, s. 16).

Hiltrop (1996) psikolojik sözleşmenin örgütlerde iki önemli fonksiyonunun var olduğunu savunmaktadır. Bu fonksiyonlardan ilki çalışanın işyerinde örgüte sağlayacağı katkılar hakkında ipuçları vermesi, bir diğeri ise sağladığı katkılar karşılığında hangi özendirici ödülleri bekleyeceği konusunda yöneticileri önceden bilgi sahibi etmesidir. Bu şekilde psikolojik sözleşme taraflar arasındaki ilişkinin ne şekilde yönetilebileceğine dair anlamlı bir çerçeve sunmakta ve ilişkinin nasıl anlamlandırıldığına dair belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Arnold, 1996; Guest ve Conway, 2002).

Psikolojik sözleşme, çalışan ile yöneticilerin iş ilişkilerinde, yükümlülüklerin açık bir şekilde ifade edilmesi ve karşılık olarak tarafların kendi payına düşen

yükümlülükleri bilerek ilişkiyi bu doğrultuda sürdürmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Örneğin; yöneticiler, çalışanların sergilediği çabaya saygı gösterip, adil bir şekilde davranarak dürüst olur ise çalışanlar da buna karşılık daha fazla çalışarak, yöneticilerin gerçekleştirdikleri adil davranış karşılığında kendilerini daha fazla çaba göstermek zorunda hissedeceklerdir. Çalışanların zorunda hissederek gösterdikleri çaba karşılığında ise yöneticiler kendi paylarına düşen yükümlülüklerini yerine getirecek böylece psikolojik sözleşme etkin bir şekilde işleyiş göstermiş ve karşılıklı fayda sağlanmış olacaktır (Sharpe, 2007, s. 3).

Psikolojik sözleşme ile çalışanlar sorumlulukları, yetkileri, rol ve yükümlülükleri konusunda daha bilinçli olmaktadır ve yöneticilerin kendilerinden beklentileri olduğunu ve bu beklentilere ne şekilde cevap vereceklerini bilmelerini sağlamaktadır (Keser, 2002). Yapılan işin kalitesini, çalışanların iş süreçlerine katkısını arttırmaktadır (Bilgin, 2001). Psikolojik sözleşme çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin uyum içerisinde gelişmesini, motivasyon, iş tatmini, güven, adalet, örgütsel adanmışlık ve vatandaşlık benzeri pozitif davranışların oluşumunu sağlarken, problemin minimum seviyede olduğu bir iş ortamının oluşturulmasını sağlamakta, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz davranışların önlenmesinde etkili olmaktadır (Guest, 1998). Psikolojik sözleşme, zorunluluktan dolayı sorumlu olduğu kadar çalışan bireyler yerine, isteyerek ve özveri ile çalışanlara duyulan ihtiyacın giderek arttığı günümüzde, yasal sözleşmenin yanında çok daha değerli bir sözleşme tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgin, 2001).

Psikolojik sözleşme ile çalışan kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda kariyer planlaması oluşturmakta ve kendisini her an yeni bir iş bulacakmış gibi hazır tutarak iş güvenliği kazanmaktadır. Bu şekilde çalışan, piyasanın isteklerini karşılayabilecek donanıma sahip bir birey olabilmektedir (Türker, 2010, s. 16-17).

Psikolojik sözleşme çoğul (collectivist) etkinin bireysel davranışa dönüştüğü bir mekanizmadır. Bu kavram tüm örgütlerde adanmışlık seviyesindeki bağlılıkları geliştirmekte ve dolayısıyla tüm ekibin bir bütün olarak hareket edebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmeler yazılı sözleşmelerin yapısı gereği nominal çalışma sürelerinin aksine, reel çalışma sürelerini belirlediği için çok büyük bir güce sahiptir (Nicholson ve Johns, 1985).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda psikolojik sözleşmenin özet olarak çalışan için yararları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Wellin, 2007, s. 6):

- Çalışan davranışlarını anlamaya ve tahmin etmeye,
- Çalışanları işe bağlamaya,
- Çalışanları müşterilere ilişkin ve işletmenin stratejik amaçlarında birleştirmeye yardımcı olur.

Psikolojik sözleşmenin özellikleri birçok bilim insanı tarafından tanımlanmıştır. Kavramı ilk kullananlardan Levinson vd., (1962) yasal sözleşmelerden farklı olarak psikolojik sözleşmenin 5 özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu özelliklerin ilki, geçmişteki iş ilişkileri ve tecrübelerle ilgili olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerin, yazılı sözleşmelerin aksine algısal olmasıdır (Levinson vd., 1962, s. 22-24). Bu özelliği dolayısıyla psikolojik sözleşme, sübjektif, dinamik, informal ve gönüllülük esasına dayanan bir yapıya sahiptir (Hiltrop, 1995). İkinci özellik olan psikolojik sözleşmeleri algılama, çalışanların iş ortamındaki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği için kapalı bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle özellik, çalışanların ve yöneticilerin, sözleşmenin içeriği konusunda görüş ayrılıkları yaşayabileceklerini belirtmektedir (Levinson vd., 1962, s. 22-24). Üçüncü özellik ise psikolojik sözleşmenin karşılıklı bağlılık esasına dayanıyor olmasıdır (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşmede taraflar birbirlerine ihtiyaç duyacaklarını ummakta ve teknik açıdan bağımlı olmaktadır (Rousseau, 1998). Levinson vd., (1962) bu özelliği bilgi paylaşmak için diğer kişilere yakın olma ihtiyacı şeklinde ifade etmiştir. Dördüncü özellik psikolojik sözleşmenin dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Bu özellik, psikolojik sözleşmelerin oluşum aşamasındaki yapısının sonraki süreçte değişim gösterdiğini belirtmektedir (Rousseau, 1995). Son özellik ise psikolojik sözleşmelerin genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla ilgili olmasıdır (Levinson vd., 1962, s. 22-24). Bu ilgi nedeni ile psikolojik sözleşmelerde yaşanan ihlal durumlarında tepkiler son derece kuvvetli duygular ortaya çıkartmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000).

Zaman içinde değişim gösteren koşullar ve ardından psikolojik sözleşmenin yeniden tanımlanması (1990 ve sonrası) ile kavrama dahil olan özellikler Rousseau tarafından (Rousseau, 2004, s. 120-122); gönüllü seçim, karşılıklı anlaşmaya olan inanç, tamamlanmamış olması, çok sayıda sözleşmeci, sözleşme ihlali durumunda

kayıpları yönetmek ve istihdam ilişkisi olarak, psikolojik sözleşme modeli şeklinde belirtilmiştir.

Gönüllü seçim özelliğinde, psikolojik sözleşmede çalışanların verdiği vaatler kendi istekleriyle verilen vaatler olduğu varsayılır ve bu vaatleri gerçekleştirmeleri için sözleşme, çalışanları motive eder. Bu doğrultuda, belirtilmiş gönüllü vaatlerin belirtilmemiş olanlardan daha etkili olduğu varsayılmaktadır. Karşılıklı anlaşmaya olan inançta, taraflar sözleşmelerin kendi öznel anlayışlarına göre karşılıklı olduğunu düşünerek hareket ederler (Rousseau, 2004, s. 120-122). Psikolojik sözleşmelerin tamamlanmamış olması ise kısa dönemli ve sınırlı işlemsel sözleşmeler dışında kalan diğer psikolojik sözleşmelerin tamamlanmamış olduğunu ve zaman içinde değişen şartların eksik noktalar oluşturmaya ve bu eksik noktaların tekrar ele alınması gerektiğini ifade eder (Öztürk, vd., 2017). Psikolojik sözleşmelerin bir diğer özelliği, yönetici, insan kaynakları temsilcisi, çalışan amiri gibi birden fazla sözleşme yapıcısı olabilmesidir. Sözleşme ihlali durumunda kayıpları yönetmek özelliği, tarafların davranışlarını sözleşmeye göre geliştirdiklerinden dolayı diğer tarafın da sözleşmeye uyması durumunu ifade eder. Bu özellik birtakım kayıplarla sonuçlanmaktadır. Son olarak istihdam ilişkisi olarak psikolojik sözleşme modeli özelliği ise sözleşmenin iş ilişkilerinde devamlı bir zihinsel model meydana getirdiğini, bu modelin geleceğe ilişkin dengeli bir anlayış sunduğunu ve tarafların bu anlayışa göre davranışlarını şekillendirdiklerini ifade etmektedir (Rousseau, 2004, s. 120-122).

2.1.1.3. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşme türlerinin belirlenmesi konusunda en geniş kabul gören sınıflandırma Rousseau (1990) tarafından Macneil (1985)' in çalışmasına dayanarak öne sürülen yaklaşımdır (Aydın, 2016). Macneil (1985)' in yaptığı sınıflandırmaya göre psikolojik sözleşme; ilişkisel ve işlemsel olmak üzere iki tür olarak açıklanmıştır. Bu yaklaşıma dayanarak Rousseau (1990) ilişkisel ve işlemsel sözleşme türlerini; odak noktası, zaman, istikrar, faaliyet alanı ve anlaşılabilirlik şeklinde 5 boyutta karşılaştırarak farklılıklarını ortaya koymaya ve açıklamaya çalışmıştır.

Odak noktası boyutu; iş ilişkilerinde ödüllerin türünü, zaman boyutu; algılanan zamanın sınırını, istikrar boyutu; ilişkilerin durağan veya dinamik olarak algılandığını, faaliyet boyutu; ise çalışanın işe olan katkısını kapsarken, son boyut olan

anlaşılabilirlik ise; yükümlülükler yöneltik tanımların öznel ya da nesnel oluşunu ifade etmektedir (Rousseau ve McLean-Parks, 1993).

Çizelge 5. Psikolojik Sözleşme Türlerinin Boyutlara Göre Karşılaştırılması

İlişkisel Sözleşme		İşlemsel Sözleşme
Sosyo-Duygusal	Odak Noktası	Ekonomik
Uzun Vadeli/Belirsiz	Zaman	Kısa Vadeli
Dinamik	İstikrar	Statik
Yayılmış	Faaliyet Alanı	Sınırlı
Öznel ve algılanan	Anlaşılabilirlik	Nesnel, Tanımlanmamış ve Gözlenebilir

Kaynak: Rousseau D.M. ve Mclean Parks J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. Research in Organizational Behavior. 15, 1-47.

Çizelge 5'te görüldüğü üzere sosyal ilişkiler ile bağlantılı olan ilişkisel sözleşmeler, uzun vadeli ilişkileri içermekte olup, değişime açık bir yapıya sahiptirler. İşlemsel sözleşmeler ise ekonomik yükümlülükleri kapsayan, kısa vadeli ilişkilerin olduğu, çok fazla değişiklik göstermeyen, çalışanın işe olan katkısının sınırlı olduğu ve nesnel olarak tanımlanmış, kolay anlaşılabilir sözleşmelerdir (Rousseau, 1995).

İlişkisel Sözleşmeler; sosyal mübadele temeline dayanan (Rousseau, 1995) maddi ve maddi olmayan menfaatleri kapsayan, (Millward ve Hopkins, 1998) taraflar arasındaki ilişkinin oluşumu ve sürdürülmesi doğrultusundaki algıya dayalı, açık uçlu sözleşmelerdir. Zaman dilimi ve ilişkinin geniş kapsamlı olduğu bu tür sözleşmelerde, tarafların birbirlerine bağımlılıkları söz konusudur (Rousseau, 1995). Çalışanın yöneticiye yoğun bir sadakat göstermesi, güven duyması ve saygı gösterip destek olması gibi sosyal ve duygusal unsurları kapsar (Rousseau, 1995; Yin ve Xu, 2008). Sözleşme yapısı gereği değişime açık ve dinamiktir, aynı zamanda örtülü ve öznel olması sebebi ile ihlal edilme anlamında, tehditlere açıktır. Bu tür sözleşmeler, mesleki gelişimin var olduğunu algılayan çalışanın, kendisini örgüte ait hissetmesini sağlar. Özetle ilişkisel sözleşmeler, iş güvencesine karşılık çalışanın bağlılığını ifade eder ve uzun dönemli iş güvencesi, şahsi sorunlara destek olma ve kariyer gelişimi gibi unsurları içerir (Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000, s. 906).

İşlemsel Sözleşmeler; İşlemsel sözleşmeler, taraflar arasındaki somut olan maddi yükümlülükleri kapsamaktadır. Bu tür sözleşmelerde çalışan, sahip olacağı fayda ve finansal çıkarları önemsemektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Bu bağlamda, çalışan elde edeceği faydalar karşısında, iş ortamındaki gereklilikleri ve

sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirmektedir (Millward ve Brewerton, 1998). İşlemsel sözleşmelerin iki temel boyutu mevcuttur, bunlardan ilki çalışanın yükümlülüklerinin az sayıda, iyi tanımlanmış ve sınırlı olması, diğeri ise sözleşmenin kısa bir dönemi kapsamasıdır (Dabos ve Rousseau, 2004). İşlemsel sözleşmelerde çalışan işletmeye sağladığı katkıyı gerektiği düzeyde sergilemekte, mevcut becerileri ile sadece üzerine düşen görevleri yerine getirmektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Yönetici ile çalışan arasındaki işlemsel sözleşme, sınırlı bir zaman dilimini içeren bir değişim unsuru olarak görülmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004). Diğer yandan işlemsel sözleşmeler, merkezine yapılacak olan işi alan (Tsui vd., 1997) ve zaman içinde değişim göstermeyecek sabit sözleşmelerdir (Cavanaugh ve Noe, 1999; Mclean Parks ve Kidder, 1994; Peel ve Inkson, 2000).

Psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olarak sınıflandırılmasının ardından, Rousseau, değişen örgüt şartlarını dikkate alarak bu sınıflandırmaya **“dengeli”** ve **“geçişsel”** olarak iki sözleşme türü daha eklemiştir. Rousseau’ nun dengeli boyut olarak adlandırdığı üçüncü boyut, ilişkisel ve işlemsel sözleşme özelliklerinden farklı olarak bir araya gelmiş, günümüz iş ortamında tarafların en çok arzu ettiği sözleşme türü olarak ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1995). Karşılıklı ilişkilere ve zamana göre şekillenen dengeli sözleşmeler, açık uçlu ve uzun dönemli ilişkileri temel almakta, çalışanın, işin gereklerine uygun bir şekilde yeteneklerini geliştirme çabası göstermesi, kariyer gelişimi ve yükselme imkanlarını, yetenek ve performansa dayalı olarak gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Böylece, taraflar arasında sunulan katkılar dengelenmektedir (Millward ve Hopkins, 1998). Geçişsel boyut olarak isimlendirilen dördüncü sözleşme türünde ise örgüt çevresinde ortaya çıkan hızlı değişime bağlı olarak gelişim gösteren hiçbir durumun garanti olmadığı düşüncesine yer verilmektedir (Rousseau, 1995). Çoğunlukla çalışan tarafından işin devamlılığı konusunda bir bağlılığın olmadığı ve buna karşılık yönetimin de herhangi bir teşvik sunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan geçişsel sözleşmeler, bir psikolojik sözleşme türünden çok, yönetici ile çalışan arasındaki kırılma noktasını ifade eden bilişsel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Millward ve Hopkins, 1998).

2.1.1.4. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler

Psikolojik sözleşmenin oluşmasında ve şekillenmesinde birçok faktör söz konusudur. Bu faktörlerden bazıları örgütsel bazıları ise bireysel kaynaklıdır. Bireysel faktörler, çalışanın eğitim düzeyi, kişisel gelişim imkanları, performans yönetimi ve motivasyon şeklinde sıralanmaktadır. Psikolojik sözleşmeyi etkileyen önemli kavramlardan biri olan eğitim düzeyi, çalışanların iş yaşımı ve çalışma hayatının bakış açısını değiştiren önemli bir etkidir. Düzey artış gösterdikçe çalışanın beklentileri, iş ortamı ve çalışma saatlerinde değişiklik görülür. Bu sebepten dolayı eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, düşük düzeydeki çalışanlara göre bazı farklılıklar göstermektedir (Güven vd., 2005, 132). Bir diğer önemli kavram olan kişisel gelişim imkânı ise yöneticiler tarafından çalışanlara sunulduğu taktirde çalışanın kendisini işletmeye ve örgüte bağlamasını sağlayan bir faktördür (Kıyık, 2011, s. 29-32). Sözleşmeyi etkileyen performans yönetimi, çalışanların ve yöneticilerin kişisel performansının adaletli bir şekilde belirlenip, motivasyon ihtiyaçları için bireysel performanslarını en üst düzeye çıkarıp, örgütsel verimliliği arttırmayı kapsamaktadır (Özkaya, 2013, s. 11). Motivasyon kavramı, çalışanların verimli ve istekli bir şekilde işletmenin amaçlarına uygun davranmalarını sağlayan bir etkidir. Günümüzde yönetimin hedeflerini yerine getirebilmeleri için çalışanların yeterli düzeyde çalışmaması, örgütlerin ortak bir sorunu haline gelmiştir. Bu sorunun sebebi çalışanların, iş gerekliliklerini yeteri kadar karşılayamadıkları olarak görülmektedir. Çalışan, hedeflediği amaca ulaşmak için çaba sarf etmek zorundadır, yönetici ise bu çaba için motive edici çalışmalar yapmalıdır (Kırcı, 2010, s. 5). Özet ile yönetici için motivasyon süreci bir çeşit yol haritasıdır.

Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda etkili olan örgütsel faktörler ise uygulanan yönetim tarzı, ücret yönetimi, terfi durumu, örgütsel iletişim ve örgütsel adalet olarak sıralanmaktadır. Faktörlerden ilki olan yönetim tarzı, çalışanların tatminlerinin artırılması için üzerlerinde bulunan baskının azaltılması gerektiğini ve yöneticilerin katılımcı, yol gösterici bir rol üstlenmeleri gerektiğini kapsamaktadır (Bozkurt, 2008, s. 4). Bir diğer faktör olan ücret yönetiminin kurumda etkin bir şekilde işleyiş göstermesi, çalışanın iş performansında, iş tatmininde ve başarısında artış ve adil bir çalışma ortamının sağlanmasına etki etmektedir. Şayet işletme çalışanın verimli bir şekilde çalışmasını istiyorsa ücret adaletine önem vermesi gerekmektedir

(Bozkurt, 2008, s. 5-6). Sözleşmeyi etkileyen terfi faktörü, sözleşmenin içeriğini oluşturan sorumluluk ve beklentilere dair inançların oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanın işletmede uzun süre çalışarak kazandığı deneyime bağlı olarak artan kıdemi, işletmeye olan katkılarını ve devamında beklentilerini arttırmaktadır (Rousseau, 1989). İşletmenin adil bir şekilde terfi sistemini uyguluyor olması çalışanın kariyer konusunda ilerleme imkanını artıracak ve işletmeye bağlılığını sağlayacaktır (Bozkurt, 2008, s. 6). Sosyal ve örgütsel yapının ana yapısını oluşturan, kişi, grup ve kurumlar arası ilişkiler kurmayı sağlayan iletişim, psikolojik sözleşmeyi etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Örgütsel açıdan büyük bir öneme sahip olan iletişim faktörü, kurum içi bütünlüğü sağlayan bir olgudur (Güney, 2001; Maçın, 2010, s. 16-17). Psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörlerin sonuncusu olan örgütsel adalet ise yönetici ile çalışanlar arasındaki adalet anlayışının aynı düzeyde olduğu müddetçe sağlanabileceğini kapsayan bir faktördür. Bir işletme içerisinde örgütsel adalet varlığı psikolojik sözleşmenin oluşumunu olumlu yönde etkileyen bir etkidir (Zengin, 2017).

2.1.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Psikolojik sözleşmelerin varlığı işletmelerde birtakım sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sonuçlara ilk olarak, çalışanların çalışma koşullarında esnek olabilmesi örnek verilebilir. Bu durum çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmektedir. Bir diğer sonuç olarak sözleşmenin varlığı, güven duygusunun artmasına, duygusal bağın kurulmasına ve iletişimin pozitif bir şekilde gelişmesine olanak sağlayabilmektedir. Yine sözleşmenin varlığı işletmede otoritenin sağlanmasında, çalışanın iş doyumunun ve devamlılığın artmasında etkili olurken, işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı olabilmektedir (Yılmaz, 2012, s. 44). Bir diğer taraftan sözleşme varlığı, resmi bir yükümlülüğü bulunmaması sebebiyle çalışan üzerinde baskı gibi birtakım etkilere sebep olabilir, yine bu özelliği ile otoriter yapının sarsılması, çalışanların devamsızlıklarına ve istismarına yol açabilir (Keser, 2002, 12; Sturges vd., 2005, 821; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 64). Ayrıca psikolojik sözleşmenin yapısı gereği yazılı olmaması ve her zaman açık bir şekilde ifade edilmemesi nedeni ile çalışanlar açısından farklı algılandıklarından, örgüt içinde gergin ve stresli bir ortamın oluşmasına yol açabilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 64).

2.1.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme önceki bölümlerde belirtildiği gibi taahhüt, yükümlülük, inanç ve algıların bir bütünüdür. Söz konusu bu kavramlar taraflar arasında tam olarak karşılanmadığında veya karşılanmadığı düşünüldüğünde, ortaya çıkan durum ise psikolojik sözleşmenin ihlali olarak adlandırılmaktadır (Ünver, 2011; Dönmez, 2015).

İhlal kavramı; kişilerin verilen sözler karşılığında ne elde ettikleri ile ilişkili zihinlerinde oluşturdukları bilişsel ve kuvvetli bir yapıyı ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 230). İhlal bireylerde, adaletsizlik, haksızlık, ihanet, şiddetli psikolojik sıkıntılar ve kötü tecrübelere maruz kalma gibi güçlü duygular içerdiğinden, yöneticiler olası ihlallerden kaçınmalı ve sözleşme unsurlarını doğru bir şekilde belirlerken bu unsurları giderici tedbirler almalıdırlar (Tüz ve Altıntaş, 2001, s. 720).

2.1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Tanımı

Psikolojik sözleşme ihlali farklı araştırmacılar tarafından incelenen bir konu olması sebebiyle farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, Rousseau (1989, s. 128) "örgütün veya örgüt temsilcilerinin, gerçekleştirdiği katkıya karşılık olarak bireysel inançlar çerçevesinde oluşan örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmemesi" şeklinde tanımlanmaktadır. Shore ve Tetrick (1994, s. 102) ihlali, "çalışanın, sözleşme şartlarına ilişkin yükümlülüklerin yerine getirilmediği şeklinde örgütünden elde ettiği bilgi sonucunda ortaya çıkan tepkisel süreç" şeklinde ifade etmektedir. Benzer şekilde Lo ve Aryee (2003, s. 1005-1006)'e ihlali, "örgütün vaat ettiği yükümlülükleri yeterli derecede yerine getirememesi sonucu ortaya çıkan bilişsel süreç" olarak ifade etmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin en genel kabul gören tanımını ise Morrison ve Robinson tarafından yapılmaktadır. Araştırmacılara göre ihlal, çalışanların yöneticilerine karşı olan görev ve yükümlülüklerini yerine getirmelerine rağmen, yöneticilerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirmesi gereken yükümlülüklerden bir veya birkaçını gerçekleştirmemiş olmasıdır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 230).

Sözleşme ihlali her ne kadar bazı temel unsurlara dayandırılmış olsa da ihlalin oluşumu sırasında çalışanın beklentilere verdiği anlamın derecesi büyük bir önem taşımaktadır. Algılanan ihlal, çalışanın vaatlere karşılık aldıklarını bilişsel bir şekilde hesaplaması sonucu ortaya çıkar. Bu noktada önemli olan ayrıntı, bilişsel algılardaki

çeşitlilikler sebebiyle çalışanın yönetici tarafından ihlal edildiğini düşündüğü durumların bazen gerçekten oluşması bazen de gerçek bir ihlalin çok açık bir şekilde oluşmadığı durumlardan kaynaklanıyor olmasıdır (Mimaroğlu, 2008, s. 66).

Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar	Çalışanlar Tarafından Sağlanan Faydalar
Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar	Çalışan Tarafından Vaat Edilen Katkı

Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi

Kaynak: Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. Academy of Management Review, 22, 226-256.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, çalışan ilk olarak vaat edilenler karşılandığında ne elde ettiğini ortaya koymakta, sonrasında örgüte vaat ettikleriyle örgüte olan katkılarını kıyaslamaktadır. Son olarak ise çalışan bu iki oranı birbiri ile kıyaslamakta ve soldaki denklemden elde edilen oranı sağdakinden küçük olarak algıladığında sözleşme ihlali olduğu kanısına varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 240).

Çalışan ile yönetici arasında gerçekleşen psikolojik sözleşmenin ihlali, çeşitli şekillerde meydana gelmektedir. Bu ihlallerden ilki, yönetim tarafından çalışana eğitim imkanlarının sağlanmamış olması veya vaat edildiği şekilde eğitimin verilmemesidir. Gerçekleşen diğer ihlaller; verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışana ödenen ücretler arasındaki tutarsızlık, promosyonların ya da terfilerin söylenen ve planlanan şekilde gerçekleştirilmemesi, yöneticinin çalışana, çalışılacak bölüm veya yapılacak iş hakkında yanlış bilgi vermesi, iş güvenliği düzeyinin beklenen seviyede olmaması, geri bildirim eksik bir şekilde yapılması, çalışanın kullanacağı girdiler bazında yapılan değişiklikler hakkında fikrinin alınmaması veya örgütte gerçekleşen değişimlerden haberdar edilmemesi, çalışana beklediğinden az sorumluluk verilmesi ve yöneticilerin uzmanlıkları, itibarları veya iş yapma şekilleri hakkında çalışanların yanlış bilgilendirmesi olarak sıralanabilir (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 256). Meydana gelen bu ihlallerin gerçekleşmesini önlemek, güçlü ve sürdürülebilir bir psikolojik sözleşme oluşturmak için, yöneticilerin kariyer gelişimlerine imkân sağlaması, işin özelliği (ilgi çekici, farklılaştırılmış olması), mali açıdan ödüllerin elde edilmesi, iş birliği temeline dayandırılan ve kişisel desteğin sağlandığı iş ortamı ve özel hayata gösterilen saygı, büyük bir önem taşımaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004, s. 103).

2.1.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları

Algılanan psikolojik sözleşme ihlali iki şekilde gerçekleşmektedir. Çizelge 6'da görüldüğü üzere, ihlallerden biri uyuşmazlık diğeri ise sözünden dönme durumunda gerçekleşir. Uyuşmazlık, çalışan ve yöneticinin farklı görüşlere sahip olma durumu iken, sözünden dönme; yöneticinin yüklenmiş olduğu bir yükümlülüğü yerine getirmeyi reddetmesidir (Robinson ve Morrison, 2000, s. 526).

Çizelge 6. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Uyuşmazlık	Yapabiliyor ve istekli. (Yükümlülükler iyi niyetli gerçekleştiriliyor ancak taraflar farklı yorumluyor)
Aksama	İstekli fakat yapmıyor. (Yükümlülükleri gerçekleştirebilecek durumda değil)
Sözünden Dönme	Yapabiliyor fakat istekli değil. (Yükümlülüğü gerçekleştirmek için çaba sarf etmiyor)
Kaynak: Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. London: Sage.	

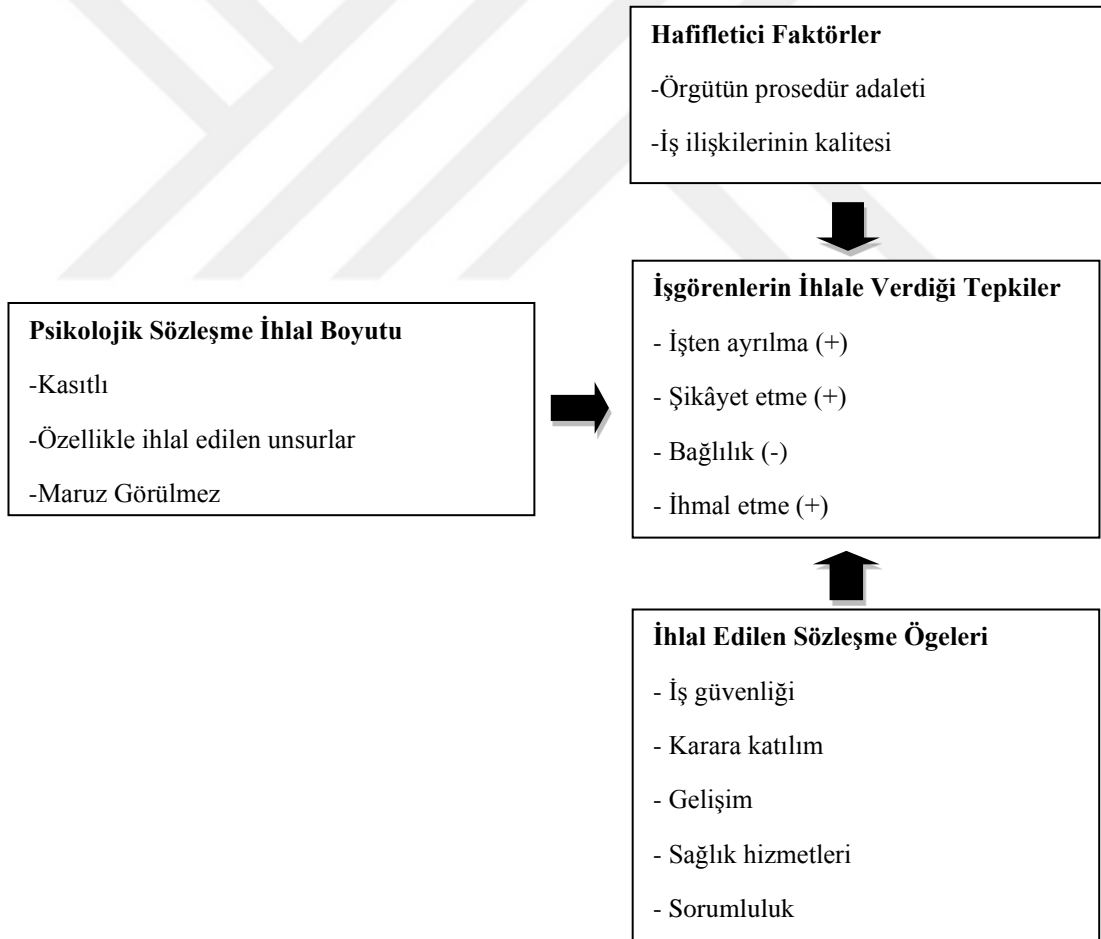
Yöneticilerin çalışanlarına karşı yerine getirmeyi taahhüt ettiği yükümlülükleri sağlayamayacak olmasının bir diğer nedeni de yükümlülüğü yerine getiremeyecek durumda olmasıdır. Yöneticinin iyi niyetle oluşturduğu yükümlülükleri sağlayacak maddi kaynakların beklenmedik bir şekilde azalması, yerine getirilmesine engel olabilir. Bir diğer ihlal nedeni ise yöneticinin hiç tutma niyetinde olmadığı vaatleri de verebilmesi ile beraber, tutmaya istekli olduğu vaatlerden vazgeçmesidir. Bu durumda çalışanın gerekli performansı gösteremediği durumlar verilen vaatlerden vazgeçme nedeni olarak görülmektedir (Robinson ve Morrison, 2000, s. 529).

Psikolojik sözleşmenin ihlaline yönelik algıların oluşmasına neden olan temel etkenler özet ile; yönetici ile çalışan arasındaki çatışmanın var olması veya güven seviyesinin düşüklüğü, sosyal mesafe, sözleşmeyi devam ettirmeye yönelik çabanın düşük olması ve ihale yönelik çabaların yoğun olması, taraflar arasındaki ilişkinin düşük ve sığ olması ya da taraflardan yalnız birinin ilişkiye değer ve önem vermesi, eğitim, ücret, terfi ve fayda gibi getirilerinin sağlanmıyor olması, işin gerekliliklerinin iyi bir şekilde tanımlanmaması, iş güvencesinin sağlanmıyor olması, sorumluluk ve yetkinin adil dağıtılmaması ve son olarak değişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmemesi, olarak sıralanabilir (Tükeltürk vd., 2012, s. 94-95).

Çalışanın örgüt çıkarlarına sağladığı faydalar karşılığında elde etmeyi umduğu, yöneticiler tarafından kendisine sağlanmasını beklediği maddi ve maddi olmayan

faydalar psikolojik sözleşmenin doğasını oluştururken, çalışanın bu faydalara yüklediği anlamlar ise ihlal duygusunun şiddetinde belirleyici rol oynamaktadır. Tüm bunlarla birlikte örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi sırasında psikolojik sözleşme ihlali kaynaklı aksamaların uzun vadede işletmenin sürdürülebilirliğine engel teşkil edebileceği oldukça aşikardır (Afşar, 2016).

Örgütlerin yeniden yapılanması ve küçülmesi dönemlerinde sık bir şekilde meydana gelen psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda (Turnley ve Feldman, 1999), çalışanların performans ve kazanımları arasındaki bağ zayıflamakta ve örgüte katkı sağlama yönündeki motivasyonları zarar görebilmektedir (Katz, 1964; Porter ve Lawler, 1968). Ayrıca yaşanan ihlalin sonucunda, çalışanlar sosyal değişim boyutundan ekonomik kazanç boyutuna yönelebilmekte ve böylece ilişkisel sözleşmeler, işlemsel bir nitelik kazanabilmektedir (Robinson, 1996; Rousseau, 2004).



Sekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Sonuçları

Kaynak: Turnley, W.H. ve Feldman D.C. (1998) Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring. Human Resource Management, 37 (1), 71-83.

Özetle Şekil 2’de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlalinin derecesi, ihlal edilen unsurlar ve ihlalin etkisini azaltan faktörler, çalışanın ihlal sonucundaki tutum ve davranışları etkileyebilmektedir. İhlal sonucu çalışan, işten ayrılma, örgüt hakkındaki şikayetlerinde artış, işi ihmal etme ve örgüte karşı olan bağlılıkta azalma gibi tepkiler verebilmektedir (Turnley ve Feldman, 1999).

Psikolojik sözleşmenin ihlali sonucunda yaşanan olumsuz tutum ve davranışları, araştırma sonuçlarına göre sıralayacak olursak; iş tatmininin azalması (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1999; Van Emmerik ve Sanders, 2005), düşük örgütsel bağlılık (Robinson ve Rosseau 1994; Turnley ve Feldman, 1999; Knights ve Kennedy, 2005; Van Emmerik ve Sanders, 2005), düşük örgütsel vatandaşlık davranışı (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 2000) ve kurumdan ayrılma eğilimi (Mimaroglu, 2008, s. 68-69; Bedük, 2011, s. 23; Bekaroglu, 2011, s. 31), şeklinde sıralanabilir.

Psikolojik sözleşmelerin çalışanlar tarafından ihlal edilmesi sonucunda ise yönetici, çalışanın beklenti ve isteklerini karşılamamakta, çalışana karşı duyduğu olumlu hislerini değiştirmekte, çalışanın işletmeden ayrılması için psikolojik baskı uygulamakta, hatta işten çıkarmalara kadar gidebilecek olumsuzluklar meydana gelebilmektedir (Ergun Özler ve Ünver, 2012, s. 346).

2.1.3. Çalışan Performansı

Günümüz iş dünyasında başarıya ulaşabilmek, bu başarının sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabette öne çıkabilmek için işletmelerin, gelişen değişimlere hızla yanıt veren, dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu durumun farkında olan işletmeler, örgütsel verimlilik ve yönetsel etkinliğin kaynağının “insan” faktörü olduğunun bilincindedirler (Bayram, 2006, s. 47). Bu doğrultuda başarı, insan kaynaklarının kalitesi ile eş değer önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilen işletmeler ise iş dünyasında yaşanan rekabette öne çıkarak başarıyı elde edebilecek olanlardır (Özer, 2009, s. 3). İşletmeler bu noktada başarıyı elde edebilmek için, insan kaynağının öneminin farkındalığıyla, çalışanların performansını arttırmaya yönelik çok çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedirler.

Bu bölümde, öncelikle, performans ve çalışan performansının tanımlarına yer verilecek, sonrasında ise çalışan performansını etkileyen faktörler ve çalışan performansının boyutlarına değinilecektir.

2.1.3.1. Çalışan Performansı Tanımı

Performans, yabancı kökenli bir kelime olup, Türk Dil Kurumu' na göre başarıml olarak adlandırılmaktadır (TDK, 2020). Ancak, konuşma ve yazı dilinde performans kelimesi daha fazla tercih edilmektedir (Kösedağı, 2014). Performans, kişinin hedef ve beklentilerine ulaşabilmek için sahip olduğı bilgi, beceri, kabiliyet ve potansiyeli ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Kişinin sahip olduğı kapasitesini, bir işi belli bir süreçte başarıyla tamamlayabilmesi için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008, s. 240).

Performans kavramı yazında örgütsel performans ve çalışan performansı olarak iki başlık altında incelenmektedir. Dyer ve Reeves' e göre örgütsel performans, gerçekleştirilen iş kapsamında, amaçların birleştirilmesi için gerekli olan en az kaynağın kullanımı; Philips' e göre ise işletmenin gelişmesi için ilerleyen süreçteki fırsatları ve altından kalkılması gereken görevleri bütünleştirerek, kapasiteyi geliştirmek olarak ifade edilmektedir (Özmutaf, 2007, s. 43). Örgütsel performans temelde, örgüt için en iyiyi yakalama anlayışıdır. Geçmişe göre daha iyi, gelecekte ise en iyi olmayı amaçlayan örgütler, örgüt performanslarının devamlılığını sağlayarak rekabette başarıya ulaşabilmektedirler (Yurttaş, 2010, s. 60).

İşletmeler, aralarındaki rekabette, mevcut durumlarını koruyabilmek ve kendilerini daha da ilerilere taşıyabilmek için çalışanlarının yüksek performans göstermelerine ihtiyaç duyar. Çalışanların performans ve verimliliğinin artış göstermesi, direkt veya dolaylı yoldan işletmenin verimliliği ve performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, artan rekabet baskıları karşısında eğitim ve gelişim programları ile çalışan performansını arttırmayı hedeflemektedirler (Noe vd., 1997, s. 239; Suliman, 2001).

Çalışan performansı, Rousseau ve McLean (1993)' e göre, çalışanların elde edecekleri maddi gelirler karşılığında sarf etmeleri gereken çabadır. Barutçugil (2002) kavramı, çalışanın arzu ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla bir işletme kadrosunda vazife alarak, arzu ettiklerine sahip olmak için vakit ve çaba harcaması olarak tanımlamıştır. Küçük (2005) ise çalışan performansını, hedeflenen koşullara

göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya bir çalışanın yöneticisi tarafından verilen görevi belirli bir zaman içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak ifade etmektedir.

Yapılan tanımlardan yola çıkarak çalışan performansını, iş ve görevleri belirli şartlar ile etkin bir şekilde yerine getirmek ve tamamlamak şeklinde tanımlamak mümkündür.

2.1.3.2. Çalışan Performansının Önemi

Çalışan performansı, yöneticiler, çalışanlar ve işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışan performansı birey için yapılan işin ne düzeyde başarı ile tamamlandığının belirtisidir. Performansın seviyesi, genel anlamda çalışanın kişisel özelliklerini, zihinsel yeteneklerini, inanç ve değerlerini ifade etmektedir. Yazında, başarı ile performans kavramlarının özdeşleştiği düşünüldüğünde, çalışanların kişisel başarıyı ya da gelişimi elde etmek için performanslarının takiplerini sürdürmeleri kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu da çalışan performansının birey için olan önemini göstermektedir. Aynı zamanda çalışan performansı, bireyi işe hazırlaması, performansının hangi düzeyde olduğunu algılaması, geliştirmesi ve daha yüksek bir performans sergilemesi, öz yönetim, güçlü duygular, amaçlara ulaşılabilirlik ve iyi bir motivasyon kaynağı olması sebebiyle çalışanlar için ayrı bir önem taşımaktadır (Bingöl, 1996, s. 368; Başaran, 2008, s. 424; Barutçugil, 2002, s. 40; Çalış Duman ve Akdemir, 2016, s. 30).

Günümüz iş dünyasında işletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri, çalışan performansına verdikleri değer doğrultusunda mümkündür (Güney, 2014, s. 181). Bu noktada yöneticiler açısından büyük bir öneme sahip olan çalışan performansının üst düzeyde olması, yöneticinin başarısı ile bağlantılıdır. Çünkü işletmelerde ekonomik ve sosyal motivasyonların etkili bir şekilde paylaşımı yöneticilerin belirlediği şekillerde gerçekleştirilmektedir (Kesen, 2016, s. 540). Çalışanların tek tek ulaştığı yüksek performans seviyesi, bir bütün olarak organizasyonun performansı üzerinde etkili olabilmektedir (Aytan, 2018). Bu noktada bireysel olarak çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlayarak, kendilerini yetkin ve özerk hissetmeleri için bir ortam oluşturmak ve performansı sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmak, yöneticilerin etkili ve verimli bir şekilde işleyiş göstermesi ile mümkün olmaktadır (Çöl, 2008). Bu sebepten dolayı işletmelerin başarıya ulaşmasında, doğrudan veya

dolaylı olarak etki sahibi olabilen yöneticiler için çalışanlarının performansı büyük bir önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışan performansı, işletmenin stratejik hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi olarak işlev sağlaması, yöneticilerin yasal olarak aldığı kararlara dayanak oluşturması ve işletmenin iç ve dış rakiplerine karşı nasıl konumlandığının kıyaslamasında, etkin yöntemlerinden biri olarak yöneticiler tarafından kullanılabilir olmasından dolayı büyük bir önem teşkil etmektedir (Aytañ, 2018).

İş dünyasında önem teşkil eden sorunlardan biri, çalışanların verilen görevleri hangi ölçüde gerçekleştirdikleri veya çalışabilme kabiliyetlerinin belirlenmesidir. Bu sorun sebebiyle işletmelerde gerçekleştirilen durum analizleri zorlaşabilmektedir. Analizin kolay bir şekilde gerçekleştirilmesi ise çalışan performansının farkındalığıyla sağlanabilmektedir (İraz ve Akgün, 2011, s. 228). Bu nedenle çalışan performansı işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir.

Daha öncede değinildiği gibi, çalışan performansının artış göstermesi işletme performansını da doğrudan etkilemektedir. Bu noktada işletme performansının oluşturduğu toplam iş gücü ise ait olduğu toplumu yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda toplumların özellikle ekonomik bakımdan başarıya ulaşması ile ilgili sorumluluk taşıyan işletmeler, çalışanlarının performanslarının yükselmesi için çaba göstermelidir (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 58; İraz ve Akgün, 2011, s. 228).

Yine işletmelerin sürdürülebilirlik, devamlılık, karlılık gibi kuruluş aşamasından itibaren yüz yüze geldiği konularda başarı sağlamasında çalışan performansı büyük bir öneme sahiptir (Aytañ, 2018).

2.1.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Her örgüt için önemli bir faktör olan çalışan performansının üst düzey olma hali bazı durumlarda arzu edilen seviyelerde gerçekleşmemektedir. Çalışan performansı üzerinde etkilere sahip olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında, çalışanın fiziksel güç, yazma, konuşma, deneyim, anlama, görüntüsel ve sayısal bellek gibi kişisel yetenekleri ile bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu, içinde bulunduğu fiziksel ortam ve yönetimin çalışanlarına yönelik politika ve felsefelerini yansıtan işletme koşulları gibi faktörler bulunmaktadır (Aşut, 2008, s. 2). Bu bağlamda çalışan performansını etkileyecek unsurlar temel olarak,

örgütsel, bireysel ve diğerleri olmak üzere üç kategoride toplanabilir (Özmutaf, 2007, s. 44).

2.1.3.3.1.Örgütsel Unsurlar

Kişisel bir olgu olarak algılanan çalışan performansı, aslında liderliğin uygulanış şekli, örgüt iklimindeki algılama ve yönetim anlayışı ile ilgili bir gerçekliktir. İşletmelerde, çağdaş ve ölçülü bir yönetim süreci hayata geçirilemiyorsa, çalışanların bireysel olarak gösterdikleri çaba sonucunda sergiledikleri performans, çokta fazla bir şey ifade etmeyecektir. Bu sebeple bir takım yönetim unsurlarının üst yönetimden başlayarak tüm kademelerde oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir (Özmutaf, 2007, s. 44).

Çalışan performansını etkileyen örgütsel unsurlar arasında, işletme misyon, vizyon ve değerlerin belirlenmesi, liderlik özellikleri, yönetim tarzı, örgütsel iletişim, motivasyon ve iş tatmini, ücret, işin niteliği, yükselme olanakları, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, stres, örgütsel çatışma ve performans değerlendirme bulunmaktadır (Özdemir, 2016). Aşağıda örgütsel unsurların açıklamalarına yer verilmektedir;

İşletmelerin misyon, vizyon ve diğer tüm değerlerini iyi bir şekilde algılayabilen çalışanlar, gerçekleştirecekleri stratejilerde başarılı olabilmektedirler. Çünkü çalışanların performansları, bu değerleri sahiplenmeleriyle doğru orantılıdır. Bu algıyı sağlamanın en temel yolu, çalışanların fikirleri ve eylemsel katkılarının sağlanabileceği bir işletme ortamının yaratılmasıyla gerçekleşebilmektedir (Koçel, 2011, s. 128-134).

Liderlik, birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bireyin diğer kişilerin faaliyetlerini etkileyip yönlendirmesi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2011, s. 569). Çalışanlarının gelişmelerine yönelik katkılar sağlayan liderler onların motivasyonları ve dolayısıyla performanslarını arttırmaktadır. Çünkü motivasyon ve performans yakın bir ilişkiye sahip olan kavramlardır (Özdemir, 2016). Örgütlerde, denge sağlayan, yüksek duygusal zekaya sahip özellikteki liderler, olumlu davranışları pekiştirerek, yıldırma sürecini önleme yöntemlerinde başarılı olmaktadır (Kıral, 2007, s. 326). Bu da liderlerin çalışanların performansını etkilemesinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır.

Çalışan performansını etkileyen diğer bir faktör ise yönetim tarzıdır. İşletmenin benimsediği yönetim tarzı ve yöneticilerin çalışanlar ile arasında oluşturduğu iletişimin kalitesi, çalışanların örgütsel davranışları benimseyip bu davranışları gösterme düzeyleri üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilik, çalışanın iş tatmininin sağlanabilmesini mümkün kılan önemli bir faktördür. Yöneticilerin öncelikli görevleri, insan davranışı ve duygularını anlayabilmeleri, psikolojik süreç ve insan kaynakları konusunda bilgi sahibi olabilmeleridir (Yurttaş, 2010; Çalı, 2019). Yöneticiler bu görevleri yerine getirebildiği takdirde, tüm çalışanlarının uymakla yükümlü olduğu kuralları daha uygun bir şekilde somut hale getirerek, işletmenin yönetim tarzını belirleyebilmekte ve uygulanmasını mümkün kılabilir. Bu noktada asıl amaç, çalışanların işletmenin ortak amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilmektir. Yönetimin çalışanların davranışlarını yönlendirebilmesi birtakım normlar oluşturup uygulaması ile mümkün olmaktadır. Bu uygulamalar ile birlikte, çalışanların hangi işi nasıl yapacakları, hangi davranışları gösterip göstermeyecekleri ve hangi kuralların esnek ya da katı olduğu açık bir şekilde belirlenmiş olur (Dilek, 2009, s. 8).

Çalışanlar arasında uzmanlaşma ve iş birliğini sağlamaya yönelik çabaların bütünü olarak ifade edilen örgütsel iletişim, örgüt içerisinde emir ve haberlerin, taraflar arasındaki duygu ve düşüncelerin, ortak görüş ve koordinasyonun, örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışının başarı ile sağlanmasını etkin kılmaktadır (Tevrüz, 1998). İşletmede etkin bir iletişimin sağlanamaması durumunda doğal olarak çalışan performansları da olumsuz olarak etkilenecektir. Diğer bir açıdan düşük performans gösteren bir çalışan etkin bir iletişim sağlayamayarak örgütsel performansı, sonuç olarak da işletme performansını olumsuz etkileyebilecektir (Özmutaf, 2007, s. 46).

Motivasyon, teşkilatın ve çalışanların gereksinimlerini tatmin edecek bir iş ortamı sağlamak amacıyla, çalışanın harekete geçirilmesi ve teşvik edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Can, 1994, s. 157). Motivasyon ile performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple işletmelerde çalışan motivasyonunun yüksek olması örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Özdemir, 2016). Çalışan motivasyonunun ve performansının yüksek olması ise psikolojik sözleşmenin etkin bir şekilde işleyiş göstermesiyle sağlanabilir. Psikolojik sözleşmenin verimli bir

şekilde gerçekleşmemesi, çalışan motivasyonu ve performansında düşüslere sebebiyet verebilmektedir (Çetin, 2009).

Çalışanları, iş hayatına dahil olmaya iten en temel unsurlardan biri olan ücret, kişinin hayatını sürdürmesi adına ihtiyaç duyduklarını temin etmesini sağlamakta olup, performans göstermesi adına güdüleyici etkide bulunmaktadır. Ücret bir bakıma çalışanın konumunu simgeleyen bir unsur olup direkt olarak performansına etki etmektedir. Ücretin yükselmesi personelin ortaya koyduğu performansın tasdik edilmesi anlamını da taşımaktadır. (Ötkem ve Aydın, 2009, s. 136; Ünsar, 2012, s. 298).

Çalışanın yaptığı işin nitelikleri, onun iş tatmininde önemli bir etkindir. Bu nitelikler, otonomi, görevin kimliği ve önemi, beceri çeşitliliği ve görevin geri bildirimidir. Otonomi işin gerçekleştiği esnada çalışanın iş hakkında karar verme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir. Görevin kimliği, çalışanın işini başlatıp sonlandırabilme durumudur. Önemi, işin çalışanın arkadaşları ve müşterileri tarafından ne derecede önemli görüldüğüdür. Beceri çeşitliliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğidir. Görev geri bildirimini ise çalışanın işteki performansının ne olduğu konusunda aldığı geribildirim ne derecede açık ve net olduğunun tanımıdır (Kılınç, 2016). Bu niteliklerin etkin bir şekilde sağlanması çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Çalışanın işletmede başarı göstermesi sonucunda, yükselme olanaklarına sahip olması onun, psikolojik gelişim göstermesi, daha fazla para kazanması ve daha yüksek bir konuma sahip olmasına olanak tanımaktadır. Daha genel anlamda, işletme tarafından çalışanların kariyer hedefleri ve beklentilerinin karşılanması, kariyer planları ile ileriye dönük ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi, adil bir şekilde terfi ve kariyer planlamasının yapılması, bireysel ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Kılınç, 2016).

Örgüt kültürü, değer ve inançların, paylaşılan varsayımların, organizasyonun karşılaştığı sorun ve fırsatların üzerine muhakeme edilmesini ifade etmektedir. Örgüt kültürünün mevcut olması durumunda, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda anlamlı ve uygun buldukları işleri gerçekleştirebilecekleri ifade edilmektedir. Sağlam yapılanmış bir örgüt kültürü, üyelerinin maksimum düzeyde performans göstermeleri üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle, örgüt kültürünün

işletmede güçlü olması, yüksek performansı da beraberinde getirmektedir. Örgütsel kültürün iyi bir şekilde algılanması durumunda, örgütsel performans üzerine direkt olarak bir etkiye sahip olduğu ve organizasyonel bağlılığı etkileyebileceği görülmektedir (Mustafa, Jarjess, 2018).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak ifade edilmektedir (Özsoy, 2004). Tanım doğrultusunda örgütte çalışanların bağlılığı ne derece yüksek ise örgütün başarılı olma derecesi de o kadar yüksek olur. Yine psikolojik sözleşmenin varlığı bu noktada motivasyonda olduğu gibi etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü psikolojik sözleşmenin örgütte var olması, örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulmasını sağlayarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi ve örgütlerin deneyim kazanarak var olan beklentilerin karşılanıp çeşitli alternatifler oluşturulabilmesiyle, örgütsel bağlılığı da içerisinde bulunduran örgütsel davranışların açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır (Ünver, 2011).

Bireyin fizyolojisine zarar veren etmenlere karşı vücudun gösterdiği tepki olarak tanımlanan stres (Örücü vd., 2011, s. 3; Cufta, 2016), kavram olarak, idrak edilen çevresel tehditler karşısında bireyin fiziksel veya ruhsal tepki verme eylemi olarak ifade edilebilmektedir (Özmutaf, 2007, s. 47). İşletmeler tarafından, çalışandan beklenen yüksek performans, çalışanların iş hayatı ve iş hayatı dışındaki birtakım problemler, stres konusunun sık sık gündeme gelmesine neden olmaktadır (Arıkan, 2018). İş ortamında oluşan stres, çalışan performansı üzerinde çoğu zaman olumsuz yönde etkili olan faktörlerden biridir. Fakat stres her noktada çalışan performansını olumsuz yönde etkilemez, örgütlerde yönetilebilen optimum seviyedeki ılımlı stres, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Yılmaz, 2006, s. 97).

Çatışma iki veya daha fazla kişinin arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır (Koçel, 2011, s. 646). Örgüt içerisindeki optimal düzeyde gerçekleşen çatışma, performans, girişim, gelişim, motivasyon ve yaratıcılığı tetiklemektedir. Ancak diğer bir yandan aşırı çatışmanın performansta düşüklük ve düşmanlık gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Yatkın, 2008, s. 13).

Performans değerlendirme dönemi, çalışanın ve örgütün performans gelişimlerini içine alan ve tüm çalışanların desteklediği bir gerçekliktir. Dönem sonunda çalışan değerlendirilmiş olan performans durumlarını daha net bir şekilde

anlayarak performans artışı için çaba gösterecektir (Özmutaf, 2007, s. 48). Bunun sonucunda ise çalışanların performanslarındaki artışlara paralel olarak örgüt performansında da artış gösterecektir (Özdemir, 2016).

2.1.3.3.2. Bireysel Unsurlar

Çalışanların sergiledikleri performansa etki eden bireysel unsurlar, kendi kişisel durumları ve özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların bireysel amaçları, alışkanlıkları, hisleri, duyguları, yetenekleri, sergiledikleri davranış ve tutumlar, algılamalardaki ve bilgi düzeylerindeki farklılıklar gibi kişisel özellikler örgütsel iletişimin etkinliğinde rol oynayan faktörler arasında yer alabilir. Bu gruptaki unsurları, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum gibi sosyo-demografik özellikler, bireyin yetenek ve kişisel özellikleri ile bilgi düzeyleri oluşturabilir (Bükülmez, 2013). Aşağıda bireysel unsurların açıklamalarına yer verilmektedir;

Yaş faktörü çalışanların kültürlerine göre, performansları açısından farklılık gösterebilmektedir. Bazı ülkelerde yöneticiler tarafından, genç nüfusa daha fazla önem verilmekte olup, onların daha hızlı bir şekilde terfi etmeleri sağlanabilmektedir. Bazı ülkelerde ise bu durumun tam tersi söz konusudur. Yani çalışanlara ancak belli bir yaşa geldikten sonra terfi imkânı sunulmaktadır. Bu tür toplumlarda yaş faktörünün iş olgunluğu üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Akdemir, 2004, s. 16). Bu konu hakkında ki diğer bir yaklaşım ise genç çalışanların daha dinamik, gelişime ve değişime daha açık olmalarıdır. Ancak diğer bir yandan genç çalışanların, deneyim ve uygulama ile ilgili birtakım tecrübesizlikler yaşadıkları görülebilmektedir (Kök, 2006, s. 438).

Erkek ve kadın çalışanlar arasında, çalışma süreçleri ve performansları açısından bir takım psikolojik ve fiziksel farklılıklar bulunmaktadır. Yapılan işlerin farklılığına göre, bir erkek çalışan, bir kadın çalışan ile aynı performans seviyesine ulaşamayabilir. Aynı durum tam tersi şekilde de gerçekleşebilir (Kimmel, 2000, s. 89). Cinsiyetler arasındaki bu farklılıkların en büyük sebebi, çocukluktan itibaren, meslek gruplarının erkek ve kadın özelliklerine göre sınıflandırılması ve bu yaklaşımın cinsiyet ayrımını tetiklemesidir. Erkek veya kadınlara mahsus iş alanlarında, iş dünyasındaki cinsiyete dayalı meslek algıları iş hayatını olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Toplumda oluşan, kadınların iş yaşamında uzaklaşarak çocukları ile ilgilenmeleri gerektiği algısı, yine kadın çalışanların, doğaları gereği erkeklere göre

daha duygusal bir yapıya sahip olmaları, iş ortamında karşılaştıkları olumsuz durumlardan daha fazla etkilenmeleri ve bu etkiden uzun süre kurtulamama eğilimi göstermeleri, onların performansları üzerinde olumsuz yönde etkiler gösterebilmektedir (Tutar, 2004, s. 78; Kotur ve Anbazhagan, 2014, s. 97-103).

Medeni durum, çalışan performansını etkileyen bir diğer bireysel unsurdur. Evlilik ile birlikte çalışanın belli bir yaşam tarzını içselleştirdiği ve bu yaşam tarzının belirli bir program ile birlikte işleyiş göstermesi, evli olan bireylerin daha yüksek performanslar göstermesine etki edebilmektedir (Keser, 2006, s. 113; Karayel, 2016, s. 58).

Eğitim düzeyi ile birlikte işe yüklenen anlamın niteliği ve iş yaşamıyla ilgili beklentilerin düzeyi de doğru orantılı bir şekilde artış göstermektedir. Eğitim düzeyindeki artış aynı zamanda çalışan performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Karayel, 2016, s. 59). Lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların iyi bir kariyere sahip olmak için normalden daha fazla çaba gösterdikleri ve bu kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların almış oldukları terfi ile birlikte yaptıkları işlerdeki sorumlulukları ve iş riskleri de artış göstermektedir. Bu duruma bağlı olarak da işletmelerde görev yapan ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların stres düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Işıkhan, 2004, s. 80–81). Diğer bir yandan, eğitimi tamamlayarak uzmanlaşmış bir bireyin, beklentilerini karşılayabilecek iyi bir işe yerleşmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir (Keser, 2006, s. 111-112).

İşletmelerde çalışanların yetenekli olduğu alanlara karar verilmeli ve bu yetenekler gözetilerek iş tanımı gerçekleştirilmelidir. Çünkü yetenek unsuru çalışanların performanslarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların zihinsel veya fiziki hangi türde yeteneklere sahip olduğunun anlaşılması uzun ve zorlu bir süreçtir. Ancak bu sürecin sonunda tüm çalışanların yeteneklerine göre iş dağılımları sağlanırsa, işletmenin de başarılı olması sağlanabilecektir (Çelik, 2018).

Çalışanların kişilik özelliklerine uygun işlerde çalışmaları yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. Bu sistemin oluşturulması işletmeler için verimli çalışanların elde edilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın karakter özellikleri ile işin niteliği birbirini tamamlar nitelikte değil ise çalışan zorluk yaşayacak ve doğrudan performansında düşüşler yaşanabilecektir. Bu sebepten dolayı çalışanın istihdam

sürecinde kişilik testlerine tabi tutulması ve eğilimleri, istek ve beklentileri belirlenip ona uygun olabilecek işlerde çalıştırılması gerekmektedir (Erdoğan, 1991, s. 94).

Çalışanların bilgi düzeyleri yaptıkları işe ilişkin performansları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çünkü bilgi düzeyi yüksek bir çalışan, özgüvene sahip olur ve bu durum performanslarına olumlu katkılar sağlar. Ancak çalışan bu düzeyi korumak için sürekli kendini güncel tutmalıdır. Bu güncelliği sağlamak için ise işletmeler çalışanlarına destek olabilir veya çalışanlar bu konuda gereken bilgiye ulaşım sağlayabilir (Bozkurt, 2001, s. 3).

2.1.3.3.3. Diğer Unsurlar

Çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek için iş gücü, para, kullanılan araç ve makineler ihtiyaç duydukları önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu unsurlar işletmelerin bütçeleme süreçleri içerisinde yer almakta olup, örgütler, genelde bunların temini konusunda bir problem yaşanacağını düşünmezler. Ancak hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında, çalışanların yetki yetersizliği nedeniyle bu kaynaklara ulaşımı aşamasında birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanların performansına, örgüt veya bireysel unsurlardan çok diğer unsurlar açısından olumsuz etkilere maruz kalmasına sebebiyet verebilmektedir (Uyargil, 2008).

Diğer unsurların içinde barındırdığı çevresel koşullar açısından, işletmelerin çalışanları için, ortamın fiziksel özelliklerini, iş motivasyonunu yüksek tutacak şekilde oluşturmaları gerekmektedir. İş ortamındaki ses, ışık, sıcaklık ve kullanılan renklerin, psikoteknik açıdan bireylere uygun olması, motivasyonu ve dolayısıyla performansı etkileyebilmektedir (Fındıkçı, 2009, s. 398).

Ülkelerin istihdam problemi gibi faktörler de çalışanın performansını etkileyen diğer unsurlar arasında yer almaktadır. İktisadi kurumlarda da belirtilen tam istihdamın gerçekleşmemesinin zorluğu, istihdam sorununu her durumda önemli bir konu haline getirmektedir. Bir toplumda işsizliğin var oluşu, iş hayatında yer alan çalışanların iş güvencesi açısından en hassas olduğu ve performanslarını etkileyen en önemli konulardan biridir. İş güvencesinin var olduğu bir işletmede, çalışanların işe katılımları da olumlu yönde etki göstermektedir (Zade, Erdeniz, 2018).

Özetlenecek olursa çalışan performansına etki eden diğer unsurların ortak noktaları incelendiğinde, dış çevrelerin koşullarına uyum sağlanabilmesi için gelişen

teknolojilerin işletmeye aktarılması, çalışanların belirli alanlardaki işlerde çalışmaları, sosyal güvence alanında ortaya çıkan yetmeme durumu, çalışanın işyeri ile ikamet edilen yerin uzaklığı, kriz dönemlerinde koşulların ağırlaşması ve madde bağımlılığı gibi etkenler çoğu zaman performansın düşük olmasına etki eden unsurlardandır (Barutçugil, 2002, s. 95; Barutçugil, 2002b, s. 261-263; Tokat, 2003, s. 373, Barutçugil, 2004, s. 90-91).

2.1.3.4. Çalışan Performansının Boyutları

İnsanların bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için kurulan örgütler, süreklilik kazanabilmek, etkin ve verimli bir şekilde işleyiş gösterebilmek için insan kaynağının performansına ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların katkı düzeylerine göre ölçülen performans, örgütün amaçlarına uyum sağlayan hareket ve davranışları kapsamaktadır (Suliman, 2001, s. 1050). Teoride iki tür performanstan bahsedilmektedir. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır (Motowidlo vd., 1997, s. 72; Jawahar ve Carr, 2007, s. 331). Bu iki kavram yazında, ilk defa Borman ve Motowidlo' nun 1993 yılında gerçekleştirdiği çalışma ile birlikte ele alınmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993).

Çalışmanın bu bölümünde, bu kavramlar daha detaylı incelenerek aralarındaki farklar ortaya konulacaktır.

2.1.3.4.1. Görev Performansı

Görev performansı; çalışanların işletme temel faaliyetlerini yerine getirmek, işletmeye teknolojik destek sağlamak ve materyal ya da hizmet üretmek için yerine getirdikleri eylemler olarak tanımlanabilir (Ünlü ve Yürür, 2011, s. 1-12). Yerine getirilmesi gereken temel sorumlulukları ifade eden görev performansı, görevden göreve farklılık gösteren bir yapıya sahiptir (Jawahar ve Carr, 2007, s. 334). Her işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir takım belirlenmiş iş kolları bulunmaktadır. Bu iş kolları için çalışanlardan beklenen temel görevler önceden tanımlanmış olup, bu görevler, daha çok, teknik işleri ve yapılan işlerin devamlılığı için önem taşımaktadır. Görev performansı bu noktada önceden tanımlanmış bu görevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgilenmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 72).

İşletmeler açısından çalışan performansı, üretilen ürün veya hizmetler bakımından değerlendirilmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşması amacıyla etkili şekilde yönetilen faaliyetleri kapsayan çalışan performansı, üretilen ürün veya hizmetler bakımından değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, görev performansı işletme ile çalışan arasındaki sözleşmenin tam olarak uygulanmasını ifade etmektedir (Sonntag vd. 2008, s. 8).

Yazında görev performansı, teknik ve idari görev performansı ve liderlik görev performansı olarak iki kısımda incelenmektedir. Bağlamsal performansın bireyler arası boyutları ile görev performansının karışımı olarak düşünülebilen liderlik görev performansı, özellikle amaç başarımının yönetilmesi, rehberlik, denetleme ve astların değerlendirilmesi ve güdülemeye odaklanması ile bağlamsal performanstan ayrılmaktadır. Teknik ve idari görev performansı ise kâğıt, kırtasiye işleri planlama, idare etme ve teknik kabiliyetleri kapsamaktadır (Conway, 1999, s. 10; Mohammed vd, 2002, s. 797-799).

2.1.3.4.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, iş ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal ilişkilerin, sürdürülmesi ve arttırılabilmesi için hedeflenen tüm davranış kalıplarını içeren bir performans türüdür (Motowidlo vd., 1997, s. 75-76).

Bağlamsal performans, görev faaliyet ve süreçleri açısından itici bir güç olarak işleyiş sağlamaktadır. Örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirmesi sebebi ile temel görev işlevleriyle ilişkili olmamasına rağmen, önemli bireysel çabalar olarak ifade edilmektedir (Werner, 2000, s. 5).

Bağlamsal performans, çalışanın örgüt arkadaşlarına yardım etmesi, örgütsel kural ve yöntemler hakkında bilgi sahibi olması, çalışanın öznel görüşleri örgütünkilere ters düşse bile uyum sağlayabilmesi, örgütün amaçlarına ulaşması için yenilikçi ve destekleyici önerilerde bulunması ve işin gerçekleştirilebilmesi amacıyla olduğundan daha fazla çaba sarf etmesi gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 525-531; Motowidlo vd., 1997, s. 82).

Bağlamsal performans, çoğu işletmede benzerlik gösteren, kişinin bireysel özellikleri ve amacının tayin edici olduğu davranışlardan oluşmaktadır Borman ve Motowidlo (1993, s. 73), belirleyici olan bu davranışları beş boyutta ifade etmektedir.

Bu boyutlar; çalışanın işin gereklilikleri arasında olmayan görevlerin gerçekleştirilmesinde gönüllü olması, iş aktivitesini başarılı bir şekilde tamamlayan çalışanların ekstra bir direnç ve gayret göstermesi, örgütün sürekli iş birliği ve yardımlaşma içinde olması, bireysel anlamda zor olsa dahi, çalışanın örgüt içi kurallara uyum sağlaması, belirlenmiş hedefleri desteklemesi ve bu hedefleri savunması olarak ifade edilebilir.

Bağlamsal performans, olumlu ve proaktif davranış sergileme, ücret alma ve kişisel gelişimi bünyesinde barındıran bir yapıdır. Proaktif davranış, sürekliliğe karşı gelmeyi ve mevcut olan durumu daha ileri boyutlara taşımak için gelecekte yönlendirilmiş ve kendiliğinden başlatılan bir hareket olarak tanımlanabilir. Bu sebeple çalışanlar, örgütün vizyon ve misyonuna odaklanıp, karşılaştıkları güç durumlarda çözüm bulma çabası içerisine girdiklerinde, kendilerine ait teşebbüslerini de gerçekleştirebilmektedirler. Ücret alma durumu, çalışanın örgütsel açıdan faydalı değişikliklere etki eden yapıcı ve gönüllü çabalar sergilemesini ifade eden bir faktördür. Sonuç olarak bağlamsal performans kavramı, tek bir biçimde ve sınırları çizilmiş bir davranış setinden farklı olarak birçok boyutu içerisinde barındıran bir yapıdır (Van Dyne ve LePine, 1998).

Bağlamsal performans ile görev performansının etkinlikleri arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, görev performansı doğrudan ve dolaylı bir şekilde işletmelerin teknik işleri ile alakalıdır. Bağlamsal performans, görev performansının gerçekleştirdiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamları destekler. Diğer bir farklılık, görev performansı işletmedeki çalışanların pozisyonuna bağlı olarak değişmektedir fakat bağlamsal performansta bu durum genellikle bağımsız bir şekilde işleyiş gösterir. Son olarak ise Görev performansı bilgi, beceri ve yeteneğe bağlı bir kavramdır fakat bağlamsal performans daha çok çalışanın ilgi alanları ve iradesi ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Motivasyon özellikleri ve yatkınlıkta veya kişi örgüt uyumunda bireysel farklılıklarla ilgili olarak kişinin iradesini daha çok yansıtan değişkenler muhtemelen bağlamsal performansı daha iyi bir şekilde ifade etmektedir (Doğu, 2019).

2.1.4. Performans Değerlendirme

Günümüzde sürekli değişiklik gösteren ve karmaşık bir yapıya sahip olan iş dünyasında, belirsizlikler ile baş etmede oldukça yetkin, inisiyatif almaktan

çekinmeyen ve daha otonom bireylere ihtiyaç duyulması, işletmelerde performans kavramının sınırlarının yeniden çizilmesine olanak sağlamıştır. Bu doğrultuda, işletmelerin gösterdiği başarı ve etkinlik sebeplerine bakıldığında, performansın ve dolayısıyla performans yönetiminin ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde, performansın üst düzeylere çıkmasına yardımcı olan performans yönetimi kavramına değinecek olursak (Sümer, 2012, s. 109; Tercan, 2017, s. 40), örgütü istenilen amaçlara yöneltebilmek için, hali hazırdaki ve geleceğe ilişkin durumlarla ilgili bilgi edinme, bu bilgilerin mukayesesini yapmak ve performansın gelişimini sağlayarak yeni ve gerekli etkileri planlama, başlatma ve sürdürme görevlerinin gerçekleştirildiği bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz (Barutçugil, 2002; Tutar ve Altınöz, 2010, s. 203; Altıntaş, 2008, s. 3; Budak, 2013, s. 497).

Performans yönetimi sisteminin işletmeler tarafından yanlış algılanması işletmelerin en büyük hatalarından biridir. Performans yönetimi sistemi, performansın değerlendirmesini de kapsayan bir yapıya sahiptir. Değerlendirme, sistemin sadece bir bölümüdür. Performans yönetimi sistemi içerisinde sadece performansı değerlendirmek ve diğer aşamaları göz ardı etmek işletmelerde başarısızlığa sebebiyet vermektedir. Bu başarısızlığa sebebiyet vermemek için, aktif bir süreç olarak performansın planlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmalı, konuya bütüncül bir şekilde yaklaşılmalıdır. Performans yönetimi sistemi bu süreçlerin tümünü kapsayan bir kavramdır (Waxın ve Bateman, 2009; Uyargil, 2013).

Performans yönetimi sisteminin ilk aşaması olan planlama sürecinde, örgütlerin oluşturdukları hedefler ile ilgili yaklaşımlar gerçekçi olmalıdır. Hedefler ile birlikte örgütün sahibi olduğu değerler de dikkate alınarak, hedefler ve değerler arasında bir uyum sağlanmalı ve örgütlerin stratejik hedefleri net bir şekilde oluşturulmalıdır (Altıntaş, 2008, s. 5). Planlama sürecinden sonra performans yönetimi sisteminde ölçüm aşaması yer almaktadır. Performans ölçümü, önceden belirlenmiş olan hedeflere ait gelişmelerin hangi oranda gerçekleştiğini gösteren yardımcı bir araç olup, performansla ilgili bilgiler vermektedir (Yenice, 2006, s. 58). Performans ölçümünde yararlanılan araçlar genel olarak nicel araçlar olup, sayısal analiz gerektirmektedir. Bu süreçte, performansın değerlendirilebileceği standartlar oluşturulmaktadır. Çalışanların, sorumluluklarını ve işletmelerin kendilerinden isteklerini algılayabilmeleri için, yöneticilerin her bir işin içeriğini çalışanlara açık bir

şekilde belirtmeleri gerekmektedir (Özer, 2013, s. 50). Performans yönetiminin ikinci aşaması olan geliştirme süreci, çalışanların ve örgütün sorumluluklarının yer aldığı bir aşama biçiminde kabul edilmekte olup, bu aşamada performansın artırılmasıyla ilgili pek çok uygulama yer almaktadır (Çetin, 2009, s. 340). Geliştirme aşamasında, örgüt aracılığıyla atılması zorunlu olan adımlardan ilki, işletme tarafından performans düşüklüğünün ne olduğunun açıklanması, sonrasında sırasıyla performans düşüklüğü türünün tespiti, sebebini belirleyebilecek bir planın yapılması, uygulanması, problemin çözülmesi, düşüklüğün giderilip giderilmediğinin tespiti ve gerekli planların oluşturulmasıyla bu planların işlev kazanmasıdır (Bacal, 1999, s. 125). Örgütler performans geliştirme aşamasında, çalışanların yapısı ve buldukları pozisyonları dahilinde, eğitim dışındaki birtakım araçlardan da yararlanarak geliştirme sürecini yönetebilmektedirler. Bu araçlara örnek olarak, motivasyonun yükseltilmesi, prim veya ücret iyileştirilmesi, çalışma koşullarının düzeltilmesi, bilgilendirme ve haberleşmeyi verebiliriz (Gürol ve Çapan, 2010, s. 72). Performans yönetiminin üçüncü aşaması olan performans değerlendirme, birey odaklı iken, performans yönetimi ise işletme hedeflerine odaklı bir kavramdır (Üzüm ve Uçkun, 2018). Bu nedenle, çalışmanın devam eden bölümünde performans değerlendirme ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Performans değerlendirmenin tanımı, önemi, amacı, yararları ve sakıncalarından bahsedilmektedir.

2.1.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans yönetimi sistemi kapsamında bulunan performans değerlendirme sürecinin hiç şüphe yok ki ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 125). Performans değerlendirme, belirli bir zaman içerisinde, çalışanların çalışma etkinliklerini, eksiklik, fazlalık ve yeterliliklerini özet ile tüm yönlerini gözden geçiren formal bir yönetim sistemidir (Grote, 2002, s. 1; Uğurlu, 2003, s. 11; Bayram, 2006, s. 49). Performans değerlendirme, işletme hedeflerine ne ölçüde ulaşılabildiğine, amaçların elde edilebilme durumuna, düzeltici eylemlerde bulunarak verimliliğin ve etkinliğin sağlanabilirliğine yardımcı olan, aynı zamanda çalışanları tanıma açısından fayda sağlayan, onlara geri bildirim sunma ve kariyer rehberliğiyle destek olma gibi olanakları içinde bulunduran son derece önemli bir sistemdir (Lansbury, 1988; Çotul, 2014, s. 31). Performans değerlendirme, ortak bir çalışmaya, taraflar arasındaki bilgi alışverişine, hata ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-

gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir yapı ile işleyiş gösterir. Çalışanın, iş yaşamında ki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özellikleri, görevindeki başarısı ve işletmeye sağladığı katkıları değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002, s. 125).

Yazında performans değerlendirme tanımı hakkında vurgulanan ortak noktalar ele alındığında, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların görevdeki başarılarını, iş alışkanlıklarını, tutum ve davranışlarını, yeniliklere uyum yeteneğini, potansiyelini ve işletmeye katkılarını belirleyen sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999; Kınır ve Taşkiran, 2006).

2.1.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

İşletmelerin, faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerini sağlayan performans değerlendirme sistemi, örgüt içinde alınan kararların doğru ve objektif olması sonucunda örgütün başarı oranını arttırarak, kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesini sağladığından dolayı işletmeler için büyük bir önem teşkil etmektedir. Gerek iç gerekse dış pazarlarda yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde, çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına tabi tutulmaları, işletmelerin pazar performansını olumlu yönde etkilediğinden dolayı ve performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesi, örgütün koymuş olduğu hedeflerin daha realist temeller üzerine kurulması ve bu hedeflere zamanında, etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlayan performans değerlendirme sistemi, işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır (Marangoz ve Biber, 2007, s. 202-217; Bayyurt, 2007, s. 578; Taş ve Akpınar, 2012, s. 124).

Performans değerlendirme sistemi, işletmeler ve çalışanlar için büyük bir değer taşımaktadır. Çalışanlar, özellikle aralarında başarılı olanlar, gösterdikleri çabaların karşılığını almak isterler. Tüm samimiyeti ile sarf ettiği çaba ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan, kendisinden daha düşük bir performans sergileyen ve işe karşı ilgisiz davranan bir çalışan ile eşit şekilde değerlendirildiğini hissettiğinde veya gördüğünde, çalışma isteksizliği ve moral bozukluğu yaşayacaktır (Barutçugil, 2002, s. 125). Diğer bir açıdan, çalışanlara performansları konusunda nerede yetersiz oldukları söylenmedikçe, performanslarını etkili bir şekilde geliştiremeyeceklerdir. Performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir çalışan, verdiği kararlarda daha bilgili olacak, yetersizliklerini görme fırsatı bulacak, başarısızlıklarını giderme ve

yeteneklerini geliştirme şansı yakalayıp, organizasyonel hedeflerin başarıya ulaşmasına büyük bir katkı sağlayacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme bir çeşit çalışanı özendirme ve işe yöneltme aracı olarak çalışan için büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca, objektif bir şekilde gerçekleştirilen performans değerlendirmesi, çalışmada yüksek moral ve işletmeye karşı güven duygusu yarattığından dolayı çalışan açısından önem taşımaktadır (Camardella, 2003; Islama ve Rasad, 2006, s. 175).

Performans değerlendirmenin amacı, yöneticilerin çalışanlarını daha iyi tanıyabilmelerini sağlamak, örgüt ile çalışanların amaçlarını bütünleştirmek için gerekli ortamın hazırlanmasını sağlamak, başarısız olan çalışanları seçerek rehberlik etmek, işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesini sağlamak gibi idari kararları doğru bir şekilde alabilmek, adaletli ücret ve terfi olanaklarını sağlayabilmek, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, yine çalışanların kendi özelliklerini fark etmesini sağlayarak motivasyon ve iş tatminlerini yükseltmek, iş bilgilerinin analizi sonucunda iş güvenliğini sağlamak, çalışma şartlarını iyileştirmek ve yeni istihdam durumunda nitelikleri belirlemektir (Sabuncuoğlu, 1994, s. 165-166; Grote, 2002, s. 5; Özdemir, 2006; Ayan, 2009, s. 41; Pınar, 2012, s. 26).

2.1.4.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme, amaçlara ulaşıldığı takdirde başarılı bir sistemdir ve çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından birtakım yararları bulunmaktadır. Ancak, yararlarına geçmeden önce bazı dezavantajlarının da olabileceğini vurgulamakta yarar vardır. Çoğu çalışan, performans değerlendirme hakkında çok az bilgiye sahiptir. Süreç, genel anlamda eleştiriyi içerdiğinden, standart hale gelmiş değerlendirme formları ve sonrasında yanlış gerçekleştirilmiş tespitler sebebiyle birçok çalışan bu süreci sevmeyebilir. Etkisiz bir değerlendirme sisteminin sonuçlarına örnek olarak, çalışanlarda moral düşüklüğü, üretimde birçok sorun, coşku, motivasyon ve işe bağlılıktaki olumsuz etki, olumsuz eleştirilerde psikolojik olarak yaşanan sorun, başarısız planlanmış sistemler hakkında çalışanların olumsuz tavrı, değerlendirme aşamasının vakit ve mali yükü verilebilir (Somerick, 1993; Chandra, 2006, s. 35; Pınar, 2012, s. 64).

Yukarıda örnekleri verilen sakıncaları yaşamamak için işletmede performans yönetim sisteminin çok iyi işlemesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin yararları, çalışmanın devam eden bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.1.4.3.1. Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlendirme sistemi ile birlikte, yöneticiler çalışanlarının bireysel gelişim ve eğitim planlarını düzenli bir şekilde yönetebilmekte, taraflar arasındaki karşılıklı güven ve saygı temeline dayanan bir ilişki sistemini oluşturabilmektedir (Germirli, 2002, s. 21-25). Performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi zor ve maliyetli bir işlem olsada, etkili bir sistemin geliştirilip uygulanması sonucunda edinilen faydalar, bu zorlukları kesinlikle aşacaktır (Mani, 2002). Yöneticiler, sistemin getirileri ile çalışanlarının performans ve kabiliyetlerinden en üst düzeyde yararlanarak (Germirli, 2002, s. 21-25), sistemin planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte birimlerin performanslarını geliştirebilmektedirler. Sistem aynı zamanda taraflar arasındaki iletişimi kuvvetlendirerek, çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin tespitini kolaylaştırır, bu sayede performansın değerlendirip, yönetilmesi ve özendirme aracı olarak kullanılabilmesi mümkün kılınmış olur. Çalışanlarını daha yakından tanıyan yöneticiler, yetki devirlerini kolaylaştırır, özeleştirme yapma şansı bularak yönetsel becerilerini geliştirirler (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162; Argon ve Eren, 2004, s. 226).

2.1.4.3.2. Çalışanlar Açısından Yararları

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından yararları ise sistem sayesinde çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmak amacıyla kendilerinden neler beklenildiğini bildiğinden dolayı daha hızlı bir şekilde gelişebilmekte, başarılı oldukları takdirde ödüllendirilmekte ve güdülenmelerine imkân verilebilmektedir (Özler, 2013, s. 116). Yine çalışanlar, sistem ile birlikte, güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini keşfederler, yöneticilerinin kendilerinden neler beklediğini ve sisteminin işleyişini öğrenirler, örgüt içi rol ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde algırlar (Barutçugil, 2002, s. 125; Özer, 2009, s. 7-8), sistem çalışanları sorumluluk almaları yönünde teşvik eder (Şerbetçi, 2007, s. 44), kariyer gelişimlerine yardımcı olur (Argüden vd., 2000, s. 14), değerlendirme sonucunda çalışanların iş tatmini ve güven duyguları gelişir. Çalışanların motive edilmesini sağlayarak, onların kişisel gelişimlerine destek olmayı amaçlayan performans değerlendirme sistemi, kişisel performansın standartlar ve ölçütler aracılığı ile belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yolu ile kişisel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 125; Özer, 2009, s. 7-8).

2.1.4.3.3. İşletmeler Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin işletmelere olan yararları, kurumsal vizyon, hedef ve amaçların çalışanlar tarafından algılanmasını sağlamaktadır. Yönetim bilgi sistemine kaynak teşkil ederek, işletmede güçlü ve sağlam ilişkilerin kurulmasına yardım eder. İşletmenin hedeflerine ulaşabilme derecesi sistem sayesinde, ayrıntılı bir şekilde izlenebilir. İnsan kaynakları sisteminin denetimine yardımcı olur. İnsan kaynağının olduğundan daha etkin, verimli ve faydalı olmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşır (Yurttaş, 2010, s. 75). Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi mümkün olmamaktadır, bu durumda işletmelerin optimum yönetimi ve gelişimi için kritik performans göstergelerinin belirlenip değerlendirilmesi gereklidir (Bayyurt, 2007). Çalışan performanslarının ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ile kurum etkinliği belirlenmiş olur. Hizmet kalitesinin yükselmesine yardım ederek, karlılığı ve verimliliğinin artmasını sağlar (Yurttaş, 2010, s. 75).

2.1.5. Psikolojik Sözleşme ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve istikrarlı bir şekilde gelişim gösterebilmeleri, örgütlerin etkinliği ve verimliliği ile bağlantılı iken, bu kriterlerin sağlanması ise çalışanların performansları ile bağlantılıdır. İşletmelerde çalışanların performanslarından maksimum düzeyde yararlanabilmek için psikolojik sözleşmenin sağlıklı bir şekilde oluşturulmasına ve taraflar arasındaki yükümlülüklerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesine dikkat edilmelidir. Çünkü psikolojik sözleşmenin devam etmesi ancak, tarafların verilen sözler ve yükümlülükler konusunda hem fikir olmaları durumunda mümkün olabilmektedir. İşe ilk giriş aşamasında, taraflar arasındaki yükümlülükleri yazılı olarak belirten resmi iş sözleşmelerinin dışında, bireysel olarak çalışan ve yönetici arasında dile getirilmeyen algısal bir sözleşme türü olan psikolojik sözleşmelerin işletmede verimli bir şekilde işleyiş göstermesi veya ihlal edilmesi durumlarında, çalışan performansında olumlu veya olumsuz birtakım etkiler meydana gelmektedir (Guest, 1998; Rousseau, 2004; Kılıçaslan, 2016; Okay, 2019).

Psikolojik sözleşmenin tanımı daha önce yapılmış olmasına rağmen çalışan performansıyla ilişkisini ortaya koyan tanım, Burke (1998) tarafından, çalışanın işletme için yüksek düzeyde gösterdiği performans karşılığında, yöneticilerin

çalışanlara sürekli bir şekilde iş ve terfi fırsatları sağlamasıdır şeklinde yapılmıştır. İşletmelerde iş motivasyonu ve yüksek performansın gerçekleşmesi, psikolojik sözleşmenin devamlılığı ile sağlanabilmektedir (Türker, 2010, s. 3). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi psikolojik sözleşme, çalışan davranışlarını önemli derecede etkilemektedir (Suazo, 2003, s. 4). Yönetici ve çalışan arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşmenin iyi bir şekilde yönetilmesi sonucunda, çalışan yüksek derecede performans sergileyebilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003; DelCampo, 2007).

Psikolojik sözleşmenin türlerinden bir olan ilişkisel sözleşmeler, çalışan ile yönetici arasındaki güven ve sadakate dayalı uzun dönemli iş anlaşmaları sonucunda oluşmaktadır. Bu türün öncülleri arasında, çalışan performansı ile ilgili, kariyer ve ücret gelişimi ile diğer kar ve ödüller bulunmaktadır (Kıyık, 2011). İlişkisel sözleşmenin gerekliliklerinden olan sosyal ve duygusal tatminin taraflar arasında sağlanması, çalışanın yüksek düzeyde performans, örgüte karşı ilgi ve bağlılık duymasını sağlayabilmektedir. İlişkisel sözleşmenin çalışan performansını işlemsel sözleşmeye göre daha yüksek düzeyde etkilemesi, onu en çok istenen sözleşme türü haline getirmektedir (Demirkasımoğlu, 2012; Guliyeva, 2018). İlişkisel sözleşmenin işlemsel sözleşmeye göre tercih edilmesinin sebebi ise çalışanın örgütsel etkililiği sağlayabilmek için işin gerektiği yüksek performans rollerini de gerçekleştirme çabasında olmasından kaynaklanmaktadır (Yin ve Xu, 2008).

İşlemsel sözleşmenin odak noktası, maddi çıkarlar ve dışsal motivasyonlar olduğundan, çalışan yüksek ücret alabilmek amacı ile fazladan performans sergilemekte ve daha uzun süre çalışma eğiliminde bulunmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998; McDonald ve Makin, 2000). Bu nedenle çalışan ücret alma konusunda yöneticisinden performans-ödeme oranında, adil bir davranış sergilemesini bekleyecektir (Adams, 1965).

Psikolojik sözleşmenin bir işletmede var olması ve süreklilik kazanması çalışanın performansını olumlu yönde etkiliyorken, sözleşme ihlalinin gerçekleşmesi sonucunda ise çalışanın performansında düşüş meydana gelebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali konusunda yazında yapılan çalışmaların ortak noktası, ihlalin çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu ve rol performansını azalttığı yönündedir. Psikolojik sözleşme ihlalinde, yönetici ve çalışan arasında verilen sözlerin yerine getirilmemesi, ihlal algısına yönelik düşünce geliştirilmesine ve

taraflar arasında önemli sonuçların doğmasına sebebiyet vermektedir. İşletmelerde oluşan ihlaller, bazı psikolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına (Turnley ve Feldman, 1999; Doğan ve Demiral, 2009, s. 56), performansta düşüklüğe ve işten ayrılma niyetine sebebiyet verebilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 2000; Tekleab ve Taylor, 2003; Orvis vd., 2008; Dulac vd., 2008; Suazo ve Stone-Romero, 2011).

İhlalin gerçekleşmesi sonucunda oluşan bir diğer etki ise ilişkisel sözleşmelerin işlemsel sözleşmeye dönüşebilme olasılığıdır. Bu durumun gerçekleşmesi, ihlal algısının giderek derinleşmesine ve performansın düşüşüne sebep olabilmektedir (Demirkasımoğlu, 2012, s. 57-58). Çünkü işlemsel sözleşmenin gereklilikleri sadece işin özü ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmesini içermektedir. Bu tür sözleşmeler sadece performans ile ilgilenmekte ve kısa bir zaman dilimini kapsamaktadır. İşlemsel sözleşmeye sahip çalışanlar, sözleşmenin belirli şartlarına bağlı kalma eğilimi gösterirler. Bu tür çalışanlar, yöneticinin sözleşmeyi ihlal etmesi durumunda ya da değişen koşullarda daha iyi iş fırsatı arayışına girebilirler. Kendilerine ödenen ücret karşılığında performans sergilerler, daha fazlası ile ilgilenmezler. Genel olarak çalışan işletme ile bütünleşemediğini algıladığından dolayı da ihlal algısı derinleşmektedir (McLean Parks ve Kidder 1994; Newstrom ve Davis, 1997; Rousseau 2000; Rousseau, 2004).

Çalışanın işi ile ilgili konularda kuruma sağladığı katkıların yönetici tarafından göz ardı edilmesi ve elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edememesi yine sözleşmenin ihlal edilme durumunu ortaya çıkartmakta ve çalışanın performansında ve motivasyonunda düşüslere neden olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 13; Leiter, 2003, s. 9).

Psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda, çalışanlar farklı reaksiyonlar ortaya koyabilmektedir. Çalışanın yüksek performans sergiledikten sonra söz verilen ücretin verilmemesinde göstereceği tepki ile beklentileri yerine getirilmediğinde vereceği tepki farklı olabilmektedir. Çalışan beklentileri yerine getirilmediğinde sadece hayal kırıklığı ve tatminsizlik yaşıyorken, gösterdiği performans sonucunda elde etmeyi beklediği ücreti alamaması durumunda, büyük bir hayal kırıklığı ve intikam duygusu yaşayabilmektedir Bu doğrultuda psikolojik sözleşmenin en önemli unsurlarından biri olan yönetici ile çalışan arasındaki yükümlülüğün yerine getirilmemesi durumunda

çalışanın düş kırıklığına uğraması ve sonucunda performans seviyesinde düşüş gösterebileceği ifade edilebilmektedir (Robinson vd., 1994).

Psikolojik sözleşme ihlali konusunda gerçekleştirilen iki farklı çalışma sonucunda, yine ihlalin ardından çalışan performansının ve örgütsel bağlılığın azaldığı, işe devamsızlığın arttığı ve işe olan tutumun olumsuz etkilendiği görülmektedir (Turnley ve Feldman, 1999; Armstrong, 2006).

Psikolojik sözleşme ihlalinin doğrudan çalışan performansına etkileri olduğu gibi dolaylı şekillerde de etkileri bulunabilmektedir. İhlal sonucu çalışanlarda oluşan içsel sıkıntı ve stres durumu, onların ruhsal olarak yıpranmasına neden olabilmektedir. Bu durumun ileri seviyede ve uzun süreli olarak yaşanması durumunda ise çalışanda birtakım rahatsızlıklar ortaya çıkabilmekte ve sonuç olarak çalışan, işletmeye yabancılaşabilmekte, bağlılığı azalabilmekte ve performansında düşüşler meydana gelebilmektedir. Yine çalışanın işten ayrılma niyeti sürecinde yöneticiye olan güvenin sarsılması ve işletmeden ayrılma düşüncesi, bireyin kişisel ve örgütsel performansını olumsuz etkilerken aynı zamanda verimliliğini de tamamen düşürebilmektedir (Koçak ve Koç, 2018).

Psikolojik sözleşmenin ve ihlalinin çalışan performansı ile genel anlamda ilişkisi olduğu gibi çalışan performansının boyutları ile de ayrı ayrı ilişkisi bulunmaktadır. Bu konu, çalışmanın devam eden bölümünde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.1.5.1. Psikolojik Sözleşme ve Görev Performans İlişkisi

Psikolojik sözleşme türleri arasında yer alan işlemsel sözleşme ile çalışan performansı türleri arasında bulunan görev performansı, bir takım ortak özellikleri barındırmaktadır. Şöyle ki, işlemsel sözleşme ve görev performansının koşulları iyi bir şekilde tanımlanmış, belirgin esaslara dayanmaktadır. Bir diğer ortak özellik olarak, işlemsel sözleşme ve görev performansında çalışan tüm beceri ve yeteneklerini sürece katkıda bulunmak için kullanmaktadır. Bu ilişkiye, çalışan ile istihdam aşamasında oluşturulan resmi iş sözleşmesi dışında gerçekleştirilecek işlemsel sözleşmede, koşulların ve yükümlülüklerin açık bir şekilde dile getirilmesi sonucunda, çalışanın bu koşulları ve yükümlülükleri tüm beceri ve yetenekleri ile sağlamak için yüksek düzeyde görev performansı sergilemesi örnek olarak verilebilir. Görev performansı yüksek düzeyde olan çalışan, işletmenin teknolojik sürecinin bir kısmını uygulayarak

doğrudan, gerekli malzemeleri ya da hizmetleri sağlayarak dolaylı bir şekilde işletmenin asıl olan amacına katkıda bulunacak eylemler ile işletmeye verimlilik ve etkinlik sağlayabilmektedir. Bu bağlamda görev performansı işin daha çok mesleki ve ustalık yönü ile ilgilidir. İşlemsel sözleşmede aynı şekilde işin profesyonel kısmı ile ilgili etkinlik ve verimliliği kapsamaktadır. Görev performansı, taraflar arasında var olan işlemsel sözleşmede olduğu gibi çalışanın genel yeteneği, yargıları, doğruluğu, mesleki bilgisi ve yaratıcılığı üzerinde durmaktadır (Greenhaus vd., 1990; Rousseau, 1995; Motowidlo vd., 1997; Motowidlo ve Schmit, 1999; Jawahar ve Carr, 2007, s. 330). Bu noktada işletmelerde, var olan psikolojik sözleşmelerin, görev performansı ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirtilebilir (Cheung, 2005).

Psikolojik sözleşmenin işletmede var olmasının görev performansına etkileri olduğu gibi sözleşmenin taraflar arasında ihlal edilme durumunda da birtakım etkiler ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, gönüllü olarak gösterilen ve zorunlu olarak gösterilmesi gereken davranışları azaltabilmektedir. Bu da doğrudan veya dolaylı bir şekilde görev performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Acaray, 2019). Yazında, psikolojik sözleşme ihlalinin görev performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğuna ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Restubog vd., 2006; Zhao vd., 2007; Restubog vd., 2007; Hussain vd., 2016).

2.1.5.2. Psikolojik Sözleşme ve Bağlamsal Performans İlişkisi

Çalışan performansının türlerinden biri olan bağlamsal performansın yüksek düzeyde olması, işletmelerin farklılaşması ve gelişim göstermesi açısından önemlidir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının bağlamsal performanslarını arttırmak amacı ile işletmede psikolojik sözleşmenin varlığını korumalı ve taraflar arasında yaşanabilecek ihlal durumlarına elinden geldiğince engel olmalıdır. Çünkü psikolojik sözleşmenin yönetici tarafından ihlal edilmesine engel olunduğu durumda, çalışanın işletmeye bağlılığı artacak ve çalışan işletmenin çıkarları doğrultusunda ekstra performans sergilemeyi amaçlayacaktır (Sonnetag vd., 2008, s. 8).

Psikolojik sözleşmenin türleri arasında yer alan ilişkiel sözleşme ile bağlamsal performans, ortak amaçlara hizmet amacı ile benzer davranış kalıplarını içerebilmektedir. Şöyle ki; bağlamsal performansın davranış kalıpları gibi ilişkiel sözleşmeye sahip olan çalışanlar da örgüt amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirerek, örgütün amaçlarını tamamıyla benimsemektedirler. Dolayısıyla

fazladan çalışmaya ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaya da gönüllü olmakta, yöneticilerinin önemli ve gerekli gördükleri değişimleri desteklemektedirler. Çünkü çalışanın bağlamsal performans sergilemesi gibi bir işletmede ilişkisel sözleşmenin var olması, çalışanın algısını geliştirerek, örgüt başarısının kendi başarısı olduğu görüşünü algılamasını sağlamaktadır (Millward ve Brewerton, 1998; Rousseau, 2004).

İlişkisel sözleşme ve bağlamsal performansın gereklilikleri arasında, çalışanların birbirleri ile yardımlaşma ve iş birliği sağlamaları, faydalı bir ilişkiye sahip olmaları ve yararlı davranışlar sergilemeleri bulunmaktadır. Bağlamsal performans, çalışanın, iş arkadaşlarına saygı duymasını, bağlılık göstermesini, görevleri konusunda onlara yardımcı olmasını ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamasını gerektirmektedir. İlişkisel sözleşmelerde de benzer olarak çalışanların bağlılıklarının kuvvetli olması, aralarında sadakat ve güven unsurunun bulunması gerekmektedir. Bu noktada ilişkisel sözleşmelerin var olduğu işletmelerde, bağlamsal performansın yüksek olması muhtemeldir (Grimmer ve Matthew, 2007).

Bir işletmede psikolojik sözleşmenin taraflar arasında etkin bir şekilde işleyiş göstermesi, çalışanların işletmeleri için önemli bir birey olduklarını, örgüt çıktıklarına etkide bulunabildiklerini ve örgüt içi söz sahibi olabildiklerini hissettirmektedir. Bu özellikleri ile psikolojik sözleşme, çalışanın bağlamsal performansına olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir. Psikolojik sözleşmenin, çalışanın sorumluluk ve inisiyatif almasında etki sahibi olması, bağlamsal performans sergileyerek örgütün gelişimi için yapıcı önerilerde bulunmasına, işi için ekstra çaba sarf etmesine, vicdanlı bir birey olmasına ve kendini geliştirmesine etki edebilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997; Anderson ve Schalk, 1998).

Psikolojik sözleşmenin varlığı ve bağlamsal performansın işletmede istikrar sağlaması, örgütsel davranışlar kapsamında, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından da olumlu bir etkiye sahiptir. İşletmelerde resmi iş sözleşmelerinin örgütsel davranış rollerini kapsamaması, psikolojik sözleşmenin gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Sözleşmenin gerçekleştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi sonucunda ise bağlamsal performansın dolayısıyla örgütsel davranışların sergilenmesi sağlanabilmektedir (Organ, 1998; Koçak, 2016).

Görev performansının davranış kalıpları, direkt bir şekilde teknik öz olarak tabir edilen işin kendisine etki ederken, bağlamsal performansın davranışları, yapılan

işin psikolojik ve sosyal bağlamını destekleyen davranış kalıplarını ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 73-74; Conway, 1999, s. 3-12). Bu bağlamda, çalışanın, işletmede yönetici ve arkadaşları tarafından hak etmediği bir şekilde muamele gördüğünü düşünmesi veya işletme içinde bir eşitsizlik algısına sahip olması, bağlamsal performans davranışlarını sergileme eğilimini düşürecektir (Kurt, 2013, s. 53).

2.1.6. Turizm Sektöründe Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Çalışan Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi

Günümüzde önemi gittikçe artan, istihdam yaratıcı özelliğiyle dikkat çeken ve ülke ekonomilerini etkilemeyi hız kesmeden sürdüren turizm sektörü ve buna bağlı olarak konaklama endüstrisindeki yönetim yapısında birtakım değişimler zorunlu hale gelmiştir. Küresel anlamda yaşanan dijitalleşme ve makineleşme, üretimde emek faktörünün nicel anlamda azalmasına sebebiyet vermektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bu otomasyondan belirli seviyede etkilenmiş olsa da hizmet üretimi kısmında, insan faktörü hala işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır (Seymen, 1995; Pelit ve Çetin, 2020). Bu hayati önemin sebebi ise ekonominin hiçbir sektöründe bulunmayan insanlar ile doğrudan doğruya kurulan ilişkidir. Bu ilişkide talebi ve arzı oluşturan faaliyetler insan unsuru tarafından karşılanmaktadır (İçöz, 2001).

Turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmelerinin başarısı, sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır (Şener, 2010). İnsan unsurunun otel işletmeleri için bütünsel başarının kilit noktası olarak varsayılması, çalışanların büyük bir kısmının müşteriler ile direkt olarak ilişki içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bütünsel başarının sağlanması için işletmelerde, yönetici ile çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişki yapısının mevcut olması büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu yapının oluşturulması için ise işletmelerde bilgi ve beceri ile insan unsurunun iyi bir şekilde yönetilmesini sağlayan insan kaynakları yönetiminin var olması gerekmektedir (Ağaoğlu, 1992; Seymen, 1995; Angelo, 1998, s. 403; Sü, 1999; Erdem, 2002; Erdem, 2004; Pelit ve Çetin, 2020).

Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması açısından insan unsurunun önemi diğer birçok işletmeye kıyasla daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bugün kendini kanıtlamış birçok otel işletmesini incelediğimizde, bu başarının sırrının

insan unsuruna yapılan yatırımdan kaynakladığı net bir şekilde görülebilmektedir. Otel işletmelerinde var olan işgücü, müşterilerin ödediği ücretin karşılığında yararlandığı tamamlanmamış ürünün bir parçasıdır. Sunulan hizmetin kalitesi sadece maddi değil aynı zamanda manevi unsurları da barındırmaktadır. Müşterinin memnuniyetini, otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, çalışanın yardımseverliği, kibarlığı ve kişisel özellikleri de etkilemektedir (Ağaoğlu, 1992; Seymen, 1995; Angelo, 1998, 403; Sü, 1999; Erdem, 2002; Erdem, 2004; Pelit ve Çetin, 2020).

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri, iyi bir seçim yaparak çalışanı istihdam etme, eğitim verme, değerlendirme, çalışanın ödüllendirilmesi, insan kaynakları planlaması, işin analizi, endüstri ilişkileri, ücret yönetimi, mesleki sağlık ve güvenliğin sağlanması, sosyal yardım ve hizmetlerdir. Otel işletmelerinde bu temel fonksiyonların etkin bir şekilde yürütülmesi ve sonucunda verim alınabilmesi için ise psikolojik sözleşmenin insan kaynakları uygulamalarının bir bileşeni haline getirilmesi gerekmektedir. Çünkü psikolojik sözleşme ile birlikte işletmelerde, yönetici ile çalışan arasındaki istihdamın genel yapısından kaynaklı sınırlar daha hızlı bir şekilde aşılmaktadır. Bu da yönetici ile çalışan arasındaki birçok işlevin daha rahat çözümlenebilmesini ve taraflar arasındaki uzlaşmanın daha hızlı gerçekleşmesini sağlamaktadır (Erdem, 2004; Çetinkaya, 2014).

Psikolojik sözleşmeler çalışanların davranışlarını çözümlenmede, motivasyonlarının sağlanmasında ve işte kalma arzularının nedenlerinin anlaşılmasında anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu doğrultuda genel olarak ele alındığında psikolojik sözleşme insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesinde pay sahibidir (Guest, 2004). Modern istihdam ilişkilerinin tanımlanması ve anlaşılmasında büyük bir öneme sahip olan psikolojik sözleşmeler, bazı durumlarda resmi sözleşmelerden daha etkili sonuçlar gösterebilmektedir (Sullivan, 1999; De Vos vd., 2003, s. 458; Patrick, 2008, s. 3; Özgen ve Özgen, 2010, s. 1).

Psikolojik sözleşmelerin şekli ve gücü endüstrilere göre farklılık göstermektedir. Otel işletmelerinde işgücüne duyulan gereksinimin diğer sektörlerle göre daha fazla olması ise bu işletmelerde psikolojik sözleşmenin gerekliliğini artırmaktadır. Otel işletmelerinde hizmetin sunumu ve müşterilerin tatmini büyük oranda çalışanların gösterdiği çabaya bağlı olduğundan, çalışanların ve yöneticilerin beklenti ve yükümlülükleri algılanması ve kabul etmesi büyük bir önem arz etmektedir.

Çünkü psikolojik sözleşmenin uygun bir şekilde yönetilmesi, çalışanın çabasına olumlu anlamda katkılar sağlamaktadır (Özcan, 1994). Otel işletmelerinde birçok hizmetin çalışanlar tarafından sunulması ve müşteri ile çalışanın sürekli bir arada olması, bu sektörde çalışanların resmi iş sözleşmeleri dışında psikolojik sözleşmelerinin de oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Oluşturulan psikolojik sözleşmelerin uygun bir şekilde işleyiş göstermesi ise işletmeye pozitif etki sağlamakta, çalışanın görev bilincini geliştirmekte, bağlılık, iş tatmini ve performans gibi örgütler için kritik önem taşıyan örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasına katkı sağlamaktadır (De Vos vd., 2003, s. 41; Toker, 2007, s. 154; Patrick, 2008; Şener, 2010; Aziri, 2011, s. 85).

Yongjing vd., (2010) bu konuya farklı bir perspektiften bakmış ve psikolojik sözleşmenin çalışanın performansına doğrudan ve dolaylı olarak iki tür etkisinin bulunduğunu öne sürmüştür. Yongjing' e göre sözleşmenin dolaylı etkileri arasında iş memnuniyeti algısındaki değişim, örgüte ve yöneticilere güven ve bağlılık unsurları bulunuyorken, doğrudan etkileri arasında ise iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlıktaki olumlu katkılar ve çalışan performansındaki artış bulunmaktadır.

Otel işletmelerinin yapısı gereği çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle aralarında sorunsuz bir iletişimin kurulması gereklidir. Çalışanların işlerinin kolaylaştırılması, etkinliğinin artırılması, aralarında yardımlaşmanın sağlanması ve yönetimin çalışanlarına aktarmak istediği konuları rahatça aktarabilmesi için etkin iletişim tekniklerinin kullanılması gereklidir. Bu noktada işletmede psikolojik sözleşmenin varlığıyla, tarafların karşılıklı olarak beklentilerden haberdar olmaları ve bu sebeple akılcı ve sürekli bir istihdam modeli oluşturmalarını sağlayarak aralarındaki iletişimi sorunsuz hale getirilebilmektedir (Rousseau, 2004; Özcan, 2011).

Psikolojik sözleşmenin olumlu sonuçları arasında, yönetici ile çalışanlar arasında oluşan duygusal yakınlık, taraflar arasındaki samimi diyalogun sonucunda güçlenen güven ve örgüte olan bağlılığın artışı söz konusudur. Otel işletmelerinin en çok değer verdiği ve gerekli gördüğü davranışlar kalıpları ise çalışanların aralarında karşılıklı yardım ile iş birliği sağlaması ve birbirlerine bağımlı bölümlerden meydana gelmiş bir yapının oluşturulmasıdır. Otel işletmelerde stratejik yönetim süreci, üst kademedен alt kademeye doğru ilerleme göstermektedir. İşletmelerin içerisinde

yönetimsel kararları almak ve uygulamak üst kademinin görevi olsa da psikolojik sözleşmenin işletmede etkin bir şekilde işleyiş göstermesi ile çalışanlar, yönetim sürecine dahil edilebilir ve yöneticilere olumlu yönde bir katkı sağlanabilir (Zengin, 2001; Sturges vd., 2005).

Otellerde yönetici ile çalışan arasında kurulan psikolojik sözleşmenin sonucunda, dolaylı yoldan olumlu sonuçlar da elde edilebilir. Şöyle ki, çalışan içten, samimi duygu ve davranışlarla yaptığı işinin sonucunda herhangi bir ödül beklentisine sahip olmaz. Çalışan iş yerinde mesai saatleri dışında ekstradan kalan işi bitirmek için çalışıyorsa, kendi sorumluluğu dışında mesai arkadaşlarına yardımda bulunuyorsa, bu çalışanın örgütsel bağlılığa sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık ise psikolojik sözleşmenin olumlu sonuçlarından biridir (Sezgin, 2005, s. 320; Armstrong, 2006).

Otel işletmelerinde çalışanların sadece görev tanımları içinde davranış sergilemeleri, gereken kalite ve sinerjiyi beraberinde getirmediğinden dolayı, çalışanın görev tanımları dışına çıkarak, gönüllülük esasına dayalı yerine getirdiği rol, görev ve sorumluluk faaliyetlerini içeren psikolojik sözleşme algısının daha yüksek olması, işletmeler için çalışanlarının potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilmektedir (Adamış, 2016).

Müşteri sadakati ve memnuniyetinin çalışan performansı ile doğrudan bir ilişki içerisinde olması, çalışanların sergiledikleri performansla işletmelerin performanslarının doğru orantıda olması, psikolojik sözleşmenin etkin ve verimli bir şekilde işleyiş göstermesi, işletmelerin en büyük sorunları arasında yer alan iş devir hızının azaltılmasına, nitelikli mevcut çalışanın elde tutulmasına, istihdam ilişkilerinin korunmasına ve çalışanların yönetim tarafından kendilerinden neler beklenildiğini algılayabilmesine yardımcı olmaktadır (Angelo, 1998, s. 403; DelCampo, 2007, s. 434; Conway vd., 2011; CIPD, 2014; Wu ve Chen, s. 2015).

Otel işletmelerinde istihdamın yüksek oranda olması ve sezonluk bir şekilde gerçekleşmesi, yönetici ve çalışan ilişkilerindeki dengenin yönetici lehine olmasında önemli bir etkidir. İstihdam yapısındaki bu esneklik ve taraflar arası dengesizlik, çalışan beklentilerinin önemsizmediği ya da fark edilmediği örgütsel yapı ve işleyişlerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu konuda psikolojik sözleşmenin etkin bir şekilde işleyiş göstermesi, büyük bir önem arz etmektedir. Aksi takdirde işleyişteki aksaklıklar ihlale neden olabilmektedir (Yıldırım, 2014). Psikolojik

sözleşmenin yapısında var olan sosyal değişim algısı, yönetici ile çalışan arasında beklentileri içeren, tarafların birbirlerini ödüllendirmelerini ve iyilik yapmalarını öngören güvene dayalı bir süreçtir. Yönetici ile çalışanın karşılıklı bir şekilde kazanç sağladığı bu değişim ilişkisinde, taraflardan birinin karşılık alamaması durumunda, çalışan sağladığı yatırımı durdurabilmektedir. Bu da işleyişteki aksaklığın meydana gelmesine, taraflar arasında güvenin kaybedilmesine, olumsuz algı, tutum ve davranışlara sebebiyet vermektedir. Bu olumsuz davranışlara örnek olarak ise çalışanın performansında yaşanan düşüş gösterilebilmektedir (Emerson, 1976; James, 2005; Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Apaydın, 2016).

Otel işletmelerinde uzun çalışma saatleri, düşük ücret gibi elverişsiz çalışma koşullarının varlığı, iş güvenliğinin yeterli düzeyde sağlanmıyor olması, sendika haklarındaki yetersizlik ve sosyal güvenlik haklarından yoksunluk nedenlerinden dolayı psikolojik sözleşme ihlalinin yaşanabilme olasılığı yüksektir (Beddoe, 2004; İzgi ve Olcay, 2008, s. 45). Çünkü psikolojik sözleşme ihlalinin etkileyen etkenler arasında yukarıda ifade edilen tüm sebepler çalışanlar tarafından ihlal olarak algılanabilir (Zuber ve Hammond, 2002).

2.2. İlgili Araştırmalar

Psikolojik sözleşme ve çalışan performansı geçmişte ve günümüzde işletmeler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu iki konunun önemi, ilgili araştırmaların yapılmasını gerekli kılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde konular ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Psikolojik Sözleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İlgili alanyazın incelendiğinde psikolojik sözleşme ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında aşağıda yer verilmektedir.

Rousseau (1990) işletme ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme algısını araştırmış, sonuç olarak ise çalışanların beklentileri ile yükümlülükleri arasında uyumluluk söz konusu olduğunu saptamıştır. Çalışanların beklentileri, işletmeler tarafından karşılandığı takdirde, işletmede uzun dönem çalışma eğiliminde olabildikleri, farklı işletmelerde üst pozisyonda çalışma fırsatlarını erteledikleri veya böyle bir kararları var ise değiştirdikleri ifade edilmiştir.

Kingshott (2006) psikolojik sözleşmenin, güven ve bağlılığa olan etkilerini araştırmak amacı ile Avusturalya’ da motorlu taşıt endüstrisindeki müşteri ve tedarikçilerden oluşan 343 kişilik bir gruba anket uygulanmış ve sonuç olarak ilişkisel psikolojik sözleşme ve güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, bu sonuç doğrultusunda çalışmanın örnekleme olan endüstride psikolojik sözleşmenin güven ve bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.

Atkinson (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada psikolojik sözleşme ile güven arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmek istenmiştir. Bu tespitin sağlanabilmesi için imalat, yazılım ve finans alanlarındaki üç firma üzerinde kritik olay çalışması yöntemi uygulanmış ve toplamda 41 görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, ilişkisel ve işlemsel sözleşme ile güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanırken, örgütlerde güvenin psikolojik sözleşme ve alt boyutlarını destekleyici bir unsur olduğu ifade edilmiştir. .

Mimaroğlu (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, tıbbi satış temsilcilerinin yöneticileri ile oluşturdukları psikolojik sözleşmelerin, tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin keşfi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşmenin çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği, ihlallerinin ise cinsiyet ve eğitim düzeylerine göre farklılaştığı saptanmıştır. Devamında, işlemsel psikolojik sözleşmenin adaletsizlik algısı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve bağlılığa olumsuz etkileri olduğu, ilişkisel sözleşmenin ise örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlığa olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Lee ve Liu (2009) tarafından 340 banka çalışanı ile gerçekleştirilmiş araştırmada psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bir diğer sonucunu ise iş tutumunun psikolojik sözleşme ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğudur. Çalışmada psikolojik sözleşmeden doğan beklentilerin karşılanması sonucunda motivasyonun ve iş tutumunun arttığı gözlemlenmiştir.

Cihangiroğlu ve Şahin (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işe giriş aşamasındaki resmi iş sözleşmelerinin çalışanları örgüte bağlamak ve işgücü dönüşüm oranını düşürmekte etkisinin yetersiz olduğu vurgulanmış ve psikolojik sözleşmenin önemine dikkat çekilmiştir. Çalışmanın devamında, karşılıklı yükümlülüklerin dengeli şekilde yerine getirilmesi gerektiği ve düzgün bir işleyiş gösteren psikolojik

sözleşmenin, karşılıklı beklentilerin karşılanması sonucunda süreklilik sağlayabileceği ifade edilmiştir.

Özgen (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma psikolojik sözleşme ve ihlalinin güven üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada psikolojik sözleşme ile güven arasında düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki, işlemsel psikolojik sözleşme ile güven arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişki, ilişkisel psikolojik sözleşme ile güven arasında ise yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir tespit ise psikolojik sözleşme ihlali ile güven arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişkinin var olmasıdır.

Öztürk (2010) psikolojik sözleşmenin örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada ilişkisel sözleşmeye sahip çalışanların ihlal durumu ile karşılaşmaları durumunda dahi işlemsel sözleşmeye sahip çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, 188 çalışana uygulanan anketlerin sonucunda elde edilen verilere göre 170 kişinin psikolojik sözleşme ihlali yaşadığı tespit edilmiş, gerçekleştirilen çalışmanın önerisi olarak yöneticilerin psikolojik sözleşme gerekliliklerine önem vermesi gerektiği ifade edilmiştir.

Dikili (2012) çalışanlar ile yöneticiler arasında oluşturulan psikolojik sözleşmelerin beklentiler açısından farklılık göstermesi sebebi ile bireysel ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu, bu doğrultuda işletmelerde olumlu ve yapıcı ilişkilerin kurulması gerektiğini ifade etmiş ve ilişkilerin belirtildiği şekilde gerçekleşmemesi sonucunda, örgütün çıkarlarında negatif etkilerin meydana gelebileceğini, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalabileceğini vurgulamıştır.

Büyükyılmaz (2013) çalışmasında Türkiye üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personelin ekonomik faktörlerden çok duygusal faktörlere önem verdiğini ve psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel sözleşme boyutunu tercih ettiklerini belirlemiştir. Büyükyılmaz'ın çalışmasında ulaştığı diğer bir sonuç ise psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşmesi doğrultusunda akademisyenlerin işten ayrılma niyetinin güçlendiği bulgusudur.

Dabos ve Rousseau (2013) 96 üniversite öğretim üyesinden toplanan verileri analiz ederek gerçekleştirdikleri çalışmada, sosyal statünün ve çalışanların aralarında kurdukları kuvvetli bağların, psikolojik sözleşme inançlarını etkilediğini ifade

etmiştir. Yine araştırmacılar çalışmada, psikolojik sözleşmenin, çalışanların cinsiyetleri, tecrübeleri, eğitim durumu ve saygınlıkları ile ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Psikolojik sözleşme algısının bu değişkenlere göre farklılık gösterdiği vurgulanmıştır.

Akyüz (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin tespitini gerçekleştirmektir. Araştırmacı psikolojik sözleşmeyi tek taraflı ele alarak, çalışanın örgüt tarafından karşılanmayan beklentilerini incelemek için Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde görev yapan 203 çalışana anket uygulanmış, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında istatikselsel olarak pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın devamında psikolojik sözleşmelerde tarafların beklentilerinin dengeli bir şekilde karşılanmasının ve çalışanın örgütüyle zdeşlemesinin, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde olumlu bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

Demirkasımoğlu (2014) gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okullarda yöneticileri ile aralarında oluşan psikolojik sözleşmenin hangi boyutta olduğunu incelemiştir. Araştırma sonucunda, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kamu okullarında görev yapanlara kıyasla daha fazla psikolojik sözleşme algısına sahip olduklarını ve bu iki kurumda çalışan öğretmenlerin işlemsel sözleşme boyutuna göre ilişkisel sözleşme boyutuna daha fazla sahip olduklarını belirlemiştir. Bu doğrultuda çalışmada, psikolojik sözleşme algısının çalışanların görev yaptıkları örgüt kültürüne göre değişiklik gösterdiği savunulmuştur.

Rodwell vd., (2015) psikolojik sözleşmenin iş tatmini, örgütsel kimlik ve psikolojik sıkıntı üzerindeki etkileri araştırmak amacı ile Avustralya ülkesinde hastanelerde görev yapan 222 hemşire ve ebeye anket uygulamıştır. Çalışmaya göre, psikolojik sözleşmenin taraflar arasında uygun bir şekilde işleyiş göstermesi sonucunda iş tatmini ve örgütsel kimliğe pozitif etki sağladığı, ihlalinde ise sonuçların negatif etkilere sebebiyet verdiği tespit edilmiştir.

Nishadi ve Weerakkody (2019) psikolojik sözleşmenin çalışan bağlılığına etkisini incelemiş. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşmenin çalışan bağlılığını önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmanın devamında, çalışanların işe yönelik katılımlarının artması için sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisine dayalı

olarak yöneticilerin uygun bir kültür oluşturmaları, kariyer gelişimi için çalışanlarına fırsat sağlamaları, ödül sisteminin düzgün bir şekilde işleyiş göstermesini desteklemeli ve yönetim konusunda güçlü politikalar oluşturarak, psikolojik sözleşmenin güçlendirilmesini sağlamaları gerektiği vurgulanmıştır.

Akın vd., (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada akademik personelin psikolojik sözleşme ihlali algısının demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda 92 anket verisi değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, akademik personelin psikolojik sözleşme ihlali algısında cinsiyet, çalışılan birim ve unvan değişkenlerinin farklılık gösterdiği, yaş, medeni durum ve tecrübenin ise farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışmaya göre, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre, meslek yüksek okullarında çalışanların fakültede çalışanlara göre, öğretim görevlilerinin doktor öğretim üyesi kadrosunda yer alanlara göre daha yüksek bir ihlal algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yesufu (2019) demografik özelliklerin psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamış ve bu doğrultuda Kanada’ da aktif bir şekilde görev yapmakta olan 405 akademik personele anket tekniği uygulamıştır. Araştırma, psikolojik sözleşmeyi ilişkisel, işlemsel ve dengeli sözleşme boyutları perspektifinden inceleyerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet ve yaşın akademisyenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Bir diğer sonuç olarak, eğitim ve psikolojik sözleşme boyutları arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır.

Naidoo vd., (2019) psikolojik sözleşmenin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmış, bu doğrultuda bir teknoloji üniversitesinde görev yapan 400 çalışana anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda, birçok çalışanın işe giriş aşamasında olumlu bir sözleşme gerçekleştirdiğini fakat sonraki süreçte kurum tarafından beklentilerinin karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, çalışanların istihdam ilişkilerinde uyumsuzluk yaşayabildikleri vurgulanmıştır. Çalışmanın devamında psikolojik sözleşmenin her iki boyutunun da düzgün bir şekilde işleyiş göstermesinin üniversite çalışanları için önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Kirmanoglu ve Erbay (2020) çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile sosyal aylıklık davranışları arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi olup olmadığını araştırmak amacı ile 303 özel sektör çalışanına anket uygulamış ve

çalışanların yeni deneyimlere açıklık özellikleri arttıkça psikolojik sözleşmeye dair olumlu algılarının da doğru orantıda arttığı sonucuna ulaşmıştır. İhlale yönelik algının ise sosyal aylaklık davranışını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılırken, bireysel olan sorumluluk, yeniliğe dönüklük ve dışadönüklük gibi özelliklerin psikolojik sözleşme ve sosyal aylaklık arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı, fakat duygusal dengelilik ve uyumluluk özelliklerinin düzenleyiciliğinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kanbur ve Ay (2020) tarafından psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık davranışları üzerindeki etkisini araştırılmış, bu araştırma için Kastamonu Üniversitesi idari personeli ile 250 akademisyene anket uygulanmıştır. Uygulanan anket sonucunda ilişkisel psikolojik sözleşmenin işe adanmışlık davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, işlemsel psikolojik sözleşmenin ise adanmışlık boyutlarından yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ilişkisel psikolojik sözleşmenin dinçlik ve adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen sonuçların doğrultusunda, idari personelin çalışmaları karşılığında beklentilerini alamamaları veya verilen vaatlerin yerine getirilmeyeceğini düşündükleri durumda, kuruma karşı olumsuz tavır sergileyebilecekleri vurgulanmış, kuruma adanmanın aksine ayrılmaların olabileceği ve sonuç olarak diğer paydaşların etkilenebileceği ifade edilmiştir.

Turizm sektörünün önemli bileşenlerinden olan otel işletmelerinde çalışanlara yönelik psikolojik sözleşme üzerine yapılan çalışmalar ise aşağıdaki gibidir;

Harrison vd., (2005) otel işletmeleri ve yemek hizmeti sunan firmalarda görev yapmakta olan deneyimsiz çalışanların psikolojik sözleşmelerini araştırmayı amaçlamıştır. Deneyimsiz çalışanların psikolojik sözleşmelerini inceleyen araştırmacılar, işlemsel sözleşmelerin çalışanlarda düşük düzeyde bağlılık, katılım eksikliği ve motivasyonda düşüş gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışanlara verilen vaatlerin yerine getirilmesi, yükümlülüklerin sağlanması ve güven unsurunun oluşturulması sonucunda bağlılığın arttırılabileceği tespit edilmiştir. Çalışmada, çalışanlar arasındaki bağların kuvvetlenip, yöneticiler ile çalışanlar arasında adil uygulamaların varlığının sağlanması psikolojik sözleşmenin sorunsuz bir şekilde işleyiş göstermesine etki edebileceği vurgulanmıştır.

Tükeltürk, Güzel ve Perçin (2010) tarafından, psikolojik sözleşme algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen araştırma sonucunda, otelde görev yapmakta olan personelin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine yönelik algıları ile işletmeye yönelik duygusal bağlılıklarında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca normatif bağlılık ve ihlal algıları arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönde, devam bağlılığı ve ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ceseroğlu (2010) çalışmasında, otel işletmelerinde görev yapan 177 çalışandan topladığı veriler sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin düşük örgütsel bağlılığa yol açtığını tespit etmiş ve bu gibi durumlar ile karşılaşmamak için yöneticilerin çalışanları ile aralarındaki psikolojik sözleşme gerekliliklerini örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyeti, çalışan kaynaklı maliyetlerin azalması ve örgütün daha verimli biçimde işlemesi amacı ile daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Koyuncu ve Katlav (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve sonuç olarak işletmede görev yapmakta olan çalışanların psikolojik sözleşme algısı ve boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin varlığını tespit etmişlerdir. Çalışmanın bir diğer sonucu ise ilişki psikolojik sözleşme algısı ile psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerinde ki etkisinin var olmasıdır.

Wu ve Chen (2015) Tayvan' da 258 otel çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sözleşmenin taraflar arasında sorunsuz bir şekilde işleyiş göstermesi ile bilgi alışverişi ve hizmet performansının olumlu yönde ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Çalışmanın bir diğer sonucu olarak, bilgi alışverişinin düzgün bir şekilde sağlanmasının psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile hizmet performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Çetinkaya ve Özkara (2015), çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve demografik özellikleri tarafından hangi düzeyde etkilendiğini tespit etmek amacı ile 720 otel çalışanına anket uygulamıştır. Çalışma bulgularına göre, çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan bilişsel sinizmi görece en fazla yaşadıkları sonrasında sıra ile davranışsal sinizmi ve duyuşsal sinizmi yaşadıkları tespit edilmiştir. Yine çalışmada,

psikolojik sözleşme algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme algı düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu, bu algı düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı ve önemli derecede yordadığı saptanmıştır.

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sözleşme ve çalışan performansı ile ilgili araştırmalar yer almaktadır.

Yongjing vd., (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisi üzerine araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, psikolojik sözleşmenin çalışan performansına doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına dolaylı etkileri arasında işe olan tutumu güçlendirdiği, örgüte olan bağlılığı kuvvetlendirdiği, yöneticilere sadakat konusunda pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş tatmini ve taraflar arasındaki güvenin sağlanmasında güçlü bir etkiye sahip olduğu vurgulanmış, böylece çalışanların performansını arttırdığı ifade edilmiştir.

Tsui vd., (2013), çalışan performansının belirleyicilerini tespit etmek için Tayvan' da bulunan uluslararası otellerde görev yapmakta olan 361 çalışana anket uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılığın hem kısa hem de uzun vadede iş tatmini ve çalışan performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kılınç ve Paksoy (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı psikolojik sözleşmenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu doğrultuda, Gaziantep ilinde kamu ve özel hastanelerde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarına anket uygulanmış ve sonuç olarak, özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin psikolojik sözleşme beklenti ve kurum karşılama düzeylerinin, kamu hastanelerinde görev yapanlara göre daha yüksek olduğu, kamu hastanelerinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, özel hastane sağlık çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Roberts ve Douglas (2020), psikolojik sözleşmenin sözleşmeli çalışan performansına etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirdikleri nitel çalışmayı 22 sözleşmeli çalışana yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla aktarmış ve sonuç olarak, psikolojik sözleşmenin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin var olduğunu vurgulayarak bu olumlu etkinin örgütsel performansı

iyileştirmek ve güçlendirmek için kullanılmasının mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir.

Nnadozie vd., (2020), Güneydoğu Nijerya'daki inşaat sektöründe psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacı ile 220 inşaat çalışanına anket uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin önemli derecede olmadığı tespiti yapılmıştır. Bu nedenle inşaat çalışanlarının işe giriş aşamasında oluşturdukları psikolojik sözleşmenin performanslarına etkisinin düşük derecede olduğu ifade edilmiştir.

2.2.2. Çalışan Performansı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İlgili alanyazın incelendiğinde çalışan performansı ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında aşağıda yer verilmektedir.

Abbas ve Yaqoob (2009), liderlik gelişiminin çalışan performansı ile ilişkisini incelemeyi amaçlamış ve bu doğrultuda gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, liderlik gelişimi ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında bir yöneticinin iyi bir performans sergileyebilmesi için liderlik becerilerine sahip olması gerektiğini ifade etmişler, liderliğin boyutlarının çalışan performansını %50 oranında arttırdığını tespit etmişlerdir.

Aytaç vd., (2010), toplam kalite yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırmak amacı ile Trabzon ilinde bulunan Organize Sanayi Bölgesi'nde, farklı sektörlerde çalışan 247 kişiye anket uygulamıştır. Çalışmada toplam kalite yönetimin genel anlamda çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bir diğer sonucu ise toplam kalite yönetimin işletmelerde birtakım problemlere sebep olduğudur. Çalışmada öneri olarak, çalışanlara daha fazla değer verilmesi gerektiği ve iş yerinde ergonomik koşulların sağlanması gerektiği vurgulanmış böylece daha fazla performans gösterebilecek olmaları ifade edilmiştir.

Koçak ve Özüdoğru (2012), temel liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyon ve performansını etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmaya göre yöneticilerin liderlik özellikleri artış gösterdikçe motivasyon ve performansta artış görülmektedir. Yine

çalışmaya göre, motivasyondaki artış ile yüksek performansın arasında ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Awadh ve Saad (2013), tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel kültür ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuç olarak örgütsel kültür ile çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmelerin örgüt kültürünü oluşturacak stratejiler gerçekleştirmeleri ve çalışan performansını böylece yükseltebilecekleri ifade edilmiş, güçlü bir örgüt kültürünün yüksek performansı var edeceği vurgulanmıştır.

Anitha (2014), çalışan bağlılığının çalışan performansı ile ilişkisini ortaya koymak adına gerçekleştirdiği çalışması için 383 personele anket uygulamış ve sonuç olarak çalışan bağlılığının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada, personelin çalışma ortamı faktörleri ve iş arkadaşları ile ilişkisinin çalışma bağlılığını ve sonraki süreçte çalışan performansını arttırabileceği ifade edilmiş, personelin mesleki programlar ile geliştirilip yaratılacak başarılı bir iş yeri atmosferi ile daha üst seviyelerde performans gösterebileceği vurgulanmıştır.

Korkmazer vd., (2016), tarafından gerçekleştirilen çalışmada psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi incelemiştir. Bu incelemenin gerçekleştirilmesi için 152 sağlık çalışanına anket uygulanmış ve sonuç olarak psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Çalış Duman ve Akdemir (2016), işletmelerde mobbing davranışlarının çalışan performansına etkisini incelemek amacı ile gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, mobbingin çalışan performansı için önemli bir etken olduğu ve mobbing ile çalışan performansı arasında önemli ve ters yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerdeki mobbing davranışları arttıkça çalışanların performanslarında düşüşler meydana geldiği ifade edilmiş, öneri olarak yöneticilerden çalışanlara tüm işletme personelinin mobbing ile mücadele içinde olması gerektiği vurgulanmıştır.

Wanza ve Nkuraru (2016), değişim yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamış ve bu doğrultuda Kenya' da 121 üniversite çalışanına anket uygulamıştır. Çalışma bulgularına göre, yapısal değişimlerin, teknolojik gelişimlerin ve organizasyonel liderliğin üniversite çalışanlarının performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. İş yükünün azalmasına yardımcı olan

teknolojik gelişimlerin çalışan performansında büyük bir etkiye sahip olduğunu ve verimlilik ile etkinliği arttırdığını belirten araştırmacılar, organizasyonel kültürün çalışanı işe teşvik etmek amacı ile kullanılabileceği tavsiye edilmiştir.

Özlem ve Ayşehan (2018), tarafından gerçekleştirilen çalışmada işyeri kalabalığının çalışan performansına etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda Mersin ilinde özel ve kamu sektöründe görev yapmakta olan 477 kişiye anket uygulanmış ve sonuç olarak işyeri kalabalığının çalışan performansını olumsuz etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. İşyerinde bulunan çalışma arkadaşlarının kalabalığı bireyi olumsuz anlamda etkilemediği fakat yönetici kalabalığının çalışanı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada bir öneri olarak işyerinde gerçekleşebilecek kaba davranışların engellenebilmesi için yönetimin daha aktif olması gerektiği vurgulanmıştır.

Köksal vd., (2018), özgeci davranışların çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacı ile 103 kişiden toplanılan verileri analiz etmiş, özgeci davranışlar ve çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmada personel seçim sürecinde bireylerin özgeci kişilik özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini böylece özgeci davranışların var olduğu bir işletmede çalışanların performanslarının da artış gösterebileceğini ifade etmişlerdir.

Arslan (2018) örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının çalışan performansına etkilerine incelemiş ve sonuç olarak örgütsel sinizmin üç boyutunun da çalışan performansını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada gerçekleştirilen ankete katılan çoğu çalışanın işletmelerinden memnun olmadığı, bunun örgütsel sinizme neden olduğu ve performanslarında düşüş yaşandığı ifade edilmiştir.

Doğan ve Kır (2018) örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisini incelemek amacıyla Antalya ilinde bulunan kamu ve özel hastanelerinde görev yapmakta olan çalışanlara anket uygulamıştır. Uygulanan ankette, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı ile tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmada örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu gibi olumsuz durumlar ile karşılaşılmasını engellemek amacı ile çalışanların performansını arttırabilmek için yöneticilerin otoriter bir davranış

sergilemelerinden ziyade paylaşımcı bir davranış şekli benimsemelerinin önemli bir çözüm yolu olabileceği vurgulanmıştır.

Güler ve Ocak (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerde yönetici liderliğin çalışanların performansına etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü araştırılmıştır. 181 çalışana anket uygulanmış ve sonuç olarak, yönlendirici liderlik algısının çalışanların bireysel performansları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, bu etkinin belirli bir kısmının çalışanların işe tutulmaları aracılığıyla gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda yönlendirici liderliğin bilişsel süreçleri harekete geçirmekteki pozitif etkisi ve işe tutulmanın olumlu yönde geliştirilmesi sonucunda sağlanan katkılar ile çalışanların performansında artışlar görülebileceği vurgulanmıştır.

Yılmaz ve Günay (2020), işte varolmama sorunu ve iş stresinin çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırmak amacı ile Trakya Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil firması çalışanlarına anket uygulamış ve sonuç olarak, presenteeism ve iş stresinin çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ek olarak araştırmada, presenteeism davranışlarının demografik özelliklere, iş stresinin cinsiyete, çalışan performansının ise cinsiyete ve yaşa göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarının çalışan performansı ile ilişkisi hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Ayrıca araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri ile veri toplama süreci hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak da araştırmanın veri analizi ve bulgularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Gerçekleştirilecek bir araştırmada hipotezlerin belirlenebilmesi araştırmanın modeli ve tasarımı ile bağlantılıdır. Çünkü araştırmanın modeli, kavramsal yapılar arasındaki değişkenlerin birbirleri ile aralarındaki ilişkileri ifade etmektedir. İfade edilen bu ilişkiler sonucunda da hipotezler gelişmektedir (Şencan, 2007, s. 34).

Hipotez “Araştırmacının değişkenler arasındaki ilişkisi hakkında beklediği sonuçlara dair tahminleri” olarak tanımlanabilir (Creswell, 2017, s.143). Bu süreçte araştırmacı literatürde bulunan teorilerden yararlanarak hipotezi oluşturur ve örneklem üzerinde evrene dair çıkarımlarda bulunur (Akarsu, 2014, s. 26). Açıklamalardan doğrultusunda, araştırmanın kuramsal modelini oluşturan değişkenlere yönelik hipotezler geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Aselage ve Eisenberger (2003), Coyle-Shapiro ve Kessler (2002), Yongjing vd., (2010) ve Jufri, (2018)’ e göre psikolojik sözleşmenin etkin ve verimli bir şekilde işleyiş göstermesi sonucunda, çalışan performansı olumlu yönde etkilenmektedir ve bu iki kavram birbirleri ile ilişkilidir. Araştırmacıların bu ifadeleri doğrultusunda H1 hipotezi geliştirilmiştir. Rousseau ve Wade-Benzoni (1994)’e göre psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından olan ilişkiel sözleşme ile çalışan performansı ilişkilidir ve ilişkiel sözleşme çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmacının bu ifadeleri doğrultusunda H1a hipotezi geliştirilmiştir. Rousseau (1990)’ a göre psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından olan işlemsel sözleşme ile çalışan performansı ilişkilidir ve işlemsel sözleşme, çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmacının bu ifadesi doğrultusunda, H1b hipotezi geliştirilmiştir. Cheung (2005)’ e göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı alt boyutlarından olan görev performansı anlamlı ve pozitif yönde ilişkilidir. Aynı zamanda Cheung’ un savunduğu diğer bir hipotez psikolojik sözleşme ile bağlamsal

performans arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. Araştırmacının ifadeleri doğrultusunda, H1c ve H1d hipotezleri geliştirilmiştir. H1e ve H1f hipotezleri ise yapılan alanyazın taraması sonucunda, psikolojik sözleşme alt boyutlarından olan ilişkiel sözleşme ile çalışan performansı alt boyutlarından olan bağlamsal performansın ve psikolojik sözleşme alt boyutlarından olan işlemsel sözleşme ile çalışan performansı alt boyutlarından olan görev performansının ortak amaçlara hizmet etmek amacı ile benzer davranış kalıplarını içermesi dolayısıyla geliştirilmiştir.

H1: Psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1a: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkiel sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Psikolojik sözleşme ile çalışan performansının alt boyutu olan görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Psikolojik sözleşme ile çalışan performansının alt boyutu olan bağlamsal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1e: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkiel sözleşme ile bağlamsal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1f: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

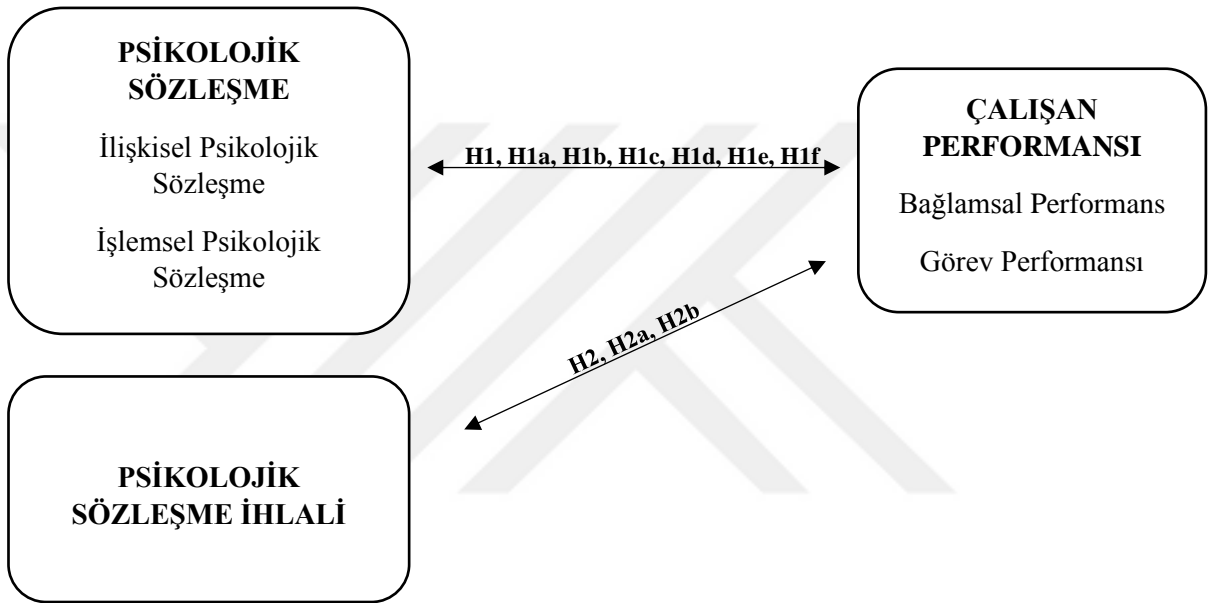
Elden (2020) ve Kılınç (2016)' e göre psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı ve çalışan performansı alt boyutları (görev ve bağlamsal) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Araştırmacının ifadeleri doğrultusunda H2, H2a ve H2b hipotezleri geliştirilmiştir.

H2: Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2a: Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansının alt boyutu olan görev performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H2b: Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansının alt boyutu olan bağlamsal performans arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Araştırma modeli, bilimsel olarak bir araştırmanın probleminin çözülebilmesi için en güvenilir yolu gösteren mantık düzenidir. Araştırma modeli birçok tekniği kapsamakla birlikte araştırmada tercih edilen gidiş yolunun mantığa uygunluğunu da ifade etmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013, s. 95). Genel bir ifade ile tanımlanacak olursa araştırma modeli, amacına uygun ve ekonomik bir süreç ile verilerin elde edilip analizinin sağlanması için gerekli koşulların oluşturulmasıdır (Karasar, 2005, s. 34).



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ve temel araştırma modeli ışığında geliştirilen model, Şekil 3' te gösterilmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırma için evren soruları cevaplamak amacı ile ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı veya cansız varlıklardan oluşan büyük gruptur. Örneklem ise özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için çalışılan evrenden seçilen sınırlı bir parçayı ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2016, s. 80-81). Bu araştırmada, emekyoğun bir sektör niteliği taşıması, insan unsuruna son derece bağımlı olması ve istihdam yaratmada etkin bir rol oynaması (Yanardağ ve Avcı, 2012, s. 42) sebebiyle evren olarak turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmeleri tercih edilmiştir. Türkiye' de turizm sektörü verileri incelendiğinde, istihdam edilen sigortalı

çalışan sayısının 1 milyon 28 bin 344 kişi olduğu, bu kişi sayısının ise toplam istihdam payının %7,12 seviyesini oluşturduğu görülmektedir. Türkiye’ de otel işletmelerinde çalışanların sayısı incelendiğinde ise 2021 yılı verilerine göre 237 bin olduğu görülmektedir (<https://www.turizmdatabank.com>, 15.05.2021). Araştırmada belirlenen evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olamayacağından hareketle araştırmanın evrenini oluşturan kişilerden örneklem seçilerek araştırmanın bu örneklem ile gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Alanyazında birçok araştırmacı tarafından kabul gören örneklem büyüklüğü belirleme yöntemleri bulunmaktadır. Bu araştırmacılardan, Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2012, s. 137) evrenin 100.000 ve üzeri olması durumunda örneklem büyüklüğünün 384 ile yeterli olacağını formüle etmişlerdir. Uygulama alanı olarak coğrafi konumu, doğal, tarihsel ve kültürel kaynak çeşitliliğiyle birçok turiste hizmet sağlamak amacı ile işletme ve yatırım belgeli olmak üzere 255 adet konaklama tesisine sahip olan İzmir ili tercih edilmiştir. Örneklem olarak tercih edilen İzmir ilinin otel işletmelerinin sektörün istihdam yapısına katkısı %7,9 olduğu görülmektedir (Özkan ve Sabancı, 2014; <https://www.tursab.org.tr>, 15.05.2021). Söz konusu bölgede faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı otellere 450 adet anket dağıtılmış; 430 tanesinden geri dönüş alınabilmektedir. Anketlerden 415 tanesi değerlendirilmeye alınmış; 15 anket ise çeşitli nedenlerden değerlendirmeye alınmamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada ilk olarak psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme boyutları, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan performansı ve çalışan performansının boyutları hakkında literatür taraması yapılmış ve elde edilen kuramsal bilgilerle birincil verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir. Birincil verilerin elde edilmesi için diğer veri toplama tekniklerine göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızlı uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması gibi avantajlardan (Büyüköztürk vd., 2016, s.124) dolayı anket yöntemi seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların psikolojik sözleşmelerinin boyutunu belirlemek için konu ile ilgili çalışmalar (Rousseau, 1990; Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997; Millward ve Hopkins, 1998; Anderson ve Schalk, 1998; Millward ve Brewerton, 1998; Robinson ve Morrison, 2000; Raja, Johns ve Ntalianis, 2004;

Harrison vd., 2005; Mimaroglu, 2008; Tükeltürk, Güzel ve Perçin, 2010; Demirkasimoğlu, 2014; Wu ve Chen, 2015) incelenmiştir. İncelemeler doğrultusunda 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçen toplam 17 maddeden oluşan Millward ve Hopkins' in (1998) geliştirdiği, Mimaroglu' nun (2008) Türkçeye uyarlayarak, geçerlilik ve güvenilirliğini test edip saptadığı psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kullanılabilmesi için Hande Mimaroglu ile iletişime geçilmiş ve izin alınmıştır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali belirlemeye yönelik çeşitli sorular sorulmuştur. Soruların belirlenmesinde ilgili çalışmalardan (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994; Shore ve Tetrick, 1994; Robinson, 1996; Morisson, Wolfe ve Sandra, 1997; Turnley ve Feldman, 1998; Robinson ve Morrison, 2000; Tüz, Melek ve Altıntaş, 2001; Lo ve Aryee, 2003; Knights ve Kennedy, 2005; Örucü ve Korkmaz, 2018; Özgen, 2010; Ceseroğlu, 2010; Çetinkaya ve Özkara, 2015) yararlanılmıştır. Psikolojik sözleşmenin ihlali belirlemeye yönelik yapılan literatür taraması sonucunda, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen, 3 maddesi algılanan psikolojik sözleşme ihlali boyutu ölçen, 6 maddesi psikolojik sözleşme ihlali duygularını ölçen, 9 maddeden oluşan ölçek, yazarlar ile mail aracılığıyla kullanım izni alınarak çalışmada kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların çalışan performansını ve performans boyutlarını tespit etmek için belirlenen sorular sorulmuştur. Soruların belirlenmesi için ilgili çalışmalar (Goodman ve Syvanteck, 1999; Jawahar ve Carr, 2007; Abbas ve Yaqoob, 2009; Awadh ve Saad 2013; Tsui vd., 2013; Anitha, 2014; Wanza ve Nkuraru, 2016) incelenmiştir. İncelemeler doğrultusunda, 16 maddelik, 9 tanesi Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından derlenen görev performansını ölçmeye yönelik, 7 tanesi Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performans ölçmeye yönelik ifadelerden oluşan, Bağcı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenilirliği test edilip saptanan ve sonrasında Yorulmaz (2018) tarafından da kullanılan, görev ve bağlamsal performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kullanılabilmesi için, orijinal ölçeği oluşturan yazarlar Goodman, Syvanteck, Jawahar ve Carr' dan ve Türkçeye uyarlayarak geçerlilik ve güvenilirliğini test eden Bağcı ve Yorulmaz' dan kullanım izinleri alınmıştır. Değişkenlerin ölçümünü yapabilmek için kullanılan üç farklı ölçek, 5'li Likert ölçeği olarak yapılandırılmış, çalışanların algılama düzeylerine göre; “1,” “kesinlikle katılmıyorum,” “2,” “katılmıyorum,” “3,”

“kararsızım;” “4,” “katılıyorum;” “5,” “kesinlikle katılıyorum” olarak puanlandırmaları istenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise çalışanların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

Anketin pilot uygulaması Ocak-Şubat aylarında İzmir ilinde bulunan otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Toplam 100 anket elde edilmiş ve veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bu uygulamadan elde edilen 100 anket daha sonra elde edilen anketlerle birleştirilmemiştir.

3.4. Verilerin Toplama Süreci

Anketin yapılmasına 2021 Şubat ayında başlanmış ve 2021 Mayıs ayında anket sonlandırılmıştır. Ankette sezonluk çalışanların otellerde istihdam edilmeye başladığı süreç olan Mart ve Mayıs ayları tercih edilmiştir. Anket çalışması, belirtilen tarihler arasında ege bölgesinde en fazla otel çalışanın istihdam edildiği İzmir ilinde yapılmıştır. Anketin anlaşılır bir şekilde cevaplanabilmesi için öncelikle katılımcılara ankette geçen temel kavramlar hakkında bilgi verilmiş, sonrasında çalışmanın amacı açıklanarak anket formunu bilinçli bir şekilde tamamlamaları sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler istatistiksel analiz programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin sağlanması için ilk olarak veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, ardından istatistik programına kaydedilmiştir. İlk adımda katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri, sayı ve yüzde değerleri ile analiz edilmiştir.

Araştırmada psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı ölçeklerine ait faktörlerin belirlenmesi amacı ile faktör analizi testi uygulanmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım sağlayıp sağlamadığını tespit etmek amaçlı, normallik testi uygulanmış ve yapılan test sonucunda verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak analizlerde, parametrik testler kullanılmıştır. Farklılıkları ortaya koymak amaçlı, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (T testi) ve varyans analizi (ANOVA), araştırmanın hipotezlerini analiz etmek amaçlı ise Korelasyon testi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde İzmir il merkezinde faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanan anket yöntemi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Ankete katılan çalışanların sosyo-demografik yapılarına ve mesleki özelliklerine ilişkin bilgiler Çizelge 7’de yer almaktadır.

Çizelge 7. Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Bilgiler

Sosyo-Demografik ve Mesleki Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	165	41,3
	Erkek	235	58,7
Toplam		400	100
Medeni durum	Evli	175	43,7
	Bekar	225	56,3
Toplam		400	100
Yaş	16-20 yaş arası	0	0
	21-30 yaş arası	177	44,3
	31-40 yaş arası	122	30,8
	41-50 yaş arası	83	20,8
	51 ve üzeri	18	4,5
Toplam		400	100
Eğitim durumu	İlköğretim	27	6,8
	Ortaöğretim	24	6
	Lise	131	32,6
	Önlisans	69	17,3
	Lisans	137	34,3
Lisansüstü	12	3	
Toplam		400	100
Turizm eğitimi alma durumu	Evet	219	54,7
	Hayır	181	45,3
Toplam		400	100
Mesleki çalışma yılı	1-5 yıl arası	150	37,5
	6-10 yıl arası	96	24
	11-15 yıl arası	73	18,2
	16-20 yıl arası	39	9,8
	21 yıl ve üzeri	42	10,5
Toplam		400	100
İşletmede Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	318	79,5
	6-10 yıl arası	38	9,5
	11-15 yıl arası	33	8,3
	16-20 yıl arası	6	1,5
	21 yıl ve üzeri	5	1,2
Toplam		400	100

Çizelge 7-devamı

Aylık geliri			
	2800 TL ve altı	102	25,4
	2801-3000 TL arası	99	24,8
	3001-4000 TL arası	152	38
	4001-5000 TL arası	23	5,8
	5001 TL ve üzeri	24	6
Toplam		400	100

Çizelge 7’de yer alan sonuçlara göre, ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde %41,3’ünün kadın, %58,7’sinin erkek olduğu görülmektedir. Yaş değişkenleri incelendiğinde %44,3’ünün 21-30 yaş aralığında, %30,8’inin 31-40 yaş aralığında, %20,8’inin 41-50 yaş aralığında, %4,5’nin 51 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda otel işletmelerinde çalışanların orta yaş ağırlıklı olduğu, 16-20 yaş aralığının örneklem grubuna dahil olmasına rağmen anket formlarının dağıtılıp toplanma aşamasında yaşanan pandemi sürecinde “20 yaş altı sokağa çıkma yasağı” nedeniyle bu örneklem grubuna ulaşamadığı, gözlenmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; %43,7’sinin evli, %56,3’ünün bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %12,8’inin ilköğretim ve ortaöğretim, %32,6’sının lise, %17,3’ünün önlisans, %34,3’ünün lisans ve %3’ünün de lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu incelemenin sonucunda katılımcıların yarısından fazlasının (%54,6) üniversite ve üstü bir eğitim aldığı görülmektedir. Katılımcıların turizm eğitim durumları incelendiğinde, %54,7’sinin turizm eğitimi aldığı, %45,3’ünün ise turizm eğitimi almadığı görülmektedir. Bu inceleme doğrultusunda, turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanların yarısının sektör ile ilgili eğitim aldığı görülmektedir. Katılımcıların mesleki çalışma yılları incelendiğinde; %37,5’inin 1-5 yıl arası, %24’ünün 6-10 yıl arası, %18,2’sinin 11-15 yıl arası, %9,8’inin 16-20, %10,5’inin ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların buldukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları incelendiğinde; %79,5’inin 1-5 yıl arası, %9,5’inin 6-10 yıl arası, %8,3’ünün 11-15 yıl arası, %1,5’inin 16-20 yıl arası, %1,2’sinin ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu incelemenin sonucunda örneklem grubunda bulunan otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun (%79,5) buldukları işletmede uzun yıllar çalışmadığı görülmektedir. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde; %25,4’ünün 2800 TL ve altı, %24,8’inin 2801-3000 TL arası, %38’inin 3001-4000 TL arası, %5,8’inin 4001-5000 TL arası, %6’sının ise 5001 TL ve üzeri bir gelire sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların vermiş

oldukları yanıtlar ortalama 3485 TL'ye karşılık gelmektedir. TÜİK 2021 yılı verilerine göre, ankete katılan bireylerin büyük bir çoğunluğunun askeri ücret ve üstü gelire sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (TÜİK, 15.06. 2021).

4.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi

Yapılacak olan araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, araştırma sonuçları için büyük bir öneme sahiptir. Ölçek kullanımı öncesinde geçerlilik ve güvenilirlik sınanmalıdır. Ölçeğin güvenilirliği farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu doğrultuda güvenilirlik, değişkeni ölçmek amacı ile sorulan soruların hangi derecede bilinçli bir şekilde cevaplandırıldığına göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007, s. 644). Gerçekleştirilen bu araştırmada, güvenilirliğin sınanması için Cronbach' s Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach' s Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini gösteren Cronbach' s Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Kalaycı, 2006, s. 405). Bu değerler Çizelge 8'de gösterilmektedir. Kozak (2014, s. 146) ise, ölçeğe ait Alpha değerinin; 0,60 ile 0,80 arasında iyi güvenilirliğe, 0,80 ile 1,00 arasında ise yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 8. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's	Yorumu
0,80-1,00 Arası	Yüksek güvenilirlik
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40'dan aşağısı	Güvenilir değil

Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı 0,669, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı 0,739, çalışan performansı ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı ise 0,848 olarak tespit edilmiştir. Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda üç ölçeğin de oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 9. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
İşlemsel Sözleşme	7	0,628
İlişkisel Sözleşme	7	0,644

Çizelge 9’ daki bilgiler ışığında; işlemsel sözleşme boyutu ve ilişkisel sözleşme boyutu Cronbach’s Alfa katsayıları 0,60-0,80 arasında olup ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 10. Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Psikolojik Sözleşme İhlali Duyguları	6	0,720
Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali	3	0,717

Çizelge 10’ daki bilgiler ışığında; Psikolojik Sözleşme İhlali Duyguları boyutu ve Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali boyutu Cronbach’s Alfa katsayıları 0,60-0,80 arasında olup ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 11. Çalışan Performansı Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Görev Performansı	9	0,814
Bağlamsal Performans	7	0,780

Çizelge 11’ deki bilgiler ışığında; Görev Performansı boyutu Cronbach’s Alfa katsayısı 0,80-1.00 arasında; Bağlamsal Performans boyutu Cronbach’s Alfa katsayısı ise 0,60-0,80 arasında olup ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

4.3. Faktör Analizi

Aynı yapı ya da niteliği ölçen değişkenleri birleştirerek ölçmeyi ve az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir yapı olan faktör analizi, bir ortak faktör ya da faktörleştirme olarak adlandırılan yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2003, s. 117). Analizdeki mantık, karmaşık olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımı ile açıklanabileceği düşüncesidir (Altunışık vd., 2012, s. 264). Yapılan analizlerde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir ve elde edilen ilişkiler ile verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır (Turgut ve Baykul, 1992, s. 173).

Faktör analizi dört aşamadan oluşmaktadır (Semerci, 2004). Bunlardan ilki Bartlett Testi’ nin (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanmasıdır. Bartlett Testi “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test eder. Faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliğinin sağlanması için hipotezin reddedilmesi ve değişkenler arasında bir korelasyonun var olması gerekmektedir. İkinci aşamada KMO

(Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin hesaplanması gerekir. Bunun nedeni, KMO değerleri faktör analizi hakkında bilgi edinilmesini sağlar. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Bir diğer ifadeyle, iki değişken çifti arasındaki korelasyon diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Ölçüt aralığına göre KMO değeri; 0,5 zayıf, 0,6 orta, 0,7 iyi, 0,8 çok iyi ve 0,9 ise mükemmel olarak gruplandırılmıştır (Sharma, 1996, s. 116; Çolakoğlu ve Büyükeğşi, 2014, s. 60; Çoşkun ve diğ., 2015, s. 268). Üçüncü aşama verilerin kontrolüdür. Verileri uygun bir şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile saptılır. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır. Son aşama ise faktör yüklerinin hesaplanmasıdır. Bu aşamamda faktör yükleri en az 30 olmalıdır, daha düşük seviyedeki faktörler analizden çıkartılmalıdır (Semerci, 2004). Özetle faktör analizinin uygunluğu Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenmektedir (Büyüköztürk, 2002).

4.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmada, psikolojik sözleşme ölçeğine ilişkin faktör analizi yapılmış sonuçları Çizelge 12’de belirtilmiştir. Ölçekte (1) ilişkisel sözleşme ve (2) işlemsel sözleşme boyutları 17 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğe ait KMO örneklem yeterliliği testi 0,743 olarak tespit edilmiştir. Bu değerin tatmin edici asgari değer (0,7)’ den yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Bartlett küresellik testi ($\chi^2=1187,617$; $df=91$) $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu değere göre psikolojik sözleşme ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizinde ölçeğe ait ifadelerin çıkarılmasına karar vermek amacı ile her maddeye yönelik ortak varyans (communality) değerine bakılması gerekmektedir (Bircan ve Bardakçı, 2017, s. 949). Ortak varyans değeri, faktör analizinde kullanılan bir ifadenin diğer tüm ifadeler ile paylaştığı varyans olarak ifade edilebilir (Çoşkun ve diğ., 2015, s. 268). Bu değere sahip ifade 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bunun ile birlikte 0.5’ in altında ortak varyans değeri var ise araştırmadan çıkarılması ve analizin tekrar baştan gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s.78). Bu önerinin gerekçesi, bu değerin yüksek olması modele yönelik açıklanan toplam varyansı

arttırmasıdır (Büyüköztürk, 2002, s. 473). Buradan hareketle ölçek boyutlarına ait ifadelerin ortak varyanslarına bakılmış ve 0,50'nin altında olan ifadeler; **İş14** ve **İş8** ölçekten çıkarılmıştır.

Faktör analizinde yük değeri, “bir faktör ile orijinal değişken arasındaki korelasyon” olarak tanımlanmaktadır (Çoşkun vd., 2015, s. 268). İki ya da daha fazla boyut içerisinde yer alan ifadelerin yük değeri arasındaki fark en az 0.10 olmalıdır (Yavuz, 2005, s. 21; Demir ve Koç, 2013, s. 1770). Bu değer aralığının altında kalan ifadelere binişik madde adı verilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda **İş9** binişik madde olmasından dolayı ölçekten çıkartılmıştır.

Faktör analizinde yük değerinin bir diğer önemli noktası ise genel olarak işarete bakılmaksızın 0,600 ve üstü yük değerlerinin yüksek, 0,300-0,590 arası yük değerlerinin ise orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanması doğrultusunda, değişken çıkartmada dikkate alınmasıdır (Büyüköztürk, 2002). Yapılan faktör analizi sonucunda minimum kabul edilen yük değeri (0,300) altında bir değere rastlanmamış ve herhangi bir değişken analizden çıkartılmamıştır.

Çizelge 12. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İfade	Faktörler	
		$\alpha:0,644$	$\alpha:0,628$
İş5	Sıkı çalıştığım takdirde birimimde veya farklı birimlerde daha iyi olanaklara kavuşma imkânım vardır.	0,718	
İş7	Çalıştığım işletmede kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	0,713	
İş3	Bu işletmede kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	0,707	
İş4	Bu işletmenin, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	0,687	
İş1	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu işletmeye %100 katkıda bulunmaya hazırım.	0,616	
İş6	Bu işletmede sonuna kadar çalışırım.	0,560	
İş2	Bu işletmede ilerlemeyi bekliyorum.	0,389	
İş15	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.		0,825

Çizelge 12-devamı

İş16	Bu işletmeye bağlılığım iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	0,755
İş11	Bu işi sadece para için yapıyorum.	0,603
İş17	Sadece işimin gereklerini yerine getiririm, sorumluluğumda olmayan işlere karışmam.	0,555
İş12	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	0,420
İş13	İşte her şeye karışmamak önemlidir.	0,409
İş18	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	0,391
Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları (%)	39,617	21,284
Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)		60,901
Ölçeğin Toplam Cronbach'ın Alfa Katsayısı		0,669
Ölçeğin Toplam Aritmetik Ortalaması		3,6039
Kaiser-Meyer-Olkin Yeterliliği Katsayısı	Örneklem	0,743
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	1187,617
	df	91
	Sig. (Anlamlılık)	0,000

*İşl.: İşlemsel Sözleşme

*İİş.: İlişkisel Sözleşme

Çizelge 12 incelendiğinde psikolojik sözleşme ölçeğini oluşturan 2 boyutun toplam varyans açıklama oranı %60,901 olarak tespit edilmiştir. Bir başka değişle psikolojik sözleşmeye yönelik hazırlanan 14 ifade, toplam değişkenliğin %60,901'sını açıklayan 2(iki) boyut altında toplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach'ın Alfa katsayısının 0,669; ölçeğin toplam aritmetik ortalamasının 3,6039 olduğu tespit edilmiştir.

Birinci faktör 7 maddeden oluşan (İş1, İş2, İş3, İş4, İş5, İş6, İş7) **ilişkisel sözleşmenin** varyans açıklama oranı %39,617 ve Cronbach'ın Alfa katsayısının (α) 0,644 olduğu görülmüştür. İkinci faktör olarak 7 maddeden oluşan (İş11, İş12, İş13, İş15, İş16, İş17, İş18) **işlemsel sözleşmenin** varyans açıklama oranı %21,284 ve Cronbach'ın Alfa katsayısının (α) 0,628 olduğu görülmüştür.

4.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterliliği testi 0,877 olarak tespit edilmiştir. Bu değerın tatmin edici asgari değer

(0,7)'den yüksek olduğu görülmüş, Bartlett küresellik testi ise ($\chi^2=2331,315$; $df=36$) $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu değere göre psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar Çizelge 13'te belirtilmiştir.

Çizelge 13. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İfade	Faktörler	
		$\alpha: 0,720$	$\alpha: 0,717$
İhl3	İşletmeme karşı büyük bir öfke hissediyorum.	0,918	
İhl4	İşletmem tarafından ihanete uğramış hissediyorum.	0,875	
İhl5	İşletme ile aramızda olan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünüyorum.	0,850	
İhl6	İşletmemde bana davranış biçimlerini düşündükçe, fazlasıyla hayal kırıklığına uğradığımı hissediyorum.	0,846	
İhl2	Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmede.	0,797	
İhl1	Kendi katkılarımla karşılığında bana, işletmem tarafından vaat edilenlerin hepsini almadım.	0,740	
Alg3	İşe alındığım zaman bana verilmiş sözlerin gerçekleşmesi için işverenimin uğraştığını düşünüyorum. (R)		0,841
Alg2	Şimdiye kadar işverenim bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için olağanüstü gayret gösterdi. (R)		0,781
Alg1	İşe alınırken bana verilmiş olan sözlerin neredeyse hepsi yerine getirildi. (R)		0,723
Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları (%)		46,903	17,351
Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)		64,254	
Ölçeğin Toplam Cronbach'ın Alfa Katsayısı		0,739	
Ölçeğin Toplam Aritmetik Ortalaması		2,8469	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı		0,877	
Bartlett Küresellik Testi		Yaklaşık Ki-kare	2331,315
		<i>df</i>	36
		Sig. (Anlamlılık)	0,000

*İhl.: Psikolojik Sözleşme İhlali Duyguları

*Alg.: Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali

Çizelge 13 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ölçeğini oluşturan 2 boyutun toplam varyansı açıklama oranı %64,254 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle psikolojik sözleşme ihlaline yönelik hazırlanan 9 ifade, toplam değişkenliğin %64,254' ünü açıklayan 2(iki) boyut altında toplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach'ın Alfa katsayısının 0, 739; ölçeğin toplam aritmetik ortalamasının 2,8469 olduğu tespit edilmiştir.

Birinci faktör olarak 6 maddeden oluşan (İhl1, İhl2, İhl3, İhl4, İhl5, İhl6) psikolojik sözleşme ihlali duyguları boyutunun varyansı açıklama oranı %46,903 Cronbach'ın Alfa katsayısının (α) 0,720 olduğu görülmüştür. İkinci faktör olarak 3 maddeden oluşan (Alg1, Alg2, Alg3) algılanan psikolojik sözleşme ihlali boyutunun varyans açıklama oranının %17,351 ve Cronbach'ın Alfa katsayısının (α) 0,717 olduğu görülmüştür.

4.3.3. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmada, çalışan performansı ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterliliği testi 0,834 olarak tespit edilmiştir. Bu değerin tatmin edici asgari değer (0,7)'den yüksek olduğu görülmüş, Bartlet küresellik testi ise ($\chi^2=2443,158$; $df= 120$) $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu değerlere göre çalışan performansı ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar Çizelge 14'te gösterilmiştir.

Kod	İfade	Korrelasyon	Korrelasyon
G6	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	0,597	
G7	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	0,593	
G8	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	0,588	
G1	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	0,511	
G9	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	0,476	
B6	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.		0,742
B5	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.		0,733
B7	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.		0,721

Çizelge 14-devamı

B2	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.		0,648
B4	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.		0,579
B1	Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm		0,563
B3	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.		0,462
Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları (%)		35,164	31,008
Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)			66,172
Ölçeğin Toplam Cronbach'ın Alfa Katsayısı			0,860
Ölçeğin Toplam Aritmetik Ortalaması			4,1931
Kaiser-Meyer-Olkin Yeterliliği Katsayısı	Örnekleme		0,834
Bartlett Küresellik Testi		Yaklaşık Ki-kare	2443,158
		<i>df</i>	120
		Sig. (Anlamlılık)	0,000

G.: Görev Performansı

B: Bağlamsal Performans

Çizelge 14 incelendiğinde çalışan performansı ölçeğini oluşturan 2 boyutun toplam varyansı açıklama oranı %66,172 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle çalışan performansına yönelik hazırlanan 16 ifade, toplam değişkenliğin %66,172'sinin açıklayan 2(iki) boyut altında toplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach'ın Alfa katsayısının 0,860 ölçeğin toplam aritmetik ortalamasının 4,1931 olduğu tespit edilmiştir.

Birinci faktör olarak 9 maddeden oluşan (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9) görev performansı boyutunun varyansı açıklama oranının %35,164 Cronbach'ın Alfa katsayısının (α) 0,814 olduğu görülmüştür. İkinci faktör olarak 7 maddeden oluşan (B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7) bağlamsal performans boyutunun varyansı açıklama oranının %31,008 ve Cronbach'ın Alfa katsayısının (α) 0,780 olduğu görülmüştür.

4. 4. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Çalışan Performansı Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Otel işletmelerinde çalışanlara, iki alt boyuttan oluşan 17'si psikolojik sözleşme, iki alt boyuttan oluşan 9'u psikolojik sözleşme ihlali ve iki alt boyuttan oluşan 16' sını çalışan performansı ile ilgili toplam 42 önerme sunulmuştur. Bu önermelere (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden sadece bir tanesini seçerek düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansına yönelik verdikleri cevaplar Çizelge 15, Çizelge 16 ve Çizelge 17' de yer almaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaların değerlendirilme ölçütleri şöyledir: 1.00-1.80 Kesinlikle Katılmıyorum, 1.81- 2.60 Katılıyorum, 2.61- 3.40 Kararsızım, 3.41 – 4.20 Katılıyorum, 4.21 – 5.00 Kesinlikle Katılıyorum 'dur. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır (Kaplanoğlu, 2014).

Çizelge 15. Otel Çalışanlarının Psikolojik Sözleşmeye Yönelik Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri

İFADELER	\bar{x}	S.S
Bu işi sadece para için yapıyorum.	3,24	1,43
Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	3,97	1,23
Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu işletmede yükselmeyi bekliyorum.	3,91	1,15
İşte her şeye karışmamak önemlidir.	3,83	1,22
Bu işletmede ilerlemeyi bekliyorum.	3,85	1,20
Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	4,25	1,24
İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	3,75	1,24
Bu işletmede kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	4,02	1,05
Bu işletmeye bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	3,38	1,29
Bu işletmenin, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	3,55	1,19
Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	3,74	1,19
Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi...vb.) karşılığında bu işletmeye %100 katkıda bulunmaya hazırım.	3,95	1,02
Sıkı çalıştığım takdirde bu işletmede terfi edebilme imkânım vardır.	3,75	1,18
Çalıştığım işletmede kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir	3,38	1,26

Çizelge 15-devamı

Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	2,69	1,35
Bu işletmede sonuna kadar çalışırım.	3,31	1,35
Çalıştığım işletmede her şeye fazlasıyla karışırım.	2,55	1,32
Genel Ortalama: 3,59 Genel Standart Sapma:0,48 Cronbach's Alpha: 0,669		

Çizelge 15 incelendiğinde faktör analizi sonucu 17 tane ifadeden oluşan psikolojik sözleşme ölçeğinin genel olarak ($\bar{x}=3,59$) olduğu görülmektedir. Bu ifadeler ($\bar{x}=2,55$) ve ($\bar{x}=4,02$) arasında değişiklik göstermektedir ve değişim aralığı 0,53' tür. Bu ulaşılan sonuçlar neticesinde katılım gösteren bireylerin görüşleri arasında önemli farklılıklar olmadığı test edilmiştir. Katılımın en düşük olduğu ifadeler ($\bar{x}=2,55$) ile "Çalıştığım işletmede her şeye fazlasıyla karışırım.", ve ($\bar{x}=2,69$) ile "Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum." yine ($\bar{x}=3,24$) "Bu işi sadece para için yapıyorum." şeklinde sıralanmaktadır. En yüksek ortalamalara sahip ifadeler ise ($\bar{x}=4,02$) ile "Bu işletmede kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum" ve ($\bar{x}=3,97$) ile "Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim." dir. Psikolojik sözleşme ifadelerinin geneli ($\bar{x}=3,59$) ile "katılıyorum" olarak saptanmıştır (Dağlı ve Han, 2016).

Çizelge 16. Otel Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme İhlaline Yönelik Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri

İFADELER	\bar{x}	S.S
İşe alınırken bana verilmiş olan sözlerin neredeyse hepsi yerine getirildi. (R)	4,00	1,01
İşe alındığım zaman bana verilmiş sözlerin gerçekleşmesi için işverenimin uğraştığını düşünüyorum. (R)	4,01	0,98
Şimdiye kadar işverenim bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için olağanüstü gayret gösterdi. (R)	3,83	1,07
Kendi katkılarıma karşılığında bana, işletmem tarafından vaat edilenlerin hepsini almadım.	2,52	1,35
Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi.	2,40	1,30
İşletmeme karşı büyük bir öfke hissediyorum.	2,02	1,19
İşletmem tarafından ihanete uğramış hissediyorum.	2,17	1,38
İşletme ile aramızda olan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünüyorum.	2,23	1,48
İşletmemde bana davranış biçimlerini düşündükçe, fazlasıyla hayal kırıklığına uğradığımı hissediyorum	2,41	1,46
Genel Ortalama: 2,84 Genel Standart Sapma: 0,71 Cronbach's Alpha: 0,739		

Çizelge 16 incelendiğinde faktör analizi sonucu 9 tane ifadeden oluşan psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin genel olarak ($\bar{x}=2,84$) olduğu görülmektedir. Bu

ifadelerin ($\bar{x}=2,02$) ve ($\bar{x}=4,01$) arasında değişiklik göstermektedir ve değişim aralığı 0,71' dir. Bu ulaşılan sonuçlar neticesinde katılım gösteren bireylerin görüşleri arasında önemli farklılıklar olmadığı test edilmiştir. Katılımın en düşük olduğu ifadeler ($\bar{x}=2,02$) ile “İşletmeme karşı büyük bir öfke hissediyorum.”, ($\bar{x}=2,17$) ile “İşletmem tarafından ihanete uğramış hissediyorum.” ve yine ($\bar{x}=2,23$) ile “İşletme ile aramızda olan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünüyorum.” şeklinde sıralanmaktadır. En yüksek ortalamalara sahip ifadeler ise ($\bar{x}=4,01$) ile “İşe alındığım zaman bana verilmiş sözlerin gerçekleşmesi için işverenimin uğraştığını düşünüyorum.” ve ($\bar{x}=4,00$) ile “İşe alınırken bana verilmiş olan sözlerin neredeyse hepsi yerine getirildi.” dir. Psikolojik sözleşme ihlali ifadelerinin genel ($\bar{x}=2,84$) ile “kararsızım” olarak saptanmıştır (Dağlı ve Han, 2016).

Çizelge 17. Otel Çalışanlarının Performansa Yönelik Standart Sapma, Aritmetik Ortalama Değerleri

İFADELER	\bar{x}	S.S
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	4,46	0,61
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	4,61	0,52
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	4,59	0,61
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	4,63	0,61
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	4,41	0,75
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	4,37	0,75
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	4,44	0,70
Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	4,55	0,58
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	4,62	0,53
Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	4,46	0,78
İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	4,65	0,55
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	4,61	0,61
Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	4,55	0,60
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.	4,05	1,00
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.	3,98	1,03
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	4,14	1,01
Genel Ortalama: 4,44 Genel Standart Sapma: 0,40 Cronbach's Alpha: 0,848		

Çizelge 17 incelendiğinde faktör analizi sonucu 16 tane ifadeden oluşan çalışan performansı ölçeğinin genel olarak ($\bar{x}=4,44$) olduğu görülmektedir. Bu ifadelerin

($\bar{x}=3,98$) ve ($\bar{x}=4,65$) arasında değişiklik göstermektedir ve değişim aralığı 0,40' tır. Bu ulaşılan sonuçlar neticesinde katılım gösteren bireylerin görüşleri arasında önemli farklılıklar olmadığı test edilmiştir. Katılımın en düşük olduğu ifadeler ($\bar{x}=3,98$) ile “Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.”, ($\bar{x}=4,05$) ile “Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.” ve yine ($\bar{x}=4,14$) ile “Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.” şeklinde sıralanmaktadır. En yüksek ortalamalara sahip ifadeler ise ($\bar{x}=4,65$) ile “İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.” ve ($\bar{x}=4,63$) ile “İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.” dir. Çalışan performansı ifadelerinin geneli ($\bar{x}=4,44$) ile “kesinlikle katılıyorum” olarak saptanmıştır (Dağlı ve Han, 2016).

4.5. Ölçeklerin Normal Dağılım Testine İlişkin Bulguları

Bulgulara ulaşmak amacı ile testler yapılırken, birtakım ön koşullar mevcuttur. Bu ön koşullardan biri verilerin normal dağılım gösterip göstermemesi durumudur (Coşkun vd., 2015, s. 163). Normallik dağılımını tespit etmek için, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk testleri, çarpıklık-basıklık katsayıları ve dağılım grafiklerini incelenmesi gerekmektedir.

Çizelge 18. Ölçeklerin Çarpıklık Basıklık Değerleri

Psikolojik Sözleşme	Çarpıklık Değeri	0,063	,122
	Basıklık Değeri	-0,180	,243
Psikolojik Sözleşme İhlali	Çarpıklık Değeri	1,144	,122
	Basıklık Değeri	0,884	,243
Çalışan Performansı	Çarpıklık Değeri	-0,902	,122
	Basıklık Değeri	1,020	,243

Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı ölçeklerine normallik testi uygulandığında, üç ölçeğin de Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testi p değerinin (sig.) 0,00 istatistiksel açıdan anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağılımın normal olduğunu saptayabilmek için p değerinin (sig.) 0,05'in üzerinde anlamsız olması gerekmektedir. Fakat ulaşılan bu sonuçlarla ile karar vermek yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte “Çarpıklık-Basıklık” (Skewness-Kurtosis) değerlerinin sonuçları incelenmelidir (Seçer, 2015, s. 28). Çizelge 18' de psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı ölçeklerine ait çarpıklık basıklık değerlerine yer verilmiştir. Bu değerlerin (+1,5) – (-1,5) aralığında

yer alması durumunda verilerin normal dağılım sergilediği sonucuna ulaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2017). Buna bağlı olarak, iki ölçeğin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmektedir.

4.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinin amacı iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını tespit edip bu ilişkiyi yorumlamaktır (Coşkun vd., 2015, s. 228). Gerçekleştirilen çalışmada yer alan veriler, normal dağılım gösteriyorsa Pearson korelasyon katsayısı, normal dağılım göstermiyor ise Spearman korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı 0,00 olması durumunda iki değişkenin aralarında ilişki olmadığı, 1,00 olması aralarında mükemmel pozitif bir ilişki olduğu, -1,00 olması sonucunda ise aralarında negatif mükemmel bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Korelasyon katsayısı; 0,00-0,30 arasında ise düşük, 0,30-0,70 arasında ise orta, 0,70-1,00 arasında ise yüksek bir ilişki düzeyi saptanmış demektir (Büyüköztürk, 2017, s. 31). Korelasyon sayısı “r” ile ifade edilir (Ural ve Kılıç, 2013, s. 243).

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve performansları arasındaki ilişkiyi test etmek amaçlı korelasyon testi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı faktörlerine ait ilişki sonuçları Çizelge 19’ da verilmiştir.

Çizelge 19. Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali ve Çalışan Performansı Faktörlerine İlişkin Korelasyon Testi Sonuçları

Korelasyon		Psikolojik Sözleşme	İlişkisel Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Psikolojik Sözleşme İhlali	Psikolojik Sözleşme İhlali Duyguları	Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali	Çalışan Performansı	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Psikolojik Sözleşme	Pearson	1								
	Sig. (2-tailed)									
İlişkisel Sözleşme	Pearson	0,723**	1							
	Sig. (2-tailed)	0,000								
İşlemsel Sözleşme	Pearson	0,718**	0,039	1						
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000							
Psikolojik Sözleşme İhlali	Pearson	-0,333**	-0,477**	-0,435**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000						
Psikolojik Sözleşme İhlali Duyguları	Pearson	-0,400**	-0,542**	-0,033	0,937**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,510	0,000					
Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali	Pearson	0,270**	0,295**	0,093	-0,050	-0,369**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,062	0,314	0,000				
Çalışan Performansı	Pearson	0,344**	0,347**	0,149**	-0,031	-0,267**	0,316**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,003	0,532	0,000	0,000			
Görev Performansı	Pearson	0,185**	0,181**	0,185**	0,122*	0,030	0,234**	0,490**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,552	0,000	0,000		
Bağlamsal Performans	Pearson	0,405**	0,413**	0,139**	-0,170**	-0,260**	0,310**	0,869**	0,857**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

*0.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **0.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı arasında bir ilişki olup olmadığını ve var ise bu ilişkinin hangi yönde olduğunu anlamak amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 19 incelendiğinde;

Psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [Psk. <-> Çlşn. (r = ,344**)] bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda H1 desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme ile çalışan performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki [İlişk. <-> Çlşn. (r = ,347**)], psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme ile çalışan performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki [İşlem. <-> Çlşn. (r = ,149**)], psikolojik sözleşme ile çalışan performansının alt boyutu olan görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [Psk. <-> Görev. (r = ,185**)], psikolojik sözleşme ile çalışan performansının alt boyutu olan bağlamsal performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [Psk. <-> Bağlam. (r = ,405**)], vardır. Bu bilgiler doğrultusunda ise H1a, H1b, H1c ve H1d desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından ilişkisel sözleşme ile çalışan performansı alt boyutlarından görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [İlişk. <-> Görev. (r = ,181**)], ilişkisel sözleşme ile bağlamsal performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [İlişk. <-> Bağlam. (r = ,413**)] bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda ise H1e desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından işlemsel sözleşme ile çalışan performansı alt boyutlarından görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [İşlem. <-> Görev. (r = ,185**)], işlemsel sözleşme ile bağlamsal performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [İşlem. <-> Bağlam. (r = ,139**)] bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda ise H1f desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında bir ilişki [İhlal. <-> Çlşn (r = -0,031)] bulunamamıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı

alt boyutlarından görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [İhlal. <-> Görev. (r = ,122*)], psikolojik sözleşme ihlali ile bağlamsal performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [İhlal. <-> Bağlam. (r = -,170**)] bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda ise H2 ve H2a desteklenmemiştir. H2b desteklenmiştir.

4.7. Farklılık Testleri

Çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için kullanılan Anova ve T- Testlerinin analiz Çizelgeleri ve yorumları yer almaktadır.

Çizelge 20. Psikolojik Sözleşmenin Cinsiyet, Medeni Durum, Turizm Eğitim Durumuna İlişkin T-Testi Sonuçları

		N	\bar{x}	S. S	p
Cinsiyet	Kadın	165	3,57	0,53	0,332
	Erkek	235	3,62	0,53	
Psikolojik Sözleşme Medeni Durum	Evli	175	3,57	0,54	0,293
	Bekar	225	3,62	0,53	
Turizm Eğitim Durumu	Evet	219	3,57	0,54	0,171
	Hayır	181	3,64	0,52	

Çizelge 20' ye göre otel çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çizelge 21. Psikolojik Sözleşmenin Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Mesleki Çalışma Yılı, Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları ve Aylık Gelirine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Yaş		N	\bar{x}	S. S		
	21-30 yaş	177	3,56	0,53	0,467	0,851
	31-40 yaş	122	3,60	0,53		
	41-50 yaş	83	3,64	0,55		
	51 ve üzeri	18	3,74	0,52		
Eğitim Durumu	İlköğretim	27	3,86	0,57	0,000	10,772
	Ortaöğretim	24	3,75	0,60		
	Lise	131	3,75	0,57		

Çizelge 21-devamı

Psikolojik Sözleşme		Önlisans	69	3,59	0,49		
		Lisans	137	3,43	0,37		
		Lisansüstü	12	2,98	0,67		
	Toplam	1-5 yıl arası	150	3,68	0,52	0,152	1,686
	Mesleki Çalışma Yılı	6-10 yıl arası	96	3,58	0,61		
		11-15 yıl arası	73	3,51	0,47		
		16-20 yıl arası	39	3,63	0,46		
		21 yıl ve üzeri	42	3,50	0,51		
	Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları	1-5 yıl arası	318	3,59	0,54	0,001	4,503
		6-10 yıl arası	38	3,43	0,42		
		11-15 yıl arası	33	3,69	0,37		
		16-20 yıl arası	6	4,26	0,67		
		21 yıl ve üzeri	5	4,07	0,59		
	Aylık Gelir	2800 TL ve altı	102	3,71	0,54	0,001	5,057
		2801-3000 TL	99	3,67	0,49		
	3001-4000 TL	152	3,53	0,53			
	4001-5000 TL	23	3,66	0,57			
	5001 TL ve üzeri	24	3,23	0,48			

Çizelge 21' e göre çalışanların psikolojik sözleşmeleri, yaş faktörü ve toplam mesleki çalışma yılına ($p>0,05$) göre bir farklılık göstermemektedir. Fakat çalışanların psikolojik sözleşmeleri, eğitim durumu, buldukları işletmede çalıştıkları yıl ve aylık gelirlerine ($p<0,05$) göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amaçlı Post Hoc testi uygulanmış ve bu test sonucunda; ilköğretim eğitimi alan çalışanların, lisansüstü eğitimi alan çalışanlara göre, 16-20 yıl arası buldukları işletmede görev yapmakta olan çalışanların 6-10 yıl arası buldukları işletmede görev yapmakta olan çalışanlara göre ve 5001 TL ve üzeri ücret alan çalışanların, 3001-4000 TL arasında ücret alan çalışanlara göre daha fazla psikolojik sözleşmeyi algıladıkları tespit edilmiştir.

Çizelge 22. Psikolojik Sözleşmenin İhlalinin Cinsiyet, Medeni Durum, Turizm Eğitim Durumu, İlişkin T-Testi Sonuçları

			N	\bar{x}	S.S	p
Psikolojik Sözleşme İhlali	Cinsiyet	Kadın	165	2,73	0,69	0,369
		Erkek	235	2,92	0,72	
	Medeni Durum	Evli	175	2,91	0,81	0,131
		Bekar	225	2,79	0,63	
	Turizm Eğitim Durumu	Evet	219	2,87	0,76	0,473
		Hayır	181	2,81	0,65	

Çizelge 22' ye göre otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlalleri cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çizelge 23. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Mesleki Çalışma Yılı, Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları ve Aylık Gelirine İlişkin Anova Testi Sonuçları

			N	\bar{x}	S.S	p	F
Psikolojik Sözleşme İhlali	Yaş	21-30 yaş	177	2,89	0,61	0,245	1,392
		31-40 yaş	122	2,81	0,83		
		41-50 yaş	83	2,75	0,76		
		51 ve üzeri	18	3,08	0,56		
	Eğitim Durumu	İlköğretim	27	2,84	0,69	0,000	11,971
		Ortaöğretim	24	2,81	0,80		
		Lise	131	2,79	0,68		
		Önlisans	69	2,84	0,62		
		Lisans	137	2,77	0,64		
		Lisansüstü	12	4,32	0,84		
	Toplam Mesleki Çalışma Yılı	1-5 yıl arası	150	2,69	0,55	0,008	3,467
		6-10 yıl arası	96	3,02	0,81		
		11-15 yıl arası	73	2,89	0,68		
		16-20 yıl arası	39	2,88	1,07		
		21 yıl ve üzeri	42	2,87	0,58		
	Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları	1-5 yıl arası	318	2,82	0,71	0,166	1,629
		6-10 yıl arası	38	3,07	0,81		
		11-15 yıl arası	33	2,85	0,71		

Çizelge 23-devamı

Aylık Gelir	16-20 yıl arası	6	2,50	0,19	0,764	0,461
	21 yıl ve üzeri	5	3,15	0,32		
	2800 TL ve altı	102	2,80	0,71		
	2801-3000 TL	99	2,82	0,53		
	3001-4000 TL	152	2,86	0,79		
	4001-5000 TL	23	3,01	0,98		
	5001 TL ve üzeri	24	2,87	0,63		

Çizelge 23' e göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri, yaş faktörü, buldukları işletmede çalıştıkları yıl ve aylık gelirlerine ($p>0,05$) göre bir farklılık göstermemektedir. Fakat çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri, eğitim durumu ve toplam mesleki çalışma yıllarına ($p<0,05$) göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amaçlı Post Hoc testi uygulanmış ve bu test sonucunda; lisansüstü eğitimi alan çalışanların, ilköğretim eğitimi alan çalışanlara göre, 1-5 yıl arası toplam mesleki çalışma yılı olan çalışanların 6-10 yıl arası toplam mesleki çalışma yılı olan çalışanlara göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlalini algıladıkları tespit edilmiştir.

Çizelge 24. Çalışan Performansının Cinsiyet, Medeni Durum, Turizm Eğitim Durumu, İlişkin T-Testi Sonuçları

		N	\bar{x}	S.S	p	
Çalışan Performansı	Cinsiyet	Kadın	165	4,47	0,36	0,369
		Erkek	235	4,43	0,42	
Medeni Durum	Medeni Durum	Evli	175	4,48	0,36	0,151
		Bekar	225	4,42	0,42	
Turizm Eğitim Durumu	Turizm Eğitim Durumu	Evet	219	4,46	0,43	0,526
		Hayır	181	4,43	0,36	

Çizelge 24' e göre otel çalışanlarının performansları cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çizelge 25. Çalışan Performansının Yaş, Eğitim Durumu, Toplam Mesleki Çalışma Yılı, Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları ve Aylık Gelirine İlişkin Anova Testi Sonuçları

		N	\bar{x}	S.S	p	F	
Yaş	21-30 yaş	177	4,34	0,45	0,000	10,494	
	31-40 yaş	122	4,46	0,32			
	41-50 yaş	83	4,61	0,32			
	51 ve üzeri	18	4,59	0,31			
Eğitim Durumu	İlköğretim	27	4,49	0,44	0,000	12,985	
	Ortaöğretim	24	4,62	0,27			
	Lise	131	4,56	0,32			
	Önlisans	69	4,55	0,35			
	Lisans	137	4,24	0,41			
	Lisansüstü	12	4,35	0,47			
Çalışan Performansı	Toplam Mesleki Çalışma Yılı	1-5 yıl arası	150	4,34	0,45	0,000	5,437
		6-10 yıl arası	96	4,53	0,34		
		11-15 yıl arası	73	4,46	0,36		
		16-20 yıl arası	39	4,59	0,28		
		21 yıl ve üzeri	42	4,46	0,40		
Kaç Yıldır Bulunulan İşletmede Çalıştıkları	1-5 yıl arası	318	4,43	0,40	0,190	1,538	
	6-10 yıl arası	38	4,49	0,33			
	11-15 yıl arası	33	4,45	0,42			
	16-20 yıl arası	6	4,81	0,17			
	21 yıl ve üzeri	5	4,53	0,24			
Aylık Gelir	2800 TL ve altı	102	4,40	0,43	0,079	2,111	
	2801-3000 TL	99	4,52	0,36			
	3001-4000 TL	152	4,42	0,41			
	4001-5000 TL	23	4,56	0,32			
	5001 TL ve üzeri	24	4,38	0,30			

Çizelge 25' e göre çalışan performansı, çalışanların buldukları işletmede çalıştıkları yıl ve aylık gelirlerine ($p>0,05$) göre bir farklılık göstermemektedir. Fakat çalışanların performansları, yaş faktörü, eğitim durumu ve toplam mesleki çalışma yıllarına ($p<0,05$) göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu

farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amaçlı Post Hoc testi uygulanmış ve bu test sonucunda; 41-50 yaş aralığındaki çalışanların, 21-30 yaş aralığında olan çalışanlara göre, ortaöğretim eğitimi alanların, lisans eğitimi alan çalışanlara göre, 6-10 yıl arası toplam mesleki çalışma yılı olan çalışanların 1-5 yıl arası toplam mesleki çalışma yılı olan çalışanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan on hipotez incelenmiştir. Sonuç olarak 8 hipotez desteklenmiş (H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H2b), iki hipotez (H2, H2a) desteklenmemiştir.

Çizelge 26. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

No	Hipotez	Sonuç
H1	Psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1a	Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1c	Psikolojik sözleşme ile çalışan performansının alt boyutu olan görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1d	Psikolojik sözleşme ile çalışan performansının alt boyutu olan bağlamsal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1e	Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme ile bağlamsal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1f	Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2	Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H2a	Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansının alt boyutu olan görev performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H2b	Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansının alt boyutu olan bağlamsal performans arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Araştırma kısmında psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacı ile otel işletmeleri çalışanlarına psikolojik sözleşme ölçeği, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ve çalışan performansı ölçeğindeki sorular yöneltilmiş, verilen yanıtlar istatistiksel olarak incelenerek, sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaç ile İzmir ilinde faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Otel işletmelerinde, psikolojik sözleşmenin uygun bir şekilde işleyiş göstermesi veya ihlal edilmesi, çalışanların performansları ile ilişkili olabilmektedir. Bu noktadan hareketle, çalışmada psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H1 desteklenmiştir. Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda elde edilen bulgular (Aselage ve Eisenberger 2003; Coyle-Shapiro ve Kessler 2002; Yongjing vd., 2010; Jufri, 2018) ile tespit edilen sonucun benzerlik gösterdiği görülmektedir. İlişkisel sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H1a desteklenmiştir. Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda elde edilen bulgu (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994) ile tespit edilen sonucun benzerlik gösterdiği görülmektedir. İşlemsel sözleşme ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H1b desteklenmiştir. Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda elde edilen bulgu (Rousseau, 1990) ile tespit edilen sonucun benzerlik gösterdiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ile ayrı ayrı görev performansı ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, H1c ve H1d desteklenmiştir. Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda elde edilen bulgu (Cheung, 2005) ile tespit edilen sonucun benzerlik gösterdiği görülmektedir. Son olarak çalışmada, alan yazın taraması sonucunda ortak amaçlara hizmet ettiği ve benzer davranış kalıplarını içermesi dolayısıyla ilişkisel sözleşme ile bağlamsal performans

ve işlemsel sözleşme ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna dair hipotezler geliştirilmiş, yapılan analiz sonucunda hipotezler (H1e, H1f) desteklenmiştir. Bu analizlerin bulguları doğrultusunda, psikolojik sözleşmenin yönetici ile çalışan arasında etkin ve verimli bir şekilde işleyiş göstermesi sonucunda, çalışan performansının da artış göstereceği, psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşmesi sonucunda ise çalışan performansının düşüş göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu ulaşılan sonucun düşük bir korelasyona [İhlal. <-> Görev. (r = ,122*)] sahip olmasına rağmen değişiklik gösterdiği bir bulgu mevcuttur. Şöyle ki, psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı ve alt boyutu olan bağlamsal performans arasında negatif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, psikolojik sözleşme ihlali ile görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışan ile yönetici arasında, psikolojik sözleşme ihlal durumunun artış göstermesi sonucunda görev performansının da artış göstereceği veya ihlal düzeyinin düşüş göstereceği durumda, görev performansının da düşüş göstereceği sonucunu ifade etmektedir. Bu tespit edilen ilişkinin, bağlamsal performansın aksine görev performansının daha çok işin teknik kısmı ile alakalı olması, çalışanın işletme temel faaliyetlerine odaklanması ve daha çok yasal sözleşmeye önem vermesi olasılığından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamına giren otel işletmelerindeki çalışanların, psikolojik sözleşme ölçeğine verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde yanıtların ağırlıklı olarak “katılıyorum” seçeneğinde toplandığı söylenebilir. Çalışanlar psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin verdikleri cevap ise ağırlıklı olarak “kararsızım” seçeneğidir. Son olarak çalışanların performans ölçeğine verdikleri cevaplar ise genel olarak değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğinde toplandığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ve çalışan performansının ayrıntılı bir şekilde ele alındığı bölümlerde de anlatıldığı üzere psikolojik sözleşme ve çalışan performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden olan cinsiyet, medeni durum, turizm eğitim durumu, eğitim durumu, yaş, mesleki çalışma yılı, bulunulan işletmede ki çalışma yılı ve aylık gelir değişkenlerinin psikolojik sözleşmeyi ve çalışan performansını etkileyip etkilemediğini ortaya koyabilmek amacıyla farklılık testleri

yapılmış, bu farklılık testleri sonucunda araştırmanın alt amaçları doğrultusunda sorulan sorulara yanıtlar bulunmuştur.

Yapılan analizin bulguları doğrultusunda otel çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri, yaş faktörü, medeni durum, cinsiyet ve toplam mesleki çalışma yılına göre Mimaroglu (2008), Çetin (2010) ve Yılmaz (2012) 'ın çalışmaları ile benzerlik taşımakta ve anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat Türker (2010), Dikili (2012) ve Dabos ve Rousseau (2013)' nun çalışmalarında bu bulguların, aksine psikolojik sözleşmenin, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada, psikolojik sözleşme, eğitim durumu değişkenine göre Mimaroglu (2008)' nun çalışması ile benzerlik taşımakta ve farklılık göstermekte iken, Yesufu (2019)' nun çalışmasında eğitim durumu değişkeni farklılık göstermemektedir. Analiz bulguları ile tespit edilen bu farklılığın, ilköğretim eğitimi alan çalışanlar ile lisansüstü eğitimi çalışanlar arasında olduğu, ilköğretim eğitimi alan çalışanların psikolojik sözleşme düzeylerinin lisansüstü eğitimi alanlara göre daha yüksek olduğu, bunun sebebinin ise eğitim seviyesi arttıkça çalışanların psikolojik sözleşmeden çok yasal iş sözleşmesine önem verdiği ve işin daha çok profesyonel tarafı ile ilgilendikleri düşünülmektedir. Çalışmada, Mimaroglu (2008)' nun elde ettiği bulguların aksine, psikolojik sözleşme, çalışanların buldukları işlemede çalıştıkları yıl ve aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir. Mimaroglu (2008)' nun çalışmasında elde ettiği bulgular ile farklı bulguların elde edilmesi sebebinin, sektör farklılığı olduğu, Mimaroglu (2008) evren olarak satış temsilcilerini seçtiği ve bu evrenin, direkt olarak maddi kazancı hedef aldığı, bu sebeple aylık gelir değişkenine göre farklı bulguların elde edildiği düşünülmektedir. Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ise psikolojik sözleşmenin, çalışanların turizm eğitimi alma durumlarına göre farklılık göstermemesidir.

Diğer alt amacı kapsayan, çalışan performansının katılımcıların sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizin bulguları doğrultusunda, otel çalışanlarının performansları Kocabacak (2011), Kesen (2014) ve Yılmaz ve Günay (2020)' in çalışmaları ile benzerlik taşımakta ve yaş faktörü değişkenine göre farklılık göstermektedir. Çalışanların performansları cinsiyet ve çalışanların buldukları işletmede çalıştıkları yıl değişkenine göre Kesen (2014)' in çalışması ile benzerlik taşımakta ve farklılık göstermemektedir. Çalışmada, çalışan

performansı, medeni durum, aylık gelir ve eğitim durumu değişkenlerine göre Kocabacak (2011)' in çalışması ile benzerlik taşımakta, farklılık göstermemektedir. Yine Kocabacak (2011)' in çalışması ile benzerlik gösteren diğer bir bulgu çalışanların performansları, toplam mesleki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir. Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ise çalışan performansının, çalışanların turizm eğitimi alma durumlarına göre farklılık göstermemesidir.

5.2. Öneriler

Öncelikle psikolojik sözleşme ve çalışan performansı arasındaki bulguların Türkiye ve uluslararası gerçeğeştirilen yazınlar ile benzer sonuçlar taşıdığı ifade edilebilir. Gerçeğeştirilen tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmanın, maddi ve zaman sınırları sebebi ile yalnızca bir sektörde gerçeğeştirildiği dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla konu ile ilgili gerçeğeştirilecek bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörlerin de incelenmesinde yarar vardır. Ayrıyeten elde edilen bulgular, şehir otellerini temsil ettiğinden, sayfiye otellerinde gerçeğeştirilecek çalışmalar ve hatta şehir otelleri ile sayfiye otellerini karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasında fayda vardır.

Araştırma sonucunda otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanların yöneticileri ile gerçeğeştirdikleri psikolojik sözleşme ile performansları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırmada taraflar arasında yaşanan ihlalin, çalışan performansı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak birtakım öneriler sunulmuştur.

Yöneticiler için öneriler;

- İşe alım sürecinde yöneticiler çalışanlarına, yapacakları işin tanımını net bir şekilde açıklamalı, işletmede, ilerleyen dönemlerdeki yapılacak olan değişiklikleri, iş yerinin değer ve önceliklerini açıkça belirtmelidirler.
- Yöneticiler, işe alım sürecinde ve sonrasındaki dönemde, çalışanlarına verdikleri sözleri yerine getirmeli, yerine getirilemeyen sözlerin nedeni açık bir şekilde dile getirilmelidir. Çünkü unutulmamalıdır ki verilen sözlerin tutulmaması durumunda, ihlal durumu meydana gelebilir ve gerçeğeştirilen bu çalışmanın ve alanyazın taraması sonuçları göstermektedir ki psikolojik sözleşme ile çalışan performansı pozitif yönde ilişkiye sahiptir. Bu doğrultuda

psikolojik sözleşme düzeyinin düşüş göstermesi durumunda çalışan performansı da düşüş gösterebilmektedir.

- Yönetici ile çalışan arasında yaşanabilecek uyuşmazlık durumunda ihlal gerçekleşebilmektedir. Bu ve benzeri durumlarda, yöneticiler çalışanları ile iletişime geçmeli, karşılıklı yanlış anlaşılma ve algılamalar konuşularak ortaya konulmalı ve çözüm aranmalıdır. Çünkü bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda bilinmektedir ki işletmelerde çalışan ile yönetici arasındaki iletişimin düzgün bir şekilde işleyiş göstermesini gerekli kılan ilişkiel sözleşme ile işletmelerde görev performansına göre daha fazla tercih edilen bağlamsal performans arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İlişkiel sözleşme düzeyinin yüksek olduğu ikili ilişkiler bağlamsal performans düzeyini de yükseltebilmektedir.
- İşletmede gerçekleşen ihlal durumunda, yönetici ilk olarak çalışanlarına karşı adil davrandığından emin olmalı, eğer adil olmadığı kanısına varırsa, çalışanı ile açık iletişime geçip düşünce yapısındaki adaletsizlik algısı izlerini silmek için çaba göstermelidir.
- Yöneticiler tarafından sınırlı kaynaklar adil dağıtılmalı, ödüllendirmeler somut bir sisteme dayandırılarak gerçekleştirilmeli, etik kurallar açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir.
- Yöneticiler, çalışanları ile aralarında oluşturdukları psikolojik sözleşmenin algılara dayalı olduğunun bilincinde olmalı, kişiden kişiye değişiklik gösterebileceğini, bu konuda ön yargı ve genellemelerin doğru olmayacağını farkına varmalı ve bunu kabul etmelidir.
- Bu araştırma ve alanyazında ki diğer araştırma bulgularından da anlaşılacağı üzere, çalışanların sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, turizm eğitim durumu, eğitim durumu, yaş, mesleki çalışma yılı, bulunulan işletmede ki çalışma yılı ve aylık gelir) ile psikolojik sözleşme ve çalışan performansı arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanların psikolojik sözleşmeleri değerlendirilirken yöneticiler tarafından bu farklı değişkenler göz önüne alınmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanları ile periyodik olarak bir araya gelmeli, bilgilendirme, bilgi paylaşımı ve tarafların beklentilerini alma şeklinde faaliyetler gerçekleştirmelidir.

- Çalışanlar, düşünce ve isteklerini açıkladıkları durumlarda, yöneticileri tarafından yanlış anlaşılma olasılığını düşünerek sessiz kalabilmektedirler. Bu gibi durumların meydana gelmemesi için, yöneticilerin çalışanlara, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilmelerini sağlayacak ortamlar hazırlaması gerekmektedir. Oluşturulan bu ortamların, çalışanlara rahat bir şekilde duygu, düşünce, inanç ve ideallerini dile getirebilmeleri açısından zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.
- Psikolojik sözleşmenin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinde en büyük görev yöneticilerindir. Yöneticiler, emek yoğun bir sektör özelliğine sahip olan turizm sektöründe, işletmelerinin başarısının büyük ölçüde çalışanlarının performanslarına bağlı olduğunu unutmamalıdır.

Çalışanlar için öneriler;

- Çalışanlar işe alım sürecinde, psikolojik sözleşmenin sonraki dönemlerde ihlal edilmemesi için, işletmeden beklentilerini açıkça dile getirmeli, işin tanımı, rol, görev, sorumluluk ve yükümlülükleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.
- Çalışanlar işletmede, psikolojik sözleşmeyi ihlal etmemek amacı ile görev tanımları içinde davranış sergilemeli, gereken kalitede hizmet sunmak amacıyla yüksek düzeyde performans sergilemelidirler.
- Çalışanlar, iş için yeterli seviyede bilgi veya yeteneğe sahip değiller ise bu konu hakkında direkt olarak yönetici ile iletişime geçip, yaşanacak olumsuzlukların önüne geçmelidirler.
- Psikolojik sözleşme düzeyi için geçerli olan ilişki boyutun ilkelerine daha olumlu yaklaşabilirler. Böylece psikolojik sözleşme düzeyleri artış gösterebilir.

KAYNAKÇA

- Abbas, Q. ve Yaqoob, S. (2009). Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47 (2), 269-292.
- Acaray, A. (2019). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Performansına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (19), 41-49.
- Adamış, E. (2016). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algısının İş Tatminine Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü: Ulusal Bir Otel Zinciri Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Afşar, A. (2016). *Duygusal Zekâ ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağaoğlu, O.K. (1992). *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akarsu, B. (2014). *Hipotezlerin, Değişkenlerin ve Örneklemin Belirlenmesi*. M. Metin (Editör), Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde (ss. 21-43). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayınları.
- Akın, A., Pehlivanlı, E.A., ve Kerse, G. (2018). Akademik Personelin Demografik Değişken Özelliklerine Göre Psikolojik Sözleşme İhlali Algılarının Analizi. *2018 Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Kongresi*, 1815-1822.
- Akyüz, Nazik, E. (2014). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara PTT Baş Müdürlüğü Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alçın, R. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt İçi Politik Davranışların İşe Yabancılaşmaya Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, A. (2008). Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri. *Sayıştay Dergisi*, 19 (69), 3-16.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 637-647.
- Angelo, R.M., ve Vladimir N.A. (1998). *An Introduction to Hospitality Today*. Orlando, Florida: Educational Institute of AHMA.

- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308-323.
- Apaydın, M. (2016). *Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti: Bodrum Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Argüden Y., Sağdıç E., Kaplan R.S., ve. Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock.
- Arıkan, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arnold, J. (1996). The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), 511-520.
- Arnold, J. ve Feldman, C. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition Management Series.
- Arslan, H.B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4 (1), 102-114.
- Arslan, M. (2018). Organizational Cynicism and Employee Performance. *Journal of Global Responsibility*, 9 (4), 415-431.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 491-509.
- Aşut, G.Y. (2008). *4857 Sayılı İş Kanunu'nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, C. (2007). Trust and The Psychological Contract. *Employee Relations*, 29 (3), 227-246.
- Awadh, A.M. ve Saad, A.M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 168-175.
- Ayan, A. (2009). *İnsan Kaynakları İşlevlerinin İşletmedeki Uygulamalarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, R. (2016). *Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aytaç, A., Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5, 41-62.
- Aytan, Sarıcı, Y. (2018). *Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt Belediyesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: a Literature Review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. New York: Mcgraw-Hill.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (24), 58-72.
- Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002b), *Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. İstanbul: Ekinoks Yayınevi.
- Bayraktaroğlu, S. ve Mesci, M. (2010). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler*, 6-8 Mayıs, Zonguldak. 447-452.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-592.
- Beddoe, C. (2004). *Labour Standarts, Social Responsibility and Tourism*. London: Tourism Concern.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi.
- Bekaroğlu, M.A. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, L. (2001). İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 287-296.
- Bilgin, L. (2007). Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 183-200.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Bircan, H. ve Bardakçı, S. (2017). İlköğretim Öğrencilerine Yönelik Sınıf İçi Etkinlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31 (4), 939-956.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Borman, W.C. ve Motowidlo S.J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. Schmit N. ve Borman, W.C. (Ed.), *Personal Selection in Organizations*, 71-98. San Fransisco: JosseyBass.
- Bozkurt, Ö. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1), 1-18.
- Bozkurt, V. (2001). *Enformasyon Toplumu ve Eğitim*. İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayınları.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Burke, J.R. (1998). Changing Career Rules: Clinging to The Past or Accepting The New Reality? *Career Development International*, 3 (1), 40-45.
- Bükülmez, K. (2013). *Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova: Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi Dergisi*, 32 (2), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, E.Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköylmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Camardella, M.J. (2003). Effective Management of The Performance Appraisal Process. *Employment Relations Today*, 30 (1), 103-107.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cavanaugh, M.A. ve Noe, R.A. (1999). Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 323-340.
- Ceseroğlu, C.M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*.

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chandra, A. (2006). Employee Evaluation Strategies for Healthcare Organization – A General Trend. *Healthcare and Public Policy*, 84 (2), 34-38.
- Cheung, F.M. (2005). *Employee Reciprocation to Psychological Contract Fulfilment: A Mediating Model Focusing on Multiple Exchange Perspectives*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.
- Claude, S. ve George, Jr. (1974). *La Gestion-Les Grands Courants Des Origines À Nos Jour; Les Éditions Inter-Nationales*. Fransa: Paris.
- Conway N., Guest D. ve Trenberth L. (2011). Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 267-276.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 3-13.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coyle, S., Jacqueline, A.M. ve Parzefall, M.R. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. London.
- Coyle-Shapiro, J. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a Large-Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev: S. B. Demir). İstanbul: Eğiten Kitap.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Cufta, M. (2016). Stres ve Dini İnanç. *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 3 (5), 50-70.
- Çabukel, R. (2008). *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalı, S. (2019). *Algılanan Etkileme Taktiklerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalış, Duman, M. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Academic Approaches*, 7 (2), 29-52.

- Çelik, S. (2018). *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları ve İş Disiplininin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Erzurum Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, C. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Çetin, E. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, F.F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, F.F. ve Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 72-91.
- Çolakoğlu, Ö.M. ve Büyükekşi, C. (2014). Açımlayıcı Faktör Analizi Sürecini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 2, 58-64.
- Çotul, A. (2014). *İşletme Etiğinde Sinizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dabos, G.E. ve Rousseau, D. M. (2013). Psychological Contracts and İnformal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties. *Human Resource Management*, 52 (4), 485-510.
- Dabos, G. ve Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and Reciprocity: Psychological Contracts In Research Teams. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72.
- Dağlı, A. ve Han, B. (2016). Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (9), 1-11.
- De Vos A., Buyens D. ve Schalk, R. (2003). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and The Role of Work Values. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 41-52.
- Delcampo, R.G. (2007). Understanding the Psychological Contract: A Direction For the Future. *Management Research News*, 30 (6), 432-440.
- Demir, S.B. (2013). Coğrafya Dersi Tutum Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 8 (8), 1765-1777.

- Demiral, Ö., (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkasımoğlu, N. (2014). Teachers' Psychological Contract Perceptions and Personenvironment Fit Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-24.
- Dikili, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dikili, A. ve Baraktaroğlu, S. (2012). Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİB Dergisi*, Ekim 2013, 8 (2), 205- 227.
- Dilek, İ.B. (2009). *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sistemine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansının İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11 (4), 1-14.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Doğu, Yılmaz, D. (2019). *Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüte ve İşe Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro A.M.J., Henderson, D.J. ve Wayne S.J. (2008). Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1079- 1098.
- Edwards, J.C. ve Karau, S.J. (2007). Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contracts Scale. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (3), 67-78.
- Eisenberg M.A. (2001) Contracts and Property Law: the Emergence of Dynamic Contract Law. *Theor Inq Law*, 2 (1), 6-12.
- Elden, B. (2020). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Performansına Etkisi: Havaalanı Yer Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Journal of Organizational Psychology And Behavior*. 1 (1), 68-78.

- Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2 (1), 335-362.
- Erdem, B. (2002). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci, Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11), 35-54.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Erdoğan M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergun Özler, D. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 325-35.
- Erol, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkcı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gefen, D. ve Ridings C.M. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*, 19 (1), 47-69.
- Germirli, N. (2002). *Performans Sisteminin Performansı*. İstanbul: Kal Der Yayınları.
- Godkin, L., Valentine, S. ve St. Pierre, J. (2002). A multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14 (2/3), 57- 68.
- Goodman, S.A. ve Svyantek, D.J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55 (2), 254–275.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*. 25. 161-178.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. ve Wormley, W.M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences. Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.
- Grimmer, M. ve Matthew O. (2007). Violation of the Psychological Contract: the Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174.
- Grote, R.C. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide For Managers*. Amerika: American Management Association.
- Guest, D. (2004). The Psychology of The Employ-Ment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53 (4), 541–555.

- Guest, D.E. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D.E. ve Conway, N. (2002). Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective. *Human Resource Management Journal*. 12 (2), 22–38.
- Guliyeva, D. (2018). *Psikolojik Sözleşme, Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Çekicilik ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi; Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, M. ve Ocak, M. (2019). Yönlendirici Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 75-85.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürol, Y. ve Çapan, O.M. (2010). Örgütsel Performansın Yükseltilmesinde İnsan Performans Teknolojisi Modeli. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 63-77.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler; Bir Alan Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1), 127-151.
- Harrison, A.T., Simpson, R. ve Kaler, P. (2005). Emotions in The Organisation: The Psychological Contract of Hotel and Catering Workers. *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 1 (1), 87–102.
- Hiltrop, J.M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13 (3), 286-294.
- Hiltrop, J.M. (1996). Managing the Changing Psychological Contract. *Employee Relations*, 18 (1), 36-49.
- Homans, G. C. (1961). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63 (6), 597-606.
- http-1:** <https://www.tursab.org.tr/assets/assets/uploads/ticaret-odasi/izmir-ticaret-odasi-r.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2021).
- http-2:** <https://www.turizmdatabank.com/turizmde-istihdam-10-daraldi/#:~:text=2020%20y%C4%B1%20ba%C5%9F%C4%B1nda%20turizmde%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan,2%20d%C3%BC%C5%9Ferek%20875%20bine%20indi> (Erişim Tarihi: 15.05.2021).
- http-3:** <https://izmir.ktb.gov.tr/TR-92447/kultur-turizmi.html> (Erişim Tarihi: 18.05.2021)
- http-4:** <https://www.CIPD.co.uk> (Erişim Tarihi: 16.01.2021).
- https-5:** <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gelir-ve-Yasam-Kosullari-Arastirmasi-Bolgesel-Sonuclari-2020-37405> (Erişim Tarihi: 01.07.2021).
- Hussain, S., Gul, H., Usman, M., ve Ul Islam, Z. (2016). Breach of Psychological Contract, Task Performance, Workplace Deviance: Evidence from Academia

- in Khyber Pukhtunkhwa. Pakistan. *International Business and Management*, 13 (2), 12-20.
- Islama, R. ve Rasad, S.M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11 (3), 163-176.
- Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*. İstanbul: Sandal Yayınları.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi S.B.M.Y.O. Dergisi*, 14 (1-2), 201-224.
- İslamoğlu, A.H. ve Almaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı). İstanbul: Beta.
- İyigün, Öykü, N. ve Çetin, C. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10 (37), 15-29.
- İzgi, B.B. ve Olcay, A. (2008). Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 43-62.
- James, M. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). Amerika: The Florida State University.
- Jawahar, I. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349.
- Johnson, J.L. ve O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Jonathan L.J. ve Anne M.O. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Jufri, M., Jalal M.N., Aras, M. ve Asri, A. (2018). The Effect of Psychological Contracts and Organizational Commitments to the Performance of Employees. *1st International Conference on Social Sciences*, 226, <https://www.atlantispress.com/proceedings/icss-18/25903997> (Erişim tarihi: 05.07.2021).
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 531-549.

- Kaplanoğlu, E. (2014). Muhasebe Stajyerlerinin Meslek Mensuplarından ve Meslek Örgütlerinden Beklentileri: Manisa İli Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 265-284.
- Karasar, N. (2005). *Araştırmalarda rapor hazırlama*. (13. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karayel, M. (2016). *Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2). 121-140.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach to the Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24 (2), 163-204.
- Kesen, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Düzce: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kesen, M. (2016). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 535-562.
- Keser, A. (2002). Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5 (17), 9-13.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kılıçaslan, S. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, E. (2016). *Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kilis: Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, E. ve Paksoy, M.H. (2018). A Comparative Study in Public-Private Hospitals About Effects of Psychological Contract on Employee Performance. *Int Journal of Health Manag. and Tourism*, 3 (1), 59-81.
- Kıngır, S. ve Taşkıran E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8 (1), 195-216.
- Kırcı, E. (2010). *Motivasyona Etki Eden Faktörler, Ankara Çevik Kuvvet Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.

- Kıyık, G. (2011). *Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kimmel, M.S. (2002). *The Gendered Society*. London: Oxford University Press.
- Kingshott, Russel P.J. (2006). The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment Within Supplier-Buyer Relationships: A Social Exchange View. *Industrial Marketing Management*, 35 (6), 724-739.
- Kirmanoglu, T. ve Erbay, E.Ö. (2020). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sosyal Aylaklık Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi. *İş’te Davranış Dergisi*, 5 (1), 1-15.
- Knights, J. ve Kennedy, B. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*, 10 (2), 57-72.
- Kocabacak, A. (2011). *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, K. ve Koç, H. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1217-1241.
- Koçak, R.D. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-78.
- Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (3), 271-281.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15 (9), 91-99.
- Kotur, B.R. ve Anbazhagan, S. (2014). The Influence of Education and Work-Experience on The Leadership Styles. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (2), 103-10.
- Koyuncu, M. ve Katlav, Özgül, E. (2014). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (2), 6-27.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kök, S.B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 433-448.”
- Köksal, K., Gürsoy, A. ve Yapar, H. (2018). Özgecilik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22 (3), 783-796.
- Kösedâğı, Y. (2014). *Yöneticilerin Duygusal Zekâsı ve Yenilikçi Kavram Kültürü ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, A.A. (2005). *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, Ö. ve Çakıcı, A. (2018). İşyeri Kabalığının Çalışan Performansına Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (39), 365-385.
- Lambert, L., Edwards, J. ve Cable, D. (2003). Breach and Fulfillment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56 (4), 895-934.
- Landy, F.J. ve Conte, J.M. (2007). *Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (2. Baskı). London: Blackwell Publishing.
- Lansbury, R. (1988). Performance Management: A Process Approach. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 26 (2), 46-54.
- Lee H.W. ve Liu, C.H. (2009). The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes. *Social Behavior and Personality*, 37 (3), 321-328.
- Leiter, M.P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual*. Wolfville, NS, Canada: Centre for Organizational Research and Development.
- Leung, A.S.M. ve Chang, L.M.K. (2002). Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong. *Asia Pasific Business Review*, 8 (3), 76- 94.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. ve Solley, C.M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Boston. MA: Harvard University Press.
- Lo, S. ve Aryee, S. (2003). Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1005-1020.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (6.Baskı). New York: Mcgraw-Hill, Inc.
- Macneil, I.R. (1985). Relational Contract: What We Do and What We Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

- Maçın, E. (2010). *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mani, B. G. (2002). Performance Appraisal Systems, Productivity and Motivation: A Case Study. *Public Personnel Management*, 31 (2), 141-159.
- Mao, H., Liu, X. ve Ge, H. (2008). Evading Tactics of Psychological Contract Violations. *Asian Social Science*, 4 (11), 26-29.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2 (8), 202-217.
- Maslach, C. ve Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What About It*. San Francisco: Jossey Bass.
- McDonald, D. ve Makin, P. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 84-91.
- McGreevy, M. (2003). The Changing Nature of Work. *Industrial and Commercial Training*, 35 (5), 191- 195.
- Mclean, Parks J. ve Kidder, D.L. (1994). *'Till Death Us Do Part ...': Changing Work Relationships in the 1990*. New York: Wiley.
- Meriç, S. ve Babür, Y. (2020). Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Otellere Yönelik Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 19 (74), 812-827.
- Millward, L.J. ve Brewerton, P.M. (1998). Contractors and Their Psychological Contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Millward, L.J. ve Hopkins, L. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530- 1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mohammed, S., Mathieu, J.E. ve Bartlett, B.A. (2002). Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance and Contextual Performance: Considering the Influence of Team- and Task-Related Composition Variables, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (7), 795–814.
- Moorhead, G. ve Griffin, R.W. (1995). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Moorman, R.H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46 (6), 759-778.
- Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

- Motowidlo, S.J. ve Van Scotter, J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Motowidlo, S.J. ve Schmit, M.J. (1999). *Performance Assessment in Unique Jobs*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Job Performance: Implications For Staffing, Motivation, and Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 56–86.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997). Theory of Individual Differences In Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2), 71–83.
- Mustafa, Jarjess, İ. (2018). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgüt Kültürü ve Çalışan Performansına Etkisi: Irak Bankalarında Örnek Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naidoo, V., Abarantyne, I. ve Rugimbana, R. (2019). The Impact of Psychological Contracts on Employee Engagement at a University of Technology. *SA Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 1-11.
- Newstrom, J.W. ve Davis K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Mc-Graw Hill.
- Nicholson, N. ve Johns, G. (1985). The Absence and The Psychological Contract Who's in Control of Absence. *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Nishadi, H. ve Weerakkody, W. (2019). The Impact of Psychological Contract on Employees Engagement. *SA Journal of Human Resource Management*. 9 (2), 1-13.
- Nnadoziel, N.İ., Osisioma, H.E. ve Ugwu, K. (2020). Psychological Contract and Employee Performance in the Construction Industry in South East Nigeria. *The International Journal of Business and Management*, 8 (2), 259-265.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. ve Wright, P.M. (1997). *Human Resource Management, "Gaining a Competitive Advantage"*. (2. Baskı). Chicago, Irwin McGraw-Hill.
- Okay, T. (2019). *Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşmeyi İş gören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Organ, D.W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Orvis, K.A., Dudley, N.M. ve Cortina J.M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1183-1193.
- Öğür, C.B. (2009). *İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Örücü, E. ve Korkmaz, E. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Duygusal Emek İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences*, 21 (40), 337-349.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş University Journal*, 12 (1), 58-73.
- Ötkem, M.K. ve Aydın, E. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyo Ekonomi*, 9 (9), 124-146.
- Özcan, M. (1994). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi*. Turizm Yıllığı, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası.
- Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, E. (2016). *Mobbing'in Çalışan Performansına Etkisi: İnşaat Mühendisleri Üzerine Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Yaylacı, G. (2006). Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zekâ Faktörü. *19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 73-86.
- Özdoğan, F.B. ve Tüzün, G.K. (2007). Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 639-650.
- Özer, A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özer, A. (2013). Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi. *Kamu- İş Dergisi*, 13 (1), 4.
- Özgen M.H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 1-19.
- Özgen, H.M. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs, 777.
- Özkan, E. ve Sabancı, A.Ş. (2014). İzmir'de Turistik Ürün Geliştirilmesine Yönelik Seyahat Acentelerinin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 17 (31). 307-326.
- Özkaya, S. (2013). *Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmutaf, N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 41-60.
- Özsoy, A.S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (2), 13-19.

- Öztürk, S.Ö. (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Öztürk, Z., Arıkan, G. ve Doğuç, E. (2017). Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşmeleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (12), 617- 632.
- Patrick, A.H. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7 (4), 7-24.
- Peel, S. ve Inkson, K. (2000). High School Principals. Attitudes To Performance Evaluation: Professional Development or Accountability? *New Zealand Journal of Educational Studies*, 28, 125-141.
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2020). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak İnsan Kaynakları Planlaması ve Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (2), 1269-1287.
- Pınar, B. (2012). *İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, L.W. ve Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Restubog, S.L.D. ve Bordia, P. (2006). Workplace Familism and Psychological Contract Breach in the Philippines. *Applied Psychology: An International Review*, 55 (4), 563-585.
- Restubog, S.L.D., Bordia, P. ve Tang, R.T. (2007). Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity. *British Journal of Management*, 18 (4), 376-386.
- Roberts, R.R. ve Douglas, S.K. (2020). Psychological Contract Perception and Contractual Employee Performance. *Performance Improvement*, 59 (10), 6-15.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- Robinson, S.L., ve Morrison, E.W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Robinson, S.L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Robinson, S. ve Morrison, E. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effects of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. ve Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Rodwell, J., Ellershaw, J. ve Flower, R. (2015). Fulfill Psychological Contract Promises to Manage İndemand Employees. *Personnel Review*, 44 (5), 689-701.
- Rousseau D.M. ve Mclean Parks J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 15, 1-47.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). *LMX Meet The Psychological Contract: Looking Inside The Black Box of Leader-Member Exchange*. In F. Dansereau, & F.J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The Multilevel Approaches*. Greenwich, Connecticut: JAI Press. 149-154.
- Rousseau, D.M. ve Tijoriwala, A.S. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 679-695.
- Rousseau, D.M. ve Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created? *Human Research Management*, 33 (3), 463-489.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*, USA.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetisel Teknikler*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Saylı, H. (2003). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. (3. Baskı). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Seçer, İ. (2015). *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Selekler, Z.O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Semerci, Ç. (2004). *Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz. Malatya.
- Seymen, Aydemir, O. (1995). *İnsan Kaynakları Yönetiminde "İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci" nin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Sharma S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: Jhonn Wiley & Sons Inc.
- Sharpe, A. (2007). *The Psychological Contract in a Changing Work Environment*. Hi-Res Theme Paper, Nottingham: The Nottingham Trent University.
- Shore, L.M. ve Tetrick, L.E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, *Trends in Organizational Behavior*, Chichester: John Wiley & Sons. 1, 91-109.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Smitson, J. ve Lewis, S. (2004). The Psychological Contract and Work-Family. *Organization Management Journal*, 1 (1), 70-80.
- Somerick, N.M. (1993). Strategies for Improving Employee Relations by Using Performance Appraisals More Effectively. *Public Relations Quarterly*, 38 (3), 37-39.
- Sonntag, S., Volmer, J. ve Sychala, A. (2008). Job Performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*.1, 427-447.
- Sparrow, P.R. ve Cooper C.L. (1998). New Organisational Forms: The Strategic Relevance of Future Psychological Contract Scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 56- 371.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. ve Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Frame Work for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 821-838.
- Suazo, M.M. (2003). *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract*. Kansas: Kansas University.
- Suazo, M.M. ve Stone-Romero, E.F. (2011). Implications of Psychological Contract Breach: A Perceived Organizational Support Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5), 366-382.
- Suliman, A.M.T. (2001). Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 1049-1061.

- Sullivan, S.E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25 (3), 457-484.
- Sü, S. (1999). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sümer, C. (2012). *İş Analizi, Eleman Seçme, Performans Yönetimi*. Ankara: ODTÜ SEM Seminer Kitapçığı.
- Şahin, M.D. (2010). *Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şener, B. (2010). *Management and Organization in Modern Hotel Enterprises*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Şengün, B. ve Şengün, G. (2016). Çalışan Memnuniyet Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 7, 74-93.
- Şerbetçi, B. (2007). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemleri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Eğriboz, N. (2019). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki. *Journal of International Social Research*, 12 (62), 1604-1614.
- Taş, Y. ve Akpınar, A.T. (2012). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Hekimlerin Bakış Açısı: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Bir Araştırma. *6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 167-182.
- TDK. (2020). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tekleab, A.G. ve Taylor, M.S. (2003). Aren't There Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organizational Employee Agreement on Contract Obligation and Violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 585-608.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayın.
- Tercan, S. (2017). *Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tevrüz, S. (1998). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: II. Türk Psikologlar Derneği.
- Tokat, B. (2003). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Avcı Matbaası.
- Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2 (6), 591-614.

- Top, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 201-227.
- Topçu, M. K. ve Basım, H. N. (2015). Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 83-103.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. ve Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121.
- Tsui, P.L., Lin, Y., S. ve Yu, T.H. (2013). The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41 (3), 443-452.
- Turgut, M.F. ve Baykul, Y. (1992). *Ölçekleme Teknikleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Turnley, W.H. ve Feldman D.C. (1998) Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, 37 (1), 71-83.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (1999). The Impact of Psychological Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52 (7), 898.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (2000). Re-Examining The Effects of Psychological Contracts Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-27.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 65 (2), 196-218.
- Tükeltürk, S.A., Perçin, N.S. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 93-110.
- Tükeltürk, Ş.A, Güzel, B. ve Perçin, N.Ş. (2010), Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 521-525.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türker, O. (2019). *Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşmeyi İşgören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüz, Melek, V. ve Altıntaş F.Ç. (2001). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs, İstanbul, 717-731.
- Uğurlu, O. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3 (1), 1-11.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (4.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uyaroğlu, A. (2018). *Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (Konaklama İşletmeciliği Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, Ö. (2016). Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 161- 176.
- Ünlü, S. ve Yürür, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’ da Hizmet Sektörü Çalışanlar ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Ünsar, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (1), 297-310.
- Ünver, E. (2011). *Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018). Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 254.
- Van Buren III, H. (2000). The Bindingness of Social and Psychological Contracts: Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing. *Journal of Business Ethics*, 25 (3), 205- 219.
- Van Dyne, N.L. ve LePine J.A. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 853-868.
- Van Emmerik I ve Sanders, K. (2005). Mismatch in Working Hours and Affective Commitment Differential Relationships for Distinct Employee Groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (8), 712-726.
- Van Scotter, J.R. ve Motowidlo S.J. (1996), Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525-531.
- Walker, A. ve Hutton, D.M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research*, 37 (5), 433-441.
- Wanza, L. ve Nkuraru, J.K. (2016). Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 7 (4), 190-199.
- Waxin, M.F. ve Bateman, R. (2009). Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering? *European J. International Management*, 3 (4), 495-511.

- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Hampshire: Gower Publishing.
- Werner, Jon, M. (2000). Implications of Ocb and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Wu, C.M. ve Chen, T.J. (2015). Psychological Contract Fulfillment in the Hotel Workplace: Empowering Leadership, Knowledge Exchange, and Service Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.
- Yanardağ, M.Ö. ve Avcı, M. (2012). Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3 (2). 39-62.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46, 74-85.
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6 (2), 6-18.
- Yavuz, S. (2005). Developing a Technology Attitude Scale for Pre-Service Chemistry Teachers. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 4 (1), 17- 25.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (61), 57-68.
- Yenipınar, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (3), 148-176.
- Yesufu, L.O. (2019). The Effect of Demographics on The Psychological Contract of Employees. *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 10 (3), 180-197.
- Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sizinizm ile İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, N.Ö. (2016). Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 147-165.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 239-248.
- Yılmaz O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40'ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, G.Y. ve Günay, G. (2020). Presenteeism ve İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 9 (1), 91-106.
- Yin, J.L., ve Xu, C.W. (2008). The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes. *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4679883&isnumber=4677909> (Erişim tarihi: 01.07.2021).
- Yongjing, H., Huixin, Y., Zheng, X. ve Boashan, Z. (2010). Effect of Psychological Contract on Employee Performance: A Review. *International Conference on Management and Service Science*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5577987> (Erişim tarihi: 01.07.2021).
- Yorulmaz, M. (2018). Gemi Adamlarının İş Tatmini, Görev ve Bağlamsal Performansları Arasındaki İlişkiler. *Journal of ETA Maritime Science*, 6 (4), 349-363.
- Yorulmaz, M. (2018). Tersane Çalışanlarının Duygusal Bağlılık Düzeylerinin İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Yalova Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (56), 869- 876.
- Yurttaş B. (2010). *Mobbing'in Çalışanların Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), 110-128.
- Zade, Erdeniz, N. (2018). *İşyerinde Yalnızlığın Çalışan Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zengin, B. (2001). *Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Zengin, S. (2017). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.
- Zuber, T.J. ve Hammond, J.B. (2002). The Psychological Contract: Retaining Newly Employed Physicians. *The Physician Executive*, 28 (3), 40-43.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Elinizdeki anket, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için tasarlanmıştır. Sorulara içten ve samimi cevaplar vermeniz sağlıklı veriler elde edilmesini sağlayacağı için son derece önemlidir. Cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak ve sadece araştırma için kullanılacaktır. İlginiz ve desteğiniz için teşekkür eder saygılar sunarım.

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-mail: cihangirtekli@gmail.com

Cihangir TEKLİ

Balıkesir Üniversitesi, BALIKESİR

1. BÖLÜM

Aşağıdaki tablolarda **psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansına** yönelik ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

Değerlendirme: 1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum

	Katılım Derecesi				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Bu işi sadece para için yapıyorum.					
2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
3. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu işletmede yükselmeyi bekliyorum.					
4. İşte her şeye karışmamak önemlidir.					
5. Bu işletmede ilerlemeyi bekliyorum.					
6. Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.					
7. İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
8. Bu işletmede kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
9. Bu işleme bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
10. Bu işletmenin, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
11. Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.					

12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi...vb.) karşılığında bu işletmeye %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
13. Sıkı çalıştığım takdirde bu işletmede terfi edebilme imkânım vardır.					
14. Çalıştığım işletmede kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir					
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
16. Bu işletmede sonuna kadar çalışırım.					
17. Çalıştığım işletmede her şeye fazlasıyla karışıyorum.					
18. İşe alınırken bana verilmiş olan sözlerin neredeyse hepsi yerine getirildi.					
19. İşe alındığım zaman bana verilmiş sözlerin gerçekleşmesi için işverenimin uğraştığını düşünüyorum.					
20. Şimdiye kadar işverenim bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için olağanüstü gayret gösterdi.					
21. Kendi katkılarımın karşılığında bana, işletmem tarafından vaat edilenlerin hepsini almadım.					
22. Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi.					
23. İşletmeme karşı büyük bir öfke hissediyorum.					
24. İşletmem tarafından ihanete uğramış hissediyorum.					
25. İşletme ile aramızda olan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünüyorum.					
26. İşletmemde bana davranış biçimlerini düşündükçe, fazlasıyla hayal kırıklığına uğradığımı hissediyorum.					
27. İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.					
28. İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.					
29. İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.					
30. İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.					
31. Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.					
32. Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.					
33. İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.					
34. Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.					
35. Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.					
36. Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.					
37. İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.					
38. Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.					

39. Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.					
40. Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.					
41. Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.					
42. Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.					

2. BÖLÜM

1- Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2- Medeni Durumunuz:

Evli Bekâr

3- Yaşınız:

16-20 21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

4- Çalıştığınız Departman (Lütfen yazınız)

5- Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Ortaöğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

6- Turizm Eğitimi Aldınız mı

Evet Hayır

7- Toplam mesleki çalışma yılınız:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

8- Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

9- Aylık geliriniz ne kadar (Lütfen yazınız)?

Anket tamamlanmıştır. Teşekkürler...

