



## Psikolojik Sözleşmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma

### *A Practical Research on the Effect of Psychological Contract on Motivation*

Öğr. Gör. Mustafa ALTINTAŞ<sup>1</sup>

#### Öz

Bu çalışmanın amacı psikolojik sözleşme algısının motivasyon üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Alan yazın incelendiğinde iki kavram arasında yapılan çalışmaların sayısının az olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tanımlayıcı nitelikte olan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, Yozgat Bozok Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin katılımıyla 2021 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada basit tesadüfi örneklem yöntemi seçilmiş olup, çalışmaya katılmayı kabul eden 295 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılan araştırmada Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ile psikolojik sözleşmenin motivasyon alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre psikolojik sözleşmenin motivasyonun bir öncülü olduğuna ulaşılmıştır. Çalışmanın akademisyenler üzerinde yapılmasının örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alanına katkı sağlayacağı ve bunun önemli olduğu düşünülmektedir. Kamu örgütlerinde psikolojik sözleşmenin çalışan motivasyonunu artırması, rakiplerine göre fark yaratmasını sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik sözleşme, motivasyon, akademisyenler

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

The aim of this study is to determine the effect of psychological contract perception on motivation. When the literature is examined, it is striking that the number of studies between the two concepts is low. It is thought that this study will contribute to the literature. In this descriptive study, quantitative research method was used and it was carried out in 2021 with the participation of academic staff working at Yozgat Bozok University. Simple random sampling method was chosen in the study, and a questionnaire was applied to 295 people who agreed to participate in the study. The Psychological Contract Scale and the Multidimensional Job Motivation Scale were used in the study, which used the questionnaire technique as a data collection tool. According to the findings obtained from the research, it was concluded that there was a positive and significant relationship between psychological contract and motivation, and that psychological contract had a significant effect on motivation sub-dimensions. According to the results of the study, it was concluded that the psychological contract is an antecedent of motivation. It is thought that conducting the study on academicians will contribute to the field of organizational behavior and management psychology and this is important. Increasing the motivation of the psychological contract in public organizations will enable it to make a difference compared to its competitors.

**Keywords:** Psychological contract, motivation, academics

**Paper Type:** Research

#### Giriş

<sup>1</sup>Yozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, [mustafaltintas40@gmail.com](mailto:mustafaltintas40@gmail.com)

**Atf için (to cite):** Altıntaş, M. (2022). Psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin uygulamalı bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 669-687.

Örgütler, sosyal yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biri olan ve çalışanlarını entelektüel ve sosyal sermaye olarak gören bir yapıdır. Her ne kadar örgütlerin birincil amacı kâr elde etmek olsa da bu durumu etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Kültürel yapı, örgütün dış çevre ve paydaşları, iç çevresi ve iç paydaşları, örgüt kültürü gibi olgular bunlara örnek olarak verilebilir. Üretim faktörleri göz önüne alındığında insan sermayesi, örgütler için en değerli ve en etkili araçtır. Çağımızın dijitalleşen bir çağ olmasıyla birlikte birçok işin bilgisayar donanımları ile halledilebilir olması, insanın duyu yüklü donanımına ulaşması bir hayli zor görünmektedir.

Yukarıda bahsedildiği gibi küreselleşmenin, dünyanın bir köy haline gelmesinin ve teknolojinin arttığı günümüzde insan sermayesine değer vermek örgütler için ayrı bir önem kazanmıştır. Klasik yönetim anlayışları ile insan kaynağını etkin ve verimli kullanmak zorlaşmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin profesyonelleşme yolunda atmış oldukları adımlarda “insan” odağının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örgüt çalışanı sektör farklılığı olmaksızın yaşamın tüm evrelerinde kilometre taşıdır.

Örgütler ile çalışanlar arasındaki değer bağları, örgütü ve çalışanları geleceğe taşımak adına önem arz etmektedir. Çalışanın ilk olarak işe alımından itibaren farklı alanlardaki yeteneğini yönetmeye (Altıntaş, 2018), çalışanı geliştirmeye ve yükseltmeye değin giden süreçte örgüt ile çalışan arasında çeşitli sözleşmeler bulunmaktadır. Çalışanların ücreti, yasal hak ve sorumlulukları gibi zorunlu sözleşmelerin yanı sıra işveren ve iş gören arasında psikolojik sözleşme yapılmaktadır. Söz konusu psikolojik sözleşme bir metafor olup, karşılıklı olarak vaatlerin, beklentilerin ve benzeri unsurların yer aldığı soyut bir kavram olarak nitelendirilebilir.

Bir diğer yandan motivasyon kavramı örgütün bir değer olarak gördüğü çalışanın fiziksel ve psikolojik açıdan kendisini bir işi yapmaya hazır hissetmesi, verilen görevleri sorumluluk addetmesi olarak ifade edilebilir. Motivasyon, bireylerin kişisel yaşamlarından başlayarak iş yerlerindeki kültüre kadar birçok değişkenden etkilenen bir yapıya sahiptir. Bütün değişkenlerin iyilik halinde olması, bireyin kişisel ve iş motivasyonunun yerinde olabileceği sonucunu doğurmaya meyillidir. Ayrıca motivasyonun, disiplinli ve iş ahlakına sahip bir çalışan tarafından algılanışı muhtemelen sorumluluk düzeyindedir.

Bu çalışma ise literatürdeki diğer çalışmalar ile benzer şekilde psikolojik sözleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerindeki etkisi çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. İki veya daha fazla taraf arasında yapılan psikolojik sözleşmeler örgütsel yaşamda birçok olumlu unsurun meydana gelmesini sağlayacaktır. Bunlardan birisi de motivasyon gücüdür. Bir işverenin çalışanına karşı vermiş olduğu bir vaadi yerine getirmesi, çalışanın motive olması açısından önemlidir. Psikolojik sözleşme kavramı genellikle özel sektör kuruluşlarında daha çok önem verilen bir kavram olduğu için kamu örgütlerinde uygulanması önem arz etmektedir. Çünkü kamu örgütlerinde çalışanların genellikle bir görev tanımları bulunmaktadır. Bu yüzden çalışanlar görev tanımlarının dışında örgütlerine fayda sağlayacak işler yapmak için örgüt yöneticilerinden bazı beklentiler içerisine girebilmektedir. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan akademisyenler bu duruma çok iyi bir örnektir. Örneğin akademisyenler olarak bu çalışmaya katkı sağlayan kişilerin bilim insanı sıfatı taşıması öncelikle çalıştığı kuruma, ardından hem ülkesine hem de uluslararası arenaya katkı sağlayacağı açık bir gerçektir. Bunun yanı sıra hali hazırda araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak görev yapmakta olan akademisyenlerin üniversitelerde görev yaptığı ve birçoğunun başka üniversitelerde lisansüstü eğitimlerine devam ettikleri bilinmektedir. Covid-19 pandemi döneminde her ne kadar uzaktan veya karma bir şekilde eğitimler devam etse de salgın döneminde sona gelmesiyle bu durumun değiştiği, lisansüstü öğrencilerin eğitim gördükleri üniversitelere dersler için çağrılmaları muhtemeldir. Eğer lisansüstü eğitimlerine devam eden öğretim elemanlarının bu istekleri yerine getirildiği takdirde onların çalıştıkları kuruma hem görev anlamında hem de akademik anlamda faydalı olması muhtemeldir. Bu akademi camiası açısından sadece bir örneği oluşturmakta olup, psikolojik

sözleşmenin çalışan motivasyonuna önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma sadece bu yüzden önemli olmayıp, kamu örgütlerinde ve özellikle de üniversitelerdeki gerçeği yansıtmaya açısından genellenebilir bir durumu ortaya koymaya açısından değerli görülmektedir. Bunun örnekleri çoğaltılabilir. Çalışmadan elde edilecek sonuçların alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ve motivasyon kavramları ile ilgili kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin motivasyona etkisine yönelik kuramsal temeller alan yazın incelenerek verilmiştir.

### 1.1. Psikolojik Sözleşme

Bireylerin kendileri ve etkileşimde buldukları bireyler arasında var olduğuna inandıkları yükümlülükler, neye dikkat ettikleri, neyi önemsedikleri, çevreden gelen tepkileri nasıl yorumladıkları ve bunlara vermiş oldukları tepkiler önemli etkiye sahiptir (Rousseau, 2001, s.511). Yükümlülükler genellikle insanlar arasında yapılan sözlü veya yazılı sözleşmeler sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Sözleşme kavramı ise bir anlaşmayı ya da bunun görünümünü ifade eder (Cullinane ve Dundon, 2006, s.114-115). Çalışanların bir kurum veya kuruluşa dâhil edilmesiyle örgütler ile çalışanlar arasında bazı anlaşmalar yapılmaktadır. Bunlar genellikle yapılan iş, alınacak ücret, işverenin sorumlulukları gibi unsurları kapsamakta olup, bu durum yasal sözleşmeler olarak nitelendirilmektedir. Eğer bu sözleşmeler yazılı bir şekilde olmazsa psikolojik sözleşme olarak karşımıza çıkmaktadır (Miles, 2012, s.209). Sözleşme kavramı genellikle iki taraf arasında yazılı beyanlar olarak bilindiğinden psikolojik sözleşme kavramının bir metafor olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca araştırmacılar psikolojik sözleşmenin vaatler, beklentiler, yükümlülükler veya bunların bir arada olduğu bir birleşimi belirtme yetisine sahipliğini ve psikolojik sözleşmenin iki veya daha fazla taraf arasında bir anlaşmayı temsil etme durumunu araştırmışlardır (Alcover vd., 2017, s.4; Guest, 1998, s.650-651).

Psikolojik sözleşme kavramının tarihçesine bakıldığında kavramı, Argyris (1960)'in incelediği ve çalışanlar ile işverenler arasındaki yazılı olmayan ilişkileri belirlemek için kullanıldığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme Argyris (1960)'e göre verimliliği artıran ve sorunları en aza indiren bir uygulamadır. Rousseau (1989, s.121-138; 1995) ise bu kavramı genişleterek psikolojik sözleşmeyi bireylerin değişim ilişkisine inançları olarak kavramsallaştırmaya çalışmıştır. Bunu yaparken değişimle ilgili yükümlülükleri, sözleşme türlerini, psikolojik sözleşmenin ihlâlini, sürecin işleyişin vb. konuları ele almıştır.

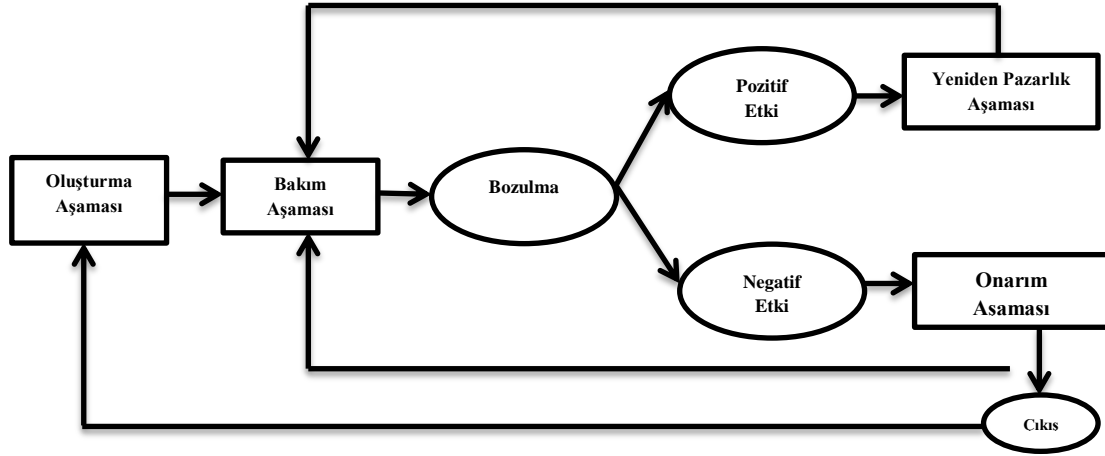
Psikolojik sözleşme konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında önemli eksikliklerin olduğu görülmektedir. Zaman içerisinde psikolojik süreçlere dikkat edilmemesi bunlardan birisidir. Psikolojik sözleşmelerde dinamik bir yapının olması önerilmesine rağmen araştırmaların çoğu anlık olarak çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri yansıtmaktadır. Araştırmalar gerçek değişim ilişkilerinin eğilimini ve psikolojik sözleşmenin süreç içerisindeki evrimine odaklanmamıştır. Örgütsel araştırmalarda anlık değişimlerin benimsenmesi, psikolojik sözleşmenin geniş anlamda değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır (Schalk ve Roe, 2007, s.174; Shipp ve Cole, 2015). Psikolojik sözleşmelerde zaman, kritik bir öneme sahiptir. Ancak alan yazın incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlâline durumu söz konusu olduğunda zaman faktörü üzerine odaklanılmadığı görülmektedir (Rousseau vd., 2016, s.1082).

Psikolojik sözleşmeler, iş görenlerin çalıştıkları örgütün kendilerine ne kadar borçlu olduklarına ve örgüte kendilerinin borçlarına ilişkin inançlarından oluşmaktadır (Lambert vd., 2003, s.895). Dolayısıyla iş görenlerin psikolojik sözleşmelere yönelik algıları örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmeler bir örgütün genel performansı ve rekabet gücünde önemli bir rol oynamaktadır (Passarelli, 2011, s.28).

Psikolojik sözleşme, alan yazında da belirtildiği üzere işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır (Raja vd., 2004, s.351). İşlemsel sözleşmeler, örgüt ve çalışanlar

arasındaki ekonomik ilişkileri ele almaktadır (Cavanaugh ve Noe, 1999, s.324). Ayrıca işlemsel sözleşmeler, sadece sözleşmenin ekonomik boyutuyla değil aynı zamanda çalışanların hak ettikleri ücretlerin adil olmasına odaklanır (Rousseau ve Vade-Benzoni, 1994, s.464). İlişkisel sözleşmeler ise örgütler ve çalışanlar arasındaki saygı, sadakat ve güven bağlamında oluşturulmaktadır (Turnley vd., 2003, s.189). Bir yandan örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı olan ilişkisel sözleşmeler, ekonomik uygulamalardan tamamen uzak bir şekilde çalışanların örgütlerine ilişkin hislerini açıklamaktadır (Kanbur ve Ay, 2020, s.533).

Şekil 1. Psikolojik sözleşme aşamalarına ve aralarındaki ilişkilere genel bakış



Şekil 1’de görüldüğü üzere psikolojik sözleşmenin aşamaları ve aralarındaki ilişkiler gösterilmektedir. Rousseau ve arkadaşlarının (2016, s.1083) oluşturduğu şekle göre bazı durumlarda ilişkilerdeki hasarlarının onarılması mümkün olmayabilir ve çalışan kendi açısından sözleşmesini sonlandırarak işten ayrılmayı seçebilir. Çalışanın işten ayrılma niyetini birçok faktörün etkilediği gibi işverenle çalışan arasındaki ilişkisel ve işlemsel sözleşme yerine getirilmediği takdirde bununla karşılaşılabilir.

## 1.2. Motivasyon

Motivasyon kavramı, geçmişten günümüze kadar üzerinde çok tartışılan bir kavram olmuştur. Toplumsal, bireysel, örgütsel, psikolojik açılarından gerekli olan motivasyon kavramı, davranışların yorumlanması ile hakkında düşünceler elde edilebilecek bir konudur. Çünkü motivasyon mikroskop ile incelenecek bir konu olmayıp bireylerin davranışları sayesinde açığa çıkmaktadır (Güney, 2017). Literatür incelendiğinde motivasyon kavramının önem arz eden bir konu olduğu görülmektedir. Martin (2003, s.101), bu konuda örgütlere başarılarının artması ve devamı için öğrenen ve motive edilmiş iş görenlere sahip olmanın gerekliliğini önermektedir. Bir diğer yandan örgütlerin verimliliği, dünyadaki rekabetçi anlayışa ayak uydurmak ve teknoloji çağında en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu açık bir gerçektir (Robins ve Coulter, 2005). Dolayısıyla motivasyon, bu insan kaynağının geliştirilmesi açısından bir araç özelliği taşımaktadır.

Bir örgütün başarısını belirleyen faktörler arasında motivasyon kavramı da bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar bu durumu kanıtlar niteliktedir (Kanungo, 1994; Edginton, 2000, s.107; Al-Alawi, 2005, s.226; Koçak ve Özüdoğru, 2012, s.77; Sökmen vd., 2013, s.45; İyidemirci ve Aydınatan, 2018, s.134). Motivasyon kavramı, geçmişte birçok araştırmacı tarafından kuramlar oluşturulan bir kavramdır. Literatür incelendiğinde birçok farklı motivasyon kuramının bulunduğu görülmektedir (Mirabela ve Madela, 2013, s.1512). Literatürde birçok motivasyon kuramının olmasının sebebi, insan doğasının iç içe geçmiş karmaşık bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü bazı insanlar rasyonel düşünürken bazıları duygusal davranmaktadır. Dolayısıyla kişiden kişiye değişen motivasyon olguları vardır (Riggio, 2014).

Motivasyon kavramının tanımlamalarına bakıldığında birden fazla tanımının yapıldığı görülmektedir. Elliot ve Covington (2001, s.75), motivasyonu bireylerin eylemlerinin, isteklerinin ve ihtiyaçlarının nedenleri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca motivasyon, bireyin davranış eğilimi veya bir bireyin davranışını tekrarlamak istemesine neden olan unsur olarak tanımlanabilir. Oxford ve Shearin (1994, s.12) motivasyonu, bir amaca ulaşma arzusu ve bu amaca yönelik çalışma enerjisi, gücü olarak ifade etmektedir. Broussard ve Garrison (2004, s.108) ise bir davranış gerçekleşme ihtimali üzerine iten özelliğin, motivasyon gücü olduğu dile getirmektedir.

Hauser (2014, s.240) çalışmasında iş motivasyonu ve örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi incelerken, insan motivasyonu ve iş motivasyonunun eş anlamlı olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütlerden motivasyon beklerken çalışanların motive olmasını beklemek daha doğru olacaktır. Ayrıca ihtiyaçlar (çalışanların faaliyetlerine enerji veren dürtü), örgütün hedefleri ile örtüşen amaçlar ve durumlar, eğilimler (çalışanların duygusal ilişkileri ve tutumları bir örgütüm motivasyonunu oluşturmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere motivasyon kavramı denilince akla birçok kuram ve teorinin gelmesi normaldir. Bu teorilerin ve kuramların hepsi insanların farklı yapılarından, çevrenin etkilerinden vb. unsurlardan etkilenilerek oluşturulmuştur. Bunlar, temel ihtiyaçlar kuramı, iç ve dış motivasyon kuramları, yönetin kuramları şeklinde sınıflandırılabilir. Fakat bir örgütün içerisindeki motivasyonun iş motivasyonu ile birlikte düşünülmesi, konunun amacına ulaşması açısından önem arz etmektedir. Yapılan motivasyon çalışmalarına bakıldığında iş motivasyonunun örgütsel yaşamda birçok etmenle ilgili olması nedeniyle farklı değişkenler ile birlikte araştırmalar yapılmıştır. Bunlar liderlik, iletişim, psikolojik güçlendirme, tükenmişlik, bağlılık, performans gibi konulardır (Fernet vd., 2012, s.212; Mafini ve Dlodlo, 2014, s.2; Toode vd., 2014, s.363; Lazaroiu, 2015).

### 1.3. Psikolojik Sözleşme İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Sözleşme, en az iki taraf arasında yapılan anlaşma olarak karşımıza çıkan bir kavramdır. Eğer bir kurum veya kuruluşta işveren ve çalışanlar arasında yazılı olmayan sözleşmeler yapılıyor ise bunlara psikolojik sözleşme olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik sözleşme, taraflar arasındaki beklentileri ifade etmektedir. Bu beklentiler, işveren tarafından sözlü olarak yapılan söylemler, vaatler gibi unsurlardır. Yasal olarak anlaşılmayan durumlarda ve çalışanların motive olması, işini daha iyi yapması gibi nedenler ile yapılan psikolojik sözleşme işveren tarafından böyle algılanırken, çalışan tarafından ise işverene karşı işe devam etme, daha performanslı bir şekilde çalışma şeklinde olabilmektedir.

Motivasyon kavramı ise bireylerin davranış eğilimleri neden yaptıklarını anlatan bir olgudur. Kişileri harekete geçirmek için bir nevi ateşleme sistemi olarak görülen motivasyon, özellikle örgütsel yaşamda kurumlar ve çalışanlar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Motivasyon, üzerinde birçok kuram ve teori oluşturulan bir kavram olup, geçmişten günümüze birçok araştırma yapılmıştır. Motivasyonun bireysel, kurumsal ve toplumsal yaşamda etkileri olduğu ileri sürülmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramı birçok alanda açığa çıkan ve motivasyon ile iç içe geçmiş bir kavram olarak ifade edilmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin açıklanması çeşitli motivasyon kuramları ile açıklanmıştır. Örneğin karşılıklılık kuramı, bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri davranışların “karşılık” temeline dayandığını ifade etmektedir. Bireyler kendilerine iyilik yapıldığında aynı şekilde davranış gösterme eğilimindedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016, s.27). Bu kurama göre örgüt ve çalışan arasında karşılıklı davranışların meydana gelmesi psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Bir diğer yandan Adams (1963, s.245) tarafından geliştirilen eşitlik kuramının psikolojik sözleşmeye dayanak oluşturduğu söylenebilir. Eşitlik kuramına göre eşitlik, çalışanların işteki başarısı ve tatmin olma duygusu yaşamaları, çalışanların çalıştıkları ortamlarda algıladıkları eşitlik durumlarına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla örgütün çalışanlara aynı oranda davranması eşitlik kuramına bağlanmıştır. Beklenti kuramına

göre çalışanlar maddi çıkarları göz önünde bulundurulduğunda akıllı davranırlar, ikilemde kaldıkları zaman avantajlı durumları seçme eğiliminde olurlar (Tevrüz, 1999). Bu kuramın psikolojik sözleşme katkısı ise çalışanların sadece beklentiler karşılandığında tatmin ve motive olmalarıdır. Bu durum hem psikolojik sözleşmeye hem de motivasyona atıf yapmaktadır. Son olarak sosyal mübadele kuramı, çalışanların örgüte sundukları hizmet karşılığında elde etmeyi umdukları şeyler olarak ifade edilmektedir. Kuram fayda-maliyet ilişkisi içerisinde değerlendirildiğinden çalışan ödül alabileceğine dair beklentiye girip ödülü alacağını düşünürse örgüt ile ilişkisini sürdürmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde Kaldırımcı (1987)'nin yapmış olduğu çalışmada psikolojik sözleşmenin motivasyonla ilişkili olduğunu ortaya koyarak motivasyon için anahtar kavramın psikolojik sözleşme olduğu ifade etmektedir. Karcıoğlu ve Türker (2010), Topaloğlu ve Arastaman (2016) çalışmalarında psikolojik sözleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarım birçoğunda psikolojik sözleşmenin yerine getirilebilmesi için gerekli öğelerden birinin motivasyon olduğu dile getirilmiştir (Castaing, 2006; Lee ve Liu, 2009; Annet vd., 2011; Wang ve Larry, 2015; Cihangiroğlu vd., 2016; Corder ve Ronnie, 2017).

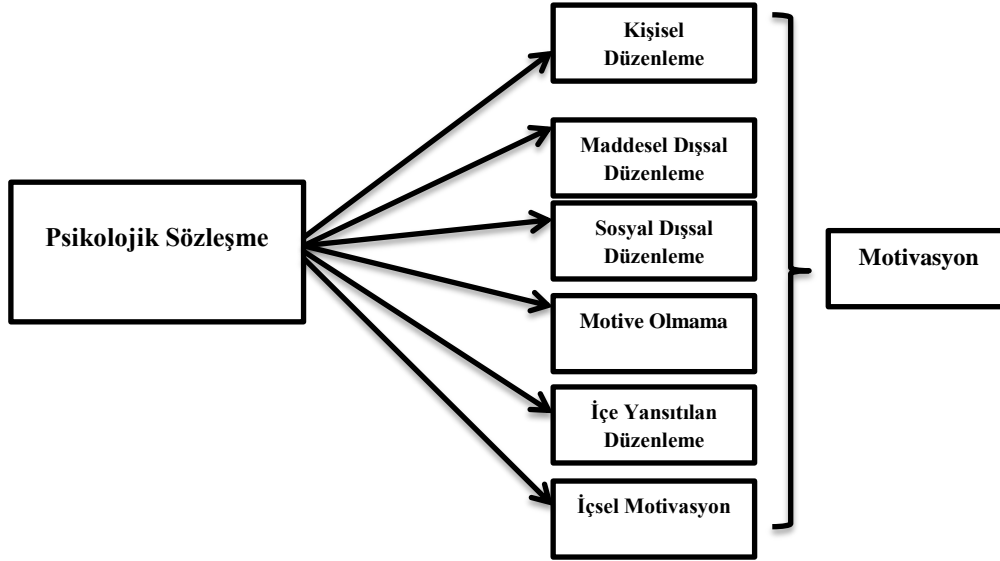
Psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının motivasyon ve alt boyutları üzerine etkisinin üniversite çalışanları özelinde incelendiği bu çalışmada araştırmanın amacına uygun bir şekilde ve iki kavram arasındaki ilişkilerin olduğu araştırmalar olduğu için sınanmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H<sub>1</sub>:** Psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H<sub>2a</sub>:** Psikolojik sözleşmenin kişisel düzenleme üzerine pozitif etkisi vardır.
- H<sub>2b</sub>:** Psikolojik sözleşmenin maddesel dışsal düzenleme üzerine pozitif etkisi vardır.
- H<sub>2c</sub>:** Psikolojik sözleşmenin sosyal dışsal düzenleme üzerine pozitif etkisi vardır.
- H<sub>2d</sub>:** Psikolojik sözleşmenin motive olmama üzerine pozitif etkisi vardır.
- H<sub>2e</sub>:** Psikolojik sözleşmenin içe yansıtılan düzenleme üzerine pozitif etkisi vardır.
- H<sub>2f</sub>:** Psikolojik sözleşmenin içsel motivasyon üzerine pozitif etkisi vardır.

## 2. Yöntem

Bu araştırma betimsel nitelikte bir alan araştırması olarak planlanmış ve uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamaktır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek çalışmanın bir diğer amacıdır. Nicel araştırma deseninde planlanan çalışmada Yozgat Bozok Üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın bilimsel etik kurallara uygunluğu, Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 21.04.2021 tarihinde yapılan toplantıda 21/02 nolu karar ile uygun bulunmuştur.

Şekil 2. Araştırmanın kavramsal modeli



Araştırmanın kavramsal modeli dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma konusu olarak belirlenen psikolojik sözleşme ve motivasyon ilişkisi çalışması açısından iki kavramın ayrı ayrı yapıldığı çalışmalar ile motivasyonu etkilediği çalışmalarda öne sürülse de iki kavramın birlikte araştırıldığı çalışma sayısı literatürde sınırlı olduğu görülmüştür.

## 2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırma nicel araştırma deseninde planlanmıştır. Araştırmanın evrenini Yozgat Bozok Üniversitesinde gören yapan akademik personel oluşturmaktadır. 2021 yılı itibariyle 951 tane akademik personel bulunmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 310 kişiyle dijital platformlar üzerinden anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan anketlerden analizlere uygun olmayan anketler çıkarıldığında 295 anket analizi tabii tutulmuştur. Araştırmada basit rastgele örneklem seçimi kullanılmıştır. 951 kişilik bir evrende 95 kişilik örneklem sayısının kabul edilebilir olduğu ifade edilmektedir (Bartlett vd., 2001; Coşkun vd., 2019). Katılımcıların ankete içten ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

## 2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmaya başlamadan önce ilgili üniversite etik kurulundan ve daha sonra genel sekreterlik birimlerinden yazılı izinler alınmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından oluşturulan sosyo-demografik bilgiler formu, Demirkasımoğlu (2012) tarafından geliştirilen Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik Sözleşme Ölçeği yirmi iki sorudan oluşmaktadır. İlişkisel ve işlemsel olmak üzere iki alt boyuta sahip olan ölçek, beşli likert yapıya sahip bir ölçektir. Ölçeğin puanlandırılması 1-Hiç Katılmıyorum/5-Tamamen Katılıyorum şeklindedir. Bu araştırma özelinde ilgili ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,84 olarak belirlenmiştir. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, on sekiz sorudan oluşmaktadır. Kişisel düzenleme, dışsal düzenleme (maddesel), dışsal düzenleme (sosyal), motive olmama, içe yansıtılan düzenleme, içsel motivasyon olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin puanlandırılması 1-Hiç Uygun Değil/7-Tamamen Uygun şeklindedir. Bu araştırma özelinde ilgili ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,70 olarak belirlenmiştir. Araştırmalarda güvenirlik katsayısının 0,70 puanın üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2014).

### 2.2.1. Ölçeklerin Geçerlik Analizi

Çalışmada veri toplamak amacıyla kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik durumlarını test etmek amacıyla IBM SPSS 24.00 programı aracılığı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 1’de “Psikolojik Sözleşme Ölçeği”ne ilişkin açımlayıcı faktör analizi verilmektedir.

Tablo 1. Psikolojik sözleşme ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Psikolojik Sözleşme Ölçeği Maddeleri	İlişkisel	İşlemsel
Çalıştığım kurumdaki görevimi istediğim zaman bırakabilirim.	0,89	
Çalıştığım kuruma karşı geleceğe ilişkin herhangi bir yükümlülüğüm bulunmamaktadır.	0,87	
Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla çalıştığım kurumdaki görevimden ayrılabilirim.	0,68	
Çalıştığım kurumdaki işimin gereklerini asgari düzeyde yerine getiririm.	0,57	
Çalıştığım kurumda sadece bana ödenen ücretin karşılığında işleri yaparım, fazlasını yapmam.	0,88	
Çalıştığım kurumda sınırlı sayıda sorumluluk üstlenirim.	0,76	
Çalıştığım kurum için gerektiğinde fedakârlıkta bulunurum.	0,91	
Çalıştığım kurumun işlerini kendi işim gibi sahiplenirim.	0,59	
Çalıştığım kurumda uzun süre çalışmayı planlıyorum.	0,82	
Çalıştığım kurumda emekli olana kadar çalışabileceğimi düşünüyorum.	0,94	
İşimin zorunlu kıldığı değişen performans taleplerine uyum sağlarım.	0,90	
Değişen şartların getirdiği performans gerekliliklerini olumlu karşılarım.	0,60	
Yöneticilerin veya üstlerimin gözünde değerimi artıracak gelişme olanakları ararım.	0,76	
Çalıştığım kurumda değerli bir çalışan olabilmek için yeni beceriler edinirim.		0,84
Çalıştığım kurumda daima değerli bir çalışan olarak görülmemi sağlayacak işler yaparım.		0,83
Çalıştığım kurum bana, geleceğe dair iş güvencesi vermemektedir.		0,89
Bu kurumda sunulan eğitim olanakları yalnızca mevcut işimle ilgilidir.		0,64
İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.		0,71
Üstlerim veya yöneticiler, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemserler.		0,62
Üstlerim veya yöneticiler, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.		0,61
Üstlerim veya yöneticiler, karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alırlar.		0,85
Üstlerim veya yöneticiler, bu kurumda uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerlerine düşeni yapar.		0,90
KMO=0,81; Barlett Test: 8216,768; p<0,00		
Açıklanan Varyans	%38,74	%29,34
Açıklanan Toplam Varyans	%68,09	

Tablo 1.’de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ölçeğinin faktör dağılımı ve faktör analizine ilişkin bulgular sunulmuştur. Orijinal psikolojik sözleşme ölçeğinde iki boyut ve 22 sorudan oluşan ölçek bu çalışmada da aynı şekilde faktörlere ayrıldığı gözlemlenmektedir. Tabloya göre KMO değerinin 0,81 olması, Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması, örneklem sayısının yeterli olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010). Açıklanan toplam varyans %68,09 olarak belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda psikolojik sözleşme ölçeğindeki soruların orijinal ölçekteki boyutuna göre dağılması, ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir.



Tablo 2. Motivasyon ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Motivasyon Ölçeği Maddeleri	Kişisel Düzenleme	Maddesel Dışsal Düzenleme	Sosyal Dışsal Düzenleme	Motive Olmama	İçer Yansıtılan Düzenleme	İçsel Motivasyon
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	0,75					
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	0,69					
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	0,73					
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.		0,93				
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.		0,71				
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.		0,85				
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.			0,76			
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.			0,92			
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.			0,67			
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.				0,65		
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.				0,91		
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.				0,81		
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,					0,92	
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.					0,69	
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.					0,82	
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.						0,77
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.						0,91
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.						0,76
KMO=0,72; Barlett Test: 9283,505; p<0,00						
Açıklanan Varyans	%34,42	%19,03	%12,02	%8,54	%8,14	%5,22
Açıklanan Toplam Varyans	%87,40					

Tablo 2.'de görüldüğü üzere motivasyon ölçeğinin faktör dağılımı ve faktör analizine ilişkin bulgular sunulmuştur. Orijinal çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinde altı boyut ve 18 sorudan oluşan ölçek bu çalışmada da aynı şekilde faktörlere ayrıldığı gözlemlenmektedir. Tabloya göre KMO değerinin 0,72 olması, Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması, örneklem sayısının yeterli olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010). Açıklanan toplam varyans %87,40 olarak belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya konulan bilgilerin ve çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinde soruların orijinal ölçekteki boyutuna göre dağılması, ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir.

### 3. Bulgular

Araştırmannın bu kısmında çalışmadan elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların sosyo-demografik bilgileri verilmiştir.

#### 3.1. Sosyo-Demografik Bilgiler

Araştırmadan elden edilen sosyo-demografik değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

		N	%
Yaş	25-29 Yaş Arası	41	13,9
	30-34 Yaş Arası	77	26,1
	35-39 Yaş Arası	62	21,0
	40-44 Yaş Arası	43	14,6
	45 Yaş ve Üzeri	72	24,4
Cinsiyet	Kadın	153	51,9
	Erkek	142	48,1
Medeni Durum	Evli	203	68,8
	Bekâr	92	31,2
Öğrenim Durumu	Lisans	14	4,7
	Yüksek Lisans	102	34,6
	Doktora	179	60,7
Çalışılan Birim	Fakülte	195	66,1
	Yüksekokul	100	33,9
Çalışma Süresi	0-5 Yıl Arası	81	27,5
	6-11 Yıl Arası	88	29,8
	12-17 Yıl Arası	58	19,7
	18 Yıl ve Üzeri	68	23,1
Toplam		295	100

Tablo 3'te araştırma kapsamında incelenen akademik personelin sosyo-demografik bilgiler verilmektedir. Tabloya göre 25-29 yaş aralığında 41 (%13,9) kişinin olduğu, 30-34 yaş aralığında 77 (%26,1) kişinin olduğu, 35-39 yaş aralığında 62 (%21,0) kişinin olduğu, 40-44 yaş aralığında 43 (%14,6) kişinin olduğu ve 45 yaş üzerinde 72 (%24,4) kişinin olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %51,9'u (153) kadın iken %48,1'i (142) erkektir. Medeni duruma bakıldığında 203 (%68,8) katılımcı evli iken 92 (%31,2) katılımcı bekârdır. Öğrenimi durumu açısından 179 (%60,7) kişi doktora mezunu iken 102 (%34,6) kişi yüksek lisans ve 14 (%4,7) kişi lisans mezunudur. Katılımcıların 195 (%66,1)'i fakültede çalışırken 100 (%33,9) tanesi yüksekokulda çalışmaktadır. Çalışma sürelerinde bakıldığında 81 (%27,5) kişi 0-5 yıl aralığında kıdeme sahipken; 88 (%29,8) kişi 6-11 yıl aralığında kıdeme sahiptir. 58 (%19,7) kişi 12-17 aralığında çalışma süresine sahip iken; 68 (%23,1) katılımcının bu organizasyonda 18 yıl ve daha fazla çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4. Araştırma verilerinden elde edilen betimleyici istatistikler

	n	Min.	Max.	Ortalama	ss.	Çarpıklık	Basıklık
Psikolojik Sözleşme	295	1,18	3,95	2,75	0,64	-0,56	0,99
İlişkisel	295	1,31	4,08	2,84	0,67	-0,49	0,15
İşlemsel	295	1,00	4,56	2,61	0,79	0,21	0,89
Motivasyon	295	2,28	4,56	3,98	0,48	-1,16	1,42
Kişisel Düzenleme	295	1,33	7,00	5,07	1,50	-0,20	-0,65
Dışsal Düzenleme (M)	295	1,00	5,67	3,37	1,45	-0,21	-1,32
Dışsal Düzenleme (S)	295	1,00	6,33	3,61	1,22	-0,39	-0,20
Motive Olmama	295	1,00	6,00	2,65	1,18	0,77	0,29
İçe Yansıtılan Düzenleme	295	1,00	7,00	5,23	1,52	-0,81	0,03
İçsel Motivasyon	295	1,67	7,00	3,94	1,16	-0,08	0,89

Tablo 4'te psikolojik sözleşme ve motivasyon ölçeklerine ilişkin olarak betimleyici istatistikler yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu için tanımlayıcı istatistiklerden olan çarpıklık ve basıklık katsayıları sunulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,96 ve -1,96 arasında olması, araştırma verilerinin normal dağılım şartlarını sağladığı ifade edilmektedir. Bu yöntemde normallik değerleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile ilgili parametrelerin standart hataya bölünmesiyle elde edilmektedir (Can, 2017, s. 85). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin aralığı için literatürde farklı ifadeler yer almaktadır. Örneğin Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması gerektiğini ifade ederken; Jondeau ve Rockinger (2003) ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olmasının normallik varsayımını karşıladığını belirtmektedir (Çuhadar vd., 2019, s.155). Tablo 4'te yer alan değerlere göre Psikolojik sözleşme ölçeği için çarpıklık değeri, -0,56 ve basıklık değeri 0,99 olarak belirlenmiştir. Motivasyon ölçeğine ilişkin çarpıklık değeri -0,49 iken basıklık değeri 0,15 olarak bulunmuştur. Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin diğer tanımlayıcı istatistikler yukarıdaki Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 5. Psikolojik sözleşme ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Psikolojik Sözleşme Ölçeği Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
Üstlerim veya yöneticiler, kişisel sorunlarım karşı duyarlı davranır.	1,90	1,24
Çalıştığım kurum bana, geleceğe dair iş güvencesi vermemektedir.	2,20	1,08
Çalıştığım kurumda sadece bana ödenen ücretin karşılığında işleri yaparım, fazlasını yapmam.	2,25	1,14
Üstlerim veya yöneticiler, karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alırlar.	2,51	1,18
Çalıştığım kurumdaki görevimi istediğim zaman bırakabilirim.	2,59	1,43
Çalıştığım kurumda emekli olana kadar çalışabileceğimi düşünüyorum.	2,61	1,57
Çalıştığım kurum için gerektiğinde fedakârlıkta bulunurum.	2,69	1,52
Çalıştığım kurumun işlerini kendi işim gibi sahiplenirim.	2,70	1,57
Çalıştığım kurumda değerli bir çalışan olabilmek için yeni beceriler edinirim.	2,75	1,27
Üstlerim veya yöneticiler, bu kurumda uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerlerine düşeni yapar.	2,75	1,42
Çalıştığım kurumda daima değerli bir çalışan olarak görülmemi sağlayacak işler yaparım.	2,79	1,25
Çalıştığım kurumda uzun süre çalışmayı planlıyorum.	2,82	1,35
Çalıştığım kuruma karşı geleceğe ilişkin herhangi bir yükümlülüğüm bulunmamaktadır.	2,83	1,33
Yöneticilerin veya üstlerimin gözünde değerimi artıracak gelişme olanakları ararım.	2,84	1,23
Çalıştığım kurumdaki işimin gereklerini asgari düzeyde yerine getiririm.	2,84	1,31
Çalıştığım kurumda sınırlı sayıda sorumluluk üstlenirim.	3,02	1,14
Değişen şartların getirdiği performans gerekliliklerini olumlu karşılarım.	3,11	1,17
İşimin zorunlu kıldığı değişen performans taleplerine uyum sağlarım.	3,21	1,42
Bu kurumda sunulan eğitim olanakları yalnızca mevcut işimle ilgilidir.	3,32	1,15
İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.	3,47	1,23
Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla çalıştığım kurumdaki görevimden ayrılabilirim.	3,48	1,79
Toplam	2,75	0,64

Tablo 5'te psikolojik sözleşme ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 5'e göre "Üstlerim veya yöneticiler, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır." ifadesi 1,90 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip ölçek maddesidir. "Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla çalıştığım kurumdaki görevimden ayrılabilirim." ifadesi 3,48 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip ölçek maddesidir. Bu ölçekte ölçek ifadeleri, 1,00 ile 5,00 arasında değerler almaktadır.

Tablo 6. Motivasyon ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Motivasyon Ölçeği Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	2,48	1,37
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	2,57	1,55
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	2,60	1,63
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,72	1,37
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	2,86	1,87
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,12	1,72
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	3,22	2,03
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	3,90	1,72
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	4,13	1,88
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	4,21	1,77
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	4,33	1,82
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	4,56	1,66
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	5,02	1,65
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	5,04	1,58
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	5,04	1,68
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	5,12	1,87
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	5,22	1,83
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	5,46	1,77
Toplam	3,98	0,48

Tablo 6'da motivasyon ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 6'ya göre "İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum." ifadesi 2,48 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip ölçek maddesidir. "İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum." ifadesi 5,46 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip ölçek maddesidir. Bu ölçekte ölçek ifadeleri, 1,00 ile 7,00 arasında değerler almaktadır.

Tablo 7. Psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizi

n=295	a	b	c	d	e	f	g	h	j	k
Psikolojik Sözleşme <sup>a</sup>	r	0,339**	1							
Motivasyon <sup>b</sup>	p	0,00								
İlişkisel <sup>c</sup>	r	0,911**	0,179**	1						
İşlemsel <sup>d</sup>	p	0,00	0,00	0,00	1					
Kişisel Düzenleme <sup>e</sup>	r	-0,157**	0,461**	-0,119*	-0,166**	1				
Dışsal Düzenleme (M) <sup>f</sup>	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1			
Dışsal Düzenleme (S) <sup>g</sup>	r	0,357**	0,616**	0,274**	0,370**	-0,089	0,368**	1		
Motive Olmama <sup>h</sup>	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	1	
İçer Yansıtılan Düzenleme <sup>j</sup>	r	-0,183**	0,547**	-0,220**	0,093	0,822**	-0,278**	0,031	-0,815**	1
İçsel Motivasyon <sup>k</sup>	p	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,59	0,00	0,01

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7’de psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutları arasında yapılmış olan korelasyon analizine ilişkin bulgular sunulmuştur. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 arasında değerler aldığı ifade edilmektedir (Coşkun vd., 2019, s. 264). Yapılan korelasyon analizine göre psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,339$ ,  $p<0,01$ ). İlgili sonuçlara göre “**H<sub>1</sub>**: Psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Ölçeklerin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 8. Psikolojik sözleşme ile motivasyon alt boyutları arasındaki regresyon analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	f	Sig.	
0,702	0,493	0,483	0,46	46,688	0,000	
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit Değişken	1,57	0,33			4,72	0,000
Kişisel Düzenleme	-0,21	0,04		-0,498	-4,46	0,000
Dışsal Düzenleme (Maddesel)	-0,07	0,02		-0,171	-2,73	0,000
Dışsal Düzenleme (Sosyal)	0,14	0,02		0,278	5,81	0,000
Motive Olmama	0,08	0,04		0,156	1,96	0,055
İçer Yansıtılan Düzenleme	0,09	0,04		0,212	2,26	0,020
İçsel Motivasyon	0,32	0,02		0,595	11,64	0,000

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme

Tablo 8’de psikolojik sözleşme ile motivasyon alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre bağımlı değişken psikolojik sözleşme olarak kabul edildiğinde örgüt içerisinde yapılan psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerinde %49’luk değişimi açıkladığı tespit edilmiştir ( $r^2=0,493$ ;  $f=46,688$ ;  $p=0,000$ ) (Tablo 8). İlgili sonuçlara göre kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişkenin psikolojik sözleşme, bağımsız değişkenler ise kişisel

düzenleme, dışsal düzenleme (maddesel), dışsal düzenleme (sosyal), motive olmama, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyondur. Analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşmenin motivasyon alt boyutu olan kişisel düzenleme alt boyutu üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=-0,498$ ;  $p<0,05$ ). Psikolojik sözleşmenin motivasyon alt boyutu olan maddesel dışsal düzenleme alt boyutu üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=-0,171$ ;  $p<0,05$ ). Psikolojik sözleşmenin motivasyon alt boyutu olan sosyal dışsal düzenleme alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,278$ ;  $p<0,05$ ). Psikolojik sözleşmenin motivasyon alt boyutu olan içe yansıtılan düzenleme alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,212$ ;  $p<0,05$ ). Psikolojik sözleşmenin motivasyon alt boyutu olan içsel motivasyon alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,212$ ;  $p<0,05$ ). İlgili sonuçlara göre **H2<sub>a</sub>** ve **H2<sub>b</sub>** hipotezleri reddedilirken; **H2<sub>c</sub>**, **H2<sub>d</sub>**, **H2<sub>e</sub>** ve **H2<sub>f</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, psikolojik sözleşmenin motivasyon ile olan ilişkisi incelenmiş ve psikolojik sözleşmenin çalışanların motivasyon düzeylerini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışma Yozgat Bozok Üniversitesinde görev yapan akademisyenler ve araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ve motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, psikolojik sözleşme düzeylerinin artması durumunda motivasyon düzeylerinin anlamlı olarak artması beklenmektedir. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerinde pozitif etkisinin olmasıdır. Boyutlar bazında incelendiğinde psikolojik sözleşmenin, motivasyonun kişisel düzenleme ve maddesel dışsal düzenleme alt boyutları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Motive olmama alt boyutu üzerinde ise anlamlı bir etki bulunamamıştır. Pozitif ve anlamlı etkiye sahip olan boyutlar ise sosyal dışsal düzenleme, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyon olarak belirlenmiştir.

Alan yazın incelendiğinde psikolojik sözleşme ve motivasyonun birlikte araştırıldığı çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Özellikle yerli literatürde iki kavramı karşılaştıran bir çalışma olmadığı göze çarpmaktadır. Kaldırmacı (1987)'nin çalışmasında motivasyon için anahtar kavramın psikolojik sözleşme olduğu ifade edilmiştir. Lee ve Liu (2009)'nun çalışmasında psikolojik sözleşme ile başarı motivasyonunu araştırmış ve psikolojik sözleşmenin motivasyonu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Personel seçiminde bu yöntemin kullanılması gerekliliği savunulmuştur. Corder ve Ronnie (2017) ise çalışmalarında hemşirelerin motivasyonunu psikolojik sözleşmenin nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Nitel bir şekilde araştırılan çalışmada motivasyonu artırmanın liderler tarafından çalışanların rollerini bildirmeleri, onların eğitimleri gibi psikolojik sözleşme unsurlarıyla donatması gerekliliğine ulaşılmıştır. Öztürk (2020)'ün yapmış olduğu çalışmada psikolojik sözleşme alt boyutları ile kamu hizmeti motivasyonu kavramları araştırılmıştır. Yapılan bu araştırmada psikolojik sözleşmenin motivasyona katkı sağladığı belirlenmiştir. Çalışmamızın literatür ile benzer şekilde sonuçlar alması sevindiricidir.

Bir diğer yandan psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda çoğunlukla psikolojik sözleşme ihlalinin ele alındığı görülmektedir. Örneğin Annet ve arkadaşlarının (2011) yapmış olduğu çalışmada psikolojik sözleşme kavramının bir alt boyutu olan ilişkiel sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda daha düşük iş motivasyonun ortaya çıkacağı sonucuna ulaşmışlardır. Psikolojik sözleşmenin işveren ve çalışan arasında yapılan pozitif durumlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sözleşmenin ihlalinin olumsuz durumlar ortaya çıkaracağı ve motivasyonu da olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Alan yazında yapılan araştırmalar bu durumu kanıtlar niteliktedir.

Bir yandan da motivasyon yerine iş tatmini kavramı ile ilgili yapılan çalışmalara sıklıkla rastlandığı söylenebilir. İş tatmininin çalışanların işlerinden dolayı algıladıkları haz ve hoşnutluk

olduğu göz önünde bulundurulduğunda motivasyon kavramı ile yakından ilişkisi olduğu söylenebilir. Örneğin Nam (2018)'ın yaptığı çalışmada psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisini araştırmış ve iki kavram arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Motivasyon ile ilgili literatürde yapılmış çalışmalar psikolojik sözleşme ile uyum göstermektedir.

Araştırmanın giriş kısmında da bahsedilen örnekten yola çıkılarak akademisyenlerin psikolojik sözleşme algıları motivasyonlarını belirlemektedir. Örneğin çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalamalarına bakıldığında “İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.” ifadesi 3,47 ortalama ile yüksek ortalamaya sahip olan ifadelerden birisidir. Buradan yola çıkarak kamu örgütlerinde meslek gruplarında görev tanımlarının bulunması, her çalışanın yapacağı işin belli olması, üniversite dışındaki diğer meslek gruplarına göre üniversitede yapılan işlerin kolay olarak algılanması gibi sebeplerden dolayı akademisyenlerin sadece aldıkları ücret, mesai saatleri gibi durumlardan dolayı motive olabileceği düşünülüyor olabilir. Fakat girişte de bahsedildiği üzere öğretim üyesi olmayan akademik personelin çeşitli şekillerde yöneticiler ile yaptıkları psikolojik sözleşmeler onların iş motivasyonları açısından önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra kurumu geliştirici olmayan, stratejik bir vizyon kazandırmayan, gereksiz iş yükü olarak görülen bazı işlerin akademisyenlere dayatılması; akademisyenlerin asıl işleri olan bilime katkı sağlama işlerini aksatması da bir psikolojik sözleşme ihlali ve motivasyon düşüklüğü ile sonuçlanabilmektedir. Ayrıca” akademik personelin mesai saati kavramı olmaz” şeklindeki bir algı ile bireysel yaşamlarının göz ardı edilmesi de çalışanların işlerine odaklanma ve başarıyı yakalama konusunda endişe oluşturmaktadır. “Üstlerim veya yöneticiler, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.” ifadesi de 1,90 ortalama ile bu sorunu destekler niteliktedir.

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında motivasyonu psikolojik sözleşmenin etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak psikolojik sözleşmenin uygulanması durumunda örgüt çalışanlarının motive olacağı söylenebilir. Motivasyon kuramları göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sözleşmenin beklenti kuramları ile açıklanabileceği söylenebilir. Bireyler, davranışlarının belirli sonuçlara yol açacağına inandıklarında ve bu sonuçlara olumlu bir değer atfettiklerinde belirli bir şekilde davranma motivasyonu en yüksek seviyeye ulaşacaktır (Wren ve Bedeian, 2021, s.609). Örneğin eşitlik kuramı da çalışanların motivasyonu için önemlidir. Çünkü teori, elde edilen sonuçlardan ne ölçüde memnuniyet duyulduğunu açıklamaya ve davranıştaki değişiklikleri tahmin etmeye çalışır. Dolayısıyla çalışanlar diğer iş arkadaşlarıyla aynı şekilde şartlara sahip olmak isterler. Bu durumun işe alım süreçlerinde işveren ile birey arasında yapılan psikolojik sözleşmelerde anlaşmalar şeklinde ortaya konulduğu söylenebilir. Yapılan bu çalışmanın bu konuda yapılacak çalışmalar için temel oluşturması düşünülmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ile motivasyon ilişkisi nitel olarak veya karma bir şekilde araştırılarak daha iyi sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca psikolojik sözleşme ve motivasyon ilişkisinde liderliğin aracı rolünün ele alınması önerilmektedir. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi açısından bazı kavramların kamu örgütlerinde uygulanması, araştırılması ve önerilerde bulunulması, ülkelerdeki verimlilik ve etkinlik durumlarını artırabilir. Dolayısıyla özellikle Türkiye açısından bakıldığında bilim üreten kurumlarda insanların hem kişisel hem örgütsel gelişimlerine katkı sağlanması, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde başarıyı artıracaktır. Kamu örgütlerinde performans ve verimliliğin artması sadece nicelik açısından değil nitelik açısından da ortaya konulmalıdır. Kamu örgütlerindeki yöneticilerin astlarına karşı uygulanabilir ve araştırılabilir hedefler belirlemesi, karşılıklı olarak kazan-kazan anlayışını sağlayarak yazılı olmayan sözleşmeleri amacına uygun bir biçimde uygulaması önem arz etmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerin ve farklı örneklemelerin kullanılması, konuyla ilgili sonuçların genellenebilmesi açısından fayda sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Al-Alawi, A.I. (2005), Motivating factors on information technology employees in bahrain hotel industry. *Issues in Information Systems*, 1 (2), 224-230.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7, 4-35.
- Altıntaş, M. (2018). İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 24-43.
- Annet H. de Lange, P. Matthijs Bal, Beatrice I.J.M. Van der Heijden, Nicole de Jong & Wilmar B. Schaufeli (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25 (4), 338-354.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. London, England: Tavistock.
- Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W. & Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 43-50.
- Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106-120.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the french civil service. *Post-Print halshs-00078838*, HAL.
- Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 323-340.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Uzuntarla, Y. (2016). Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının karşılaştırması. *Gülhane Tıp Dergisi*, 58, 148-152.
- Corder, E. & Ronnie, L. (2017). The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services*, 31(1), 62-76.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, (7)1, 143-156.



- Çuhadar, A., Er, Y., Demirel, M. ve Demirel, D. (2019). Bireyleri rekreasyonel amaçlı egzersize motive eden faktörlerin incelenmesi. *Sportmetre*, 17(3), 155.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi. (doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Edginton, C.R. (2000). *Managing Recreation, Parks, and Leisure Services: An Introduction*, Sagamore, Champaign, IL.
- Elliot, A. J. & Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.
- Fernet C., Austin S. & Vallerand R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: an extension of the jd-r model. *Work&Stress*, 26 (3), 213-229.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- İyidemirci, H., ve Aydın, B. (2018). Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma; Ostim organize sanayi bölgesi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131-144.
- Kaldırım, N. (1987). Motivasyon için anahtar bir kavram: psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 113-128.
- Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531-549.
- Kanungo, R.N. (1994). *Work motivation: models for developing countries*. Sage Publications India Pvt Ltd, New Delhi.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Koçak, R. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Lambert, L.S., Edwards, J.R. & Cable, D.M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(1), 895-934.
- Lazaroiu G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, 97-102.
- Lee, H.W. & Liu, C.H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 37(3), 321-328.
- Mafini C. & Dlodlo N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongs employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology* 40 (1), 1-13.
- Martin, A.J. (2003). The student motivation scale: further testing of an instrument that measures school students motivation. *Australian Journal of Education*, 47 (1), 88-106.

- Miles, J.A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass Reader*. John Wiley & Sons.
- Mirabela M. & Madela A. (2013). Cultural Dimensions and Work Motivation in the European Union. *Annals of the University of Oradea Economic Science Series*, 22 (1), 1511-1519.
- Nam, S. (2018). Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 2 (3), 43-60.
- Oxford, R. & Shearin, J. (1994). Language learning motivation: Expanding the theoretical framework. *Modern Language Journal*, 78, 12-28.
- Öztürk, H. (2020). Akademik personelin psikolojik sözleşme ve kamu hizmeti motivasyonu algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Burdur Mehmet Akif Ersoy üniversitesi ve Başkent üniversitesi örnekleri. (doktora tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Passarelli, G. (2011). Employees' skills and organisational commitment. *International Business Research*, 4 (1), 28-42.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Riggio R. E. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş*. (Çev. Özkara, B.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Management, International 7th Eds*. A Pearson Education Company, Upper Saddle River, NJ, p. 424.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-138.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Rousseau, D.M., Hansen, S.D. & Tompru, M. (2016). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior, Special Issue*, 1081-1098.
- Schalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal of the Theory of Social Behavior*, 37, 167-182.
- Shipp, A. J. & Cole, M. S. (2015). Time in individual-level organizational studies: What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 237-260.
- Sökmen, A., Bilsel, M., ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Tevrüz, S. (1999). *Güdülenme (Eşitlik Teorisi)*. Davranışlarımızdan Seçmeler içinde, İstanbul: Beta yayınları.

- Toode K., Routasalo P., Helminen M. & Suominen T. (2014). Hospital nurses' individual priorities, internal psychological states and work motivation. *International Nursing Review*, 61(3), (2014) 361-370.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 29(1), 187-212.
- Wang, C. & Yu, L. (2015). Managing student volunteers for mega events: motivation and psychological contract as predictors of sustained volunteerism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (3), 338-357.
- Wren, A.D. & Bedeian, A.G. (2021). Yönetim düşüncesinin evrimi. İstanbul: Albaraka Yayınları, (Çeviren Ahmet Melik Aksoy).

#### ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu

Tarih: 21.04.2021

No: 21/02