

## Örgütsel Tutum Ve Davranışların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü<sup>a</sup>

REYHAN BAŞARAN<sup>b</sup>

Geliş Tarihi: 09.06.2017 | Kabul Tarihi: 27.06.2017

**Öz:** Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ilişkisel psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü olup olmadığının bu çalışmada değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel tutum ve davranışların olumlu yönde geliştirilmesiyle, işletmenin istihdam sürecine katkı sağlanması ve varılan sonuçlara göre önerilerde bulunulması hedeflenmektedir. 868 çalışanın cevaplarından toplanan veriler analize uygun bulunmuştur. Çalışmanın nicel kısmında, verilerin analizi için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte korelasyon analizleri yapılmıştır. Önerilen hipotetik model ve elde edilen veriler niceliksel olarak yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunurken, çalışmaya tutkunluğun iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olumlu olduğu görülmektedir. Araştırmanın bulguları ayrıca ilişkisel psikolojik sözleşmelerin, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında aracı rolü bulunduğuna dikkat çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti..

<sup>a</sup> Bu makale doktora tezinden düzenlenerek geliştirilmiştir.

<sup>b</sup> Dr., Araştırmacı  
reyhanbasaran7@gmail.com

---

## The Impact of Organizational Attitudes and Behaviors on Job Performance and Intention to Leave: The Mediating Role of Relational Psychological Contracts

**Abstract:** The main purpose of this study to evaluate the impact of employees' organizational attitudes and behaviors on job performance and intention to leave and mediating role of relational psychological contracts on the relationship. By developing organizational attitudes and behaviors in a positive way, it is aimed to contribute to the recruitment process and provide recommendations based on the conclusions reached. The sample data consisting of responses from 868 employees was considered suitable for the analysis. In quantitative part of the study, reliability and validity analysis, exploratory and confirmatory factor analysis, correlation analysis were used for the analysis of the data. The proposed hypothetical model and the data obtained were analyzed quantitatively using Structural Equation Modeling (SEM). The findings indicated that work engagement has a positive impact on job performance and intention to leave while organizational identification only has a significant impact on job performance. The findings of the study also highlight that the relational psychological contracts have mediating effect on the relationship between work engagement, organizational identification and intention to leave.

**Keywords:** Work Engagement, Organizational Identification, Job Performance, Intention to Leave.

© Başaran, Reyhan, "Örgütsel Tutum Ve Davranışların İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 2017, ss. 239-270.

## Giriş

Çalışma hayatında son 20 yılı kapsayan uygulamalara bakıldığında, organizasyonların sürekli değişim ve belirsizlik ortamında faaliyet göstermesi özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmıştır. 21. yüzyılın çalışma ortamında “insan” faktörü ve sahip olduğu uygulanabilir bilgi (know-how) rekabetçi ortamda üstün konuma geçmede avantaj kazanılmasını sağlayan stratejik unsurlar haline gelmiştir. Kurumların, sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmesi açısından, çalışan ilişkileri yönetiminin kurumsal strateji ile paralel sürdürülmesi yanında buna uygun insan kaynağının kazanılması, değerlendirilmesi ve tutundurulmasının sağlanması önemlidir.

Tutum - davranış ilişkilerine odaklanan çalışmalar, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında her zaman meşgul olunan konular arasında yer almaktadır (Dalal vd., 2012, 296). Bir işletmede duygusal sermaye ne kadar güçlüyse, verimlilik de aynı ölçüde artmaktadır. Kurumlar ve insan kaynakları uygulayıcıları tarafından, çalışan tutum ve davranışlarının olumlu çerçevede yönlendirilmesiyle, performansın geri dönüşünün firmanın finansal metriklerine olan etkisinde önemli bir katkısının bulunduğu anlaşılmaktadır. Çalışanın örgüte karşı geliştirdiği olumlu tutum ve davranışlar dolaylı olarak üretkenliğin ve verimliliğin artmasını, iş gücü devir oranının düşmesini, kurumda çalışanlar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanmasını, örgütün çevresel ve global değişimlere daha kolay adapte olmasını sağlayacak ortamı hazırlayacaktır. Günümüzde türbülansı yoğun ekonomik ortam içerisinde hayatta kalabilmek ve başarılı şekilde rekabet edebilmek için şirketler tarafında çalışanların proaktif olması, görevlerini tutkuyla yerini getirirken yüksek standartlarda performans göstermeleri ve bağlılıklarını sürdürebilmeleri beklenmektedir. Modern işletmeler, örgütsel tutum ve davranışlarında olumlu yönelim gösteren, çalışmaya tutkun işgücüne gereksinim duymaktadır (Chungtai ve Buckley, 2011). Stratejik insan kaynakları yöneti-

mine yönelik bu araştırma ile hem pozitif örgütsel davranış literatürü hem de insan kaynakları uygulamaları açısından destek sunulması amaçlanmaktadır. Ulusal literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel tutum ve davranışların, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile bağıntısını, ilişkisel psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü çerçevesinde inceleyen bir çalışmanın henüz yapılmamış olmasından yola çıkılarak araştırma konusu geliştirilmiştir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkun, kendi kendine motive olabilen ve sorumluluk bilinci yüksek olan bireylerin, organizasyonların rekabet yoğun ortamlarda başarısında ve verimliliklerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluk yapısı gereği hem tutumsal hem de davranışsal bileşenlere sahip bir kavramdır (Macey ve Schneider, 2008). Çalışmaya tutkunluk kavramı ilk defa Kahn(1990) tarafından bireysel tutkunluk (personel engagement) olarak ifade edilmiş ve “işle ilgili gerçekleştirilecek performansta, kendilerini rollerine adayan”, “kendisine yönelik beklentilerin ne olduğunu bilen, örgüt içinde iletişimi ve ilişki yönetimini sağlam kuran, çalışmasında anlam bulan” bireyler, çalışmaya tutkun olarak tanımlanmıştır. Çalışmaya tutkunluk, bireyin yaptığı işe yönelik duygusal ve bilişsel anlamda konsantrasyonunu işaret etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

### 1.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, birey ile organizasyon arasındaki psikolojik bağlantı olarak özellikle bireyin, sosyal bir varlık olarak gördüğü örgüte; derin, öz tanımlayıcı, duygusal ve bilişsel bağı olarak tanımlanmakta, örgüt açısından verimli işleyiş için gereklilik arz etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Bazı araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütte kalma niyetini artırdığını, çalışma arkadaşları ile daha fazla işbirliği içinde olduklarını, seçenekler karşısında kaldıklarında

da organizasyonun çıkarlarına göre hareket ettiklerini önermektedir (Akt. Edwards 2005, 207). Örgütsel özdeşleşme literatürü üzerindeki hakim yaklaşımlardan birisini Tajfel (1978) tarafından geliştirilen ve bireylerin kendilerini etkin olarak bir grubun içerisinde kategorize etmesi olarak ifade edilen “sosyal kimlik teorisi” oluşturmaktadır. Çalışan ve örgütü arasında güçlü bir bağ oluşmasının sağlanması, çalışanın yoğun çaba göstermesi yönünde motivasyonunun pekiştirilmesi olarak önerilmektedir. Örgüt ile kurulan bu güçlü psikolojik bağın geri dönüşümü olarak, çalışan, daha iyi performans sergilemesi yönünde kararlılık içinde olma ve çalışmaya tutkunluk göstermeye teşvik edilmektedir. Örgütle yüksek seviyede özdeşleşmenin, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik tutkunun ortaya konulmasında faydası olacaktır (Karanika-Murray ve ark., 2015).

### 1.3. Duygusal Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından “çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu doğrultuda gayret gösterme isteği ile kurumda çalışmaya devam etme arzusu” olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen (1997) ise örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi ve bütünleşmesi olarak üç boyut şeklinde ifade etmektedir (Schmidt, 2016). Bu boyutlardan duygusal örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyona olan duygusal bağı, özdeşleşmesi ve katılımına işaret ederken, duygusal örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların istedikleri için organizasyonda çalışmaya devam ettiklerini belirtmektedir (Akt. Clausen ve Borg 2010, 183). Bu nedenle de genelde duygusal bağlılık türü örgütsel bağlılığın en arzu edilen yaklaşımı olmaktadır. Çalışmada, bireyin örgütüne olan duygusal bağı ve kendi tercihi ile örgütte kalmaya devam etmesini kavramsallaştırması açısından örgütsel bağlılığın, duygusal örgütsel bağlılık yapısı odak alınmıştır (Schoemmel ve Jønsson 2014, 517).

### 1.4. İş Performansı

Literatürde iş performansı ile ilgili en yaygın karşılaşılan

tanım Rousseau ve McLean (1993) tarafından “çalışanların aldıkları ücret karşılığında göstermeleri gereken gayret” olarak ifade edilmektedir. Performans, organizasyonun birini bir işi yapması ve görevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için işe almasıdır (Akt. Sonnentag ve Frese, 2001, 5). İşe alım sürecinde, aday havuzundan personel seçiminin, genelde işte en iyi performansı gösterebilecek adayın seçimi temeline dayandığı ifade edilmektedir. İş performansının birçok tanımı önerilmesine rağmen, bu çalışmada çalışanların organizasyon hedef ve amaçlarına katkıda bulunmasına ilişkin ölçeklenebilir eylem, davranış ve tutkunluk çıktısı olarak tanımlanmaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2000). Williams’a (2002) göre ise iş performansı; iş ortamında sergilenen, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olan davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bir performans tanımı olarak değerlendirilirken, “ölçülen birey ya da nesnenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı”, ya da “bir çalışmanın sonucu” anlamlarında da kullanılabilir (Sonnentag ve ark., 2008).

### 1.5. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanın işe karşı olumsuz tutumu ve işyerinden kendi isteğiyle ayrılma kararı olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti kavramı literatürde ilk olarak Newman (1974) ve sonrasında sırasıyla Mobley (1977), Tett ve Meyer (1993) tarafından kullanılmıştır. Yakın bir gelecekte işi bırakmaya yönelik bilinçli, üzerinde önceden düşünülmüş bir istek olduğu, özellikle işten geri çekilme sürecinin ve davranışının son bölümünü oluşturan bilişsel bir proses olduğu belirtilmektedir (Mobley ve ark., 1979). Çalışanlar, çalıştıkları kurumdan gönüllü ya da gönülsüz olarak ayrılmaya karar verdiklerinde bunun sonuçlarının dikkate alınması önem taşımaktadır. Günümüzde kurumlar açısından sadece nitelikli işgücünü istihdam etmek yerine varolan ve halihazırda kurumda aktif görev alan kalifiye işgücünün de tutundurulması ayrıca önem taşımaktadır. Kurumlar bu açıdan çalışanlarının işten ayrılma niyetinin oluşmasını minimuma indirerek, nitelikli işgücünü tutundurma yönünde yaklaşımlar

sergilemelidir (Dawley vd., 2010). Çalışanın istifasının halihazırda maliyeti bir yıllık ücretlerine denk gelmektedir, bu maliyete, çalışan yeteneğinin ve verimliliğinin kaybedilmesi yanında yeni çalışanın bulunması ve yeniden eğitilmesi de eklenmektedir (Boroş ve Curşeu, 2013).

### 1.6. İlişkisel Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı Schein (1980) tarafından, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim ve pazarlığa dayalı interaktif bir ilişkiden kaynaklanan, “çalışan ve örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler” biçiminde ifadelendirilmiştir. Rousseau (1995) ise, örgüt ve çalışan arasında kavramsallaştırılan psikolojik sözleşmelerin yazılı olmamasına rağmen örgütsel davranışta güçlü bir belirleyici olduğunu ifade etmiştir (Schalk ve Roe, 2007, 168). Psikolojik sözleşmeleri yasal iş sözleşmelerinden ayıran nitelik algıya yönelik olmalarından kaynaklanmakta; çalışan, kurum içerisinde belirli koşulları sağladığı takdirde, kurumun da kendisine belirli imkanları sunacağı yönünde algıya sahip olmaktadır (Rousseau, 2001, 512). Psikolojik sözleşme yapısının iki ana boyuta ayrılması önerilmektedir. İşlemsel boyut kısa dönemli, ekonomik ve hedef odaklı karşılıklı değişimi temel almaktadır. İlişkisel boyut ise sosyoduygusal ilişkilere bağlı faktörleri dikkate alan, daha uzun süreli iş ilişkisi sürdürülebilmeye odaklanmaktadır (Rousseau 1990, 389). Psikolojik sözleşmenin geliştirilmesinin; örgüt ihtiyaçlarına uyumlu hale getirilmesinin; çalışanların örgütsel tutum, davranış ve performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konmasının, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde önemi olduğu vurgulanmaktadır (Rousseau, 1998). Literatürde, psikolojik sözleşme kavramının sebep ve sonuçlarının açıklanmasında yardımcı olan kuramlar arasında Gouldner’ın (1960) “karşılıklılık normu” (bağımlı olma), Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramı gibi bazı temel kuramlara atf yapıldığı görülmektedir (Coyle-Shapiro, 2002, 930). Sosyal mübadele kuramı, psikolojik sözleşme mantığının temeli olarak kabul edilmektedir (Bal ve ark., 2013).

## 2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

### 2.1. Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sözleşme (İlişkisel), İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışmaya tutkunluk ve iş performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi yönünde İrlanda'da bulunan altı bilim araştırma merkezinde 168 araştırmacı bilim adamı arasında yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen enlemesine araştırma çalışmasında, güçlü düzeyde olan çalışmaya tutkunluğun çalışanların öğrenmesini, yaratıcılığını ve iş performansını etkilediği bulgulanmıştır (Chungtai ve Buckley, 2011). 208 hemşire arasında gerçekleştirilen başka bir çalışmada da çalışmaya tutkunluğun, işten ayrılma niyetine direk negatif etkisi olduğu ( $p < 0.01$ ,  $\beta = - 0.42$ ) doğrulanmıştır (Shahpouri ve ark., 2016).

Yapılan görgül araştırmalarda örgütsel özdeşleşmenin yüksek olmasının, işten ayrılma niyetini negatif, iş performansını ise pozitif yönde etkilediği doğrultusunda sonuçlar ortaya konulmuştur (Mael ve Ashforth, 1992; Carmeli ve ark., 2007). Çalıştığı kuruma yönelik özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların iş performansı da yüksek olmakta, buna karşılık işten ayrılma niyeti de düşmektedir (Mael ve Ashforth, 1992; Meyer ve Allen, 1997; Mowday ve ark., 1982; Riketta, 2005). Özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların kurumlarına karşı bağlılığının da yüksek olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ortaya konmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2004). Harris ve Cameron'un (2005) analizlerine göre eğer kurum çalışanlarında olumlu duygular yaratıyorsa, grup-içi duygusal özdeşleşmesi yüksek ise çalışan o kurumdan ayrılmak istemeyecektir. (Öz ve Bulutlar, 2009). Cole ve Bruch (2005), Knippenberg vd. (2007) yaptıkları çalışmalarda örgütleriyle özdeşleşmesi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Polat ve Meydan, 2010). Wegge vd. (2006), önce 211 örnekleme kapsayan çağrı merkezi çalışanı, sonra da 161 örnekleme kapsayan başka bir çağrı merkezi üzerinde yaptıkları birbirinden bağımsız iki farklı çalışmada; özdeşleşme düzeyleri yüksek



çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu ( $r=-0.33$ ,  $p<0.01$  ;  $r=-0.54$ ,  $p<0.01$ ) bulgulamışlardır. Öz ve Bulutlar (2009) tarafından banka ve eğitim sektöründe faaliyet gösteren 9 farklı şirket çalışanından oluşan 250 kişi arasında yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme arttıkça kurumdan ayrılma niyetinin azalacağı hipotezi doğrulanmıştır.

Özgen ve Özgen (2010) tarafından 457 tıbbi satış temsilcisi ile yapılan araştırmada; ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif ( $\beta=-0,24$ ) bir etkisi olduğu ayrıca bulgulanmıştır. Yukarıda genel bilgisi sunulan kuramsal çerçeve doğrultusunda literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışmaya tutkunluğun iş performansına pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine negatif etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel özdeşleşmenin, iş performansına pozitif etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel özdeşleşmenin, işten ayrılma niyetine negatif etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** İlişkisel psikolojik sözleşme, iş performansını pozitif olarak etkiler.

**H<sub>6</sub>:** İlişkisel psikolojik sözleşme, işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

## **2.2. Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Ötken ve Erben (2010) tarafından İstanbul'da özel sektörde 212 beyaz yakalı çalışan arasında yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ve çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Barnes ve Collier (2013) tarafından hizmet sektöründe ön saflarda çalışan 708 çalışan arasında gerçekleştirilen çalışmaya tutkunluğun hizmet çevresinde araştırılmasına yönelik çalışmada, duygusal bağlılık ile çalışmaya tutkunluk arasın-

da pozitif bir ilişki olduğuna yönelik geliştirilen hipotez ile duygusal bağlılığın, çalışmaya tutkunluğun öncülü olduğu ve birbirlerini karşılıklı olarak pozitif etkiledikleri bulgulanmıştır. Bal ve arkadaşları tarafından (2013) 17 sağlık hizmeti ünitesini kapsayan ve 1058 çalışan arasında gerçekleştirilen araştırmada çalışmaya tutkunluk ve duygusal örgütsel bağlılığın gelişimsel insan kaynakları uygulamalarında önemi üzerinde durulmuştur. Ünal (2014) tarafından farklı sektörlerde çalışan 285 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada duygusal örgütsel bağlılığın, örgütsel özdeşleşme üzerinde güçlü ve ayırt edici önemde etkisi olduğu bulgulanmıştır ( $\beta = ,735, p < .001$ ). Bu çalışmaya göre çalışanların örgütsel özdeşleşmesi yükseldiğinde çalıştıkları kuruma karşı duygusal örgütsel bağlılıklarının geliştiği görgül olarak desteklenmiştir. Konu ile ilgili çalışmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>7</sub>:** Çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>8</sub>:** Çalışmaya tutkunluk ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>9</sub>:** Örgütsel özdeşleşme ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

### **2.3. Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme İlişkisi ve Aracılık Rolü**

Bal ve arkadaşları tarafından (2013) gerçekleştirilen çalışmada, ilişkisel psikolojik sözleşmelerin gelişimsel insan kaynakları uygulamaları ile çalışmaya tutkunluk arasında tam aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır (çalışmaya tutkunluk - ilişkisel psikolojik sözleşme:  $z=3.021, p < 0.01$ ). Tayvan'da bir havayolu firmasında 223 kabin ve uçuş görevlisini kapsayan; psikolojik sözleşme, çalışmaya tutkunluk, hizmet performansı ve iklimi arasındaki ilişkilere odaklanan araştırmada ilişkisel psikolojik sözleşmelerin çalışmaya tutkunluk üzerinde ( $p < 0.001, 0.426$ ) pozitif etkisi olduğu bulgulanmıştır (Yeh, 2012).

**H<sub>10</sub>:** Çalışmaya tutkunluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>11</sub>:** Örgütsel özdeşleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Literatürde ilişkisel psikolojik sözleşmelerin aracılık rolünün bu çalışmada kapsamlı olarak ele alınan değişkenler çerçevesinde incelenmediği görülmektedir. Bu nedenle aşağıda yer alan hipotezler çalışma kapsamında geliştirilmiştir.

**H<sub>12</sub>:** Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

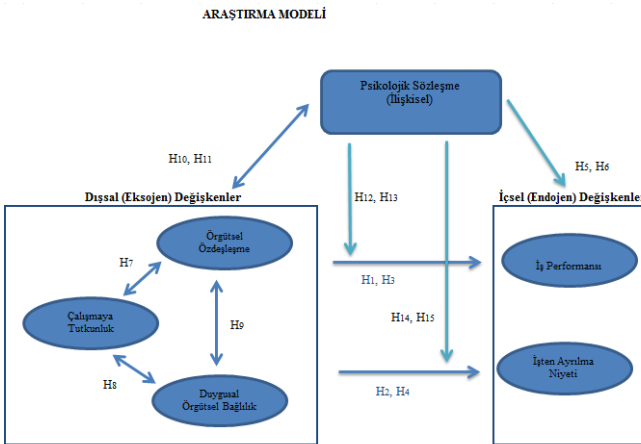
**H<sub>13</sub>:** Örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

**H<sub>14</sub>:** Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

**H<sub>15</sub>:** Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Bu araştırma üzerinde çalışılan değişkenlerin konumuyla bir değişkenin diğer değişken/ler üzerindeki etkisini açıklayan bir açıklayıcı araştırma türüdür. Bu bağlamda şekil 1’de görülen araştırma modeli geliştirilmiştir.

Şekil 1: Teorik Model



Araştırma modelinin ölçülmesinde, birden çok değişken olduğundan, bunların arasındaki çoklu ilişkiler için önerilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılacaktır. Araştırmanın amacı, psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunu merkeze alarak, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini bütüncül bir araştırma modeli kapsamında ele almaktır.

### 3. Araştırma Yöntemi ve Uygulama

#### 3.1. Örneklem

Araştırmada olasılıksız örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme tercih edilerek, İstanbul genelinde hizmet sektöründe çalışanlardan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. 868 katılımcıya uygulanan anket (227 (235) dağıt topla yöntemi ve 641 (675) online anket) ile tüm analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyete göre 426 (%49,1) kadın, 442 (%50,9) erkek; eğitim düzeyine göre % 58,2 ile üniversite (505) mezunları olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre katılımcıların 263'ü (30,3 %) 25 - 29 yaş aralığında yer almakta, bunu 184 katılım (21,2%) ile 30-34 yaş aralığı izlemektedir. İşyeri sayısına göre 309'u (%35,6) ikinci işyeri deneyimi ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Firmada çalışma süresine göre katılımcıların çoğunluğunun 492'si (56,7%) 1 - 3 yıl arasında çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

#### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formu toplam 36 sorudan oluşmuştur. Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen çalışmaya tutkunluk ölçeğinin (Utrecht Work Engagement Scale - UWES), dokuz ifadeye indirgenmiş (UWES -9) kısa sürümü kullanılmıştır. Dinçlik ve adanmışlık, çalışmaya tutkunluğun çekirdek boyutlarını oluşturmakta, yoğunlaşma ise tutkunluktan ayrı bir kavram olarak dikkate alınmaktadır (Turgut 2010, 68). Schaufeli ve arkadaşları (2006, 2010) eğer alt boyutlar bazında araştırma problemi söz konusu değilse çalışmaya tutkunluk ölçeğinin kısa sürümünün tercih edilerek, tek boyutta analizlere dahil

edilmesini önermektedirler (Akt. Meydan ve Özkalp, 2015). Çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutun da tek faktör altında toplandığı görülmüştür.

Örgütsel özdeşleşme için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliği sınanmış tercüme versiyonu Tak ve Aydemir (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Duygusal örgütsel bağlılık için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, Clugston (2000) tarafından uyarlanan, Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliği Wasti ve Can, (2007) tarafından test edilmiş 6 soruluk alt ölçek kullanılmıştır ( $\alpha = .68$ ).

Millward ve Hopkins’in (1998) geliştirdiği psikolojik sözleşme ölçeğinin Raja ve arkadaşları (2004) tarafından kısaltılmış “ilişkisel sözleşme” versiyonu kullanılmıştır. İş performansında önce Kirkman ve Rosen (1999), sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve dört sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da 0.70’in üzerindedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak tespit edilmiştir (Çelik ve Çıra, 2013; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). İşten ayrılma niyeti için Mobley ve arkadaşları (1979) tarafından tanımlanan, sonrasında Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış, cronbach’s alpha değerleri ( $>.80$ ) bulunduğundan ölçekler yüksek güvenilirlik seviyesinde sırasıyla; Çalışmaya Tutkunluk (.939), Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) (.924), Örgütsel Özdeşleşme (.920), İşten Ayrılma Niyeti (.903), İş Performansı (.887), Duygusal Örgütsel Bağlılık (.854) ölçekleridir.

#### 4. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS 22.00 ve AMOS 22.0 programı kullanılarak analiz edilerek yorumlanmıştır. Araçlık araştırması için Sobel test ile çapraz kontrol sağlanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde KMO katsayı değeri (,959) mükemmel düzeyde, ve verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden Bartlett's testte p değeri ( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan faktör analizi uygulanabilir durumdadır. Döndürülmüş bileşenler matrisine göre örneklem ölçüm yeterliliği için faktör yükleri düşük ( $< 0,50$ ) olan 3 madde analizden çıkarılarak kalan 33 madde ile faktör analizi sonuçlandırılmıştır. Boyut adedine karar verilirken özdeğerlerin ( $> 1$ ) olanlarının boyut olarak kabul edilmesine, scree plot grafiğinde görsel olarak ayrılan kırılımlar dikkate alınarak karar verilmiştir. Faktör analizinde varimax yöntemi ile rotasyon yapılmış ve yöntem olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Toplam varyans oranı % 73,713 olarak tespit edilmiştir. Konu ile ilgili literatüre bakıldığında, elde edilen varyans oranı ne kadar yüksekse, faktörün yapısının da o kadar güçlü olduğu söylenebilir.

Yapısal modelin geçerliliğinin ispatı için korelasyon değerlerinin incelenmesi ve araştırmada kullanılan değişkenler arasında tasarlanan modelin yol (path) analizi ile test edilmesi önemlidir. Değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına bakıldığında, değişkenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu ( $p < 0,01$ ) Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. DFA Analizine Göre Değişkenlere ait Korelasyon Değerleri

No	Değişken	1	2	3	4	5	6
1	Psikolojik Sözleşme (İlişkisel)	1					
2	Örgütsel Özdeşleşme	,650**	1				
3	Duygusal Örgütsel Bağlılık	,602**	,598**	1			
4	İş Performansı	,502**	,575**	,471**	1		
5	İşten Ayrılma Niyeti	-,019	-,146*	-,030	,125	1	

6	Çalışmaya Tutkunluk	,624**	,586**	,575**	,489**	-,164*	1
---	---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	---

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri Tablo 2'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri

Değişkenler	Maddeler	Standart Değer	R <sup>2</sup> Değerleri	Hata Varyansı	Z Değerleri
Çalışmaya Tutkunluk	ÇT3	,863	,744	,40	30,973
	ÇT4	,839	,703	,41	28,848
	ÇT5	,856	,733	,41	28,213
	ÇT6	,804	,646	,43	26,214
	ÇT2	,785	,616	,54	24,263
	ÇT7	,773	,597	,43	25,291
	ÇT8	,565	,319	,42	18,908
	ÇT9	,767	,588	,42	25,036
	ÇT1	,815	,664	,30	34,383
Psikolojik Sözleşme (İlişkisel)	PS8	,710	,505	,28	24,543
	PS7	,816	,666	,54	23,635
	PS6	,769	,591	,55	22,131
	PS5	,691	,477	,55	19,792
	PS4	,842	,710	,56	24,274
	PS3	,786	,618	,55	22,458
	PS2	,750	,563	,53	21,519
	PS1	,778	,606	,58	22,393
Örgütsel	ÖÖ1	,792	,627	,52	23,145
	ÖÖ2	,734	,538	,33	23,724
	ÖÖ3	,836	,699	,35	27,618

Özdeşleşme	ÖÖ4	,831	,690	,39	24,269
	ÖÖ5	,836	,699	,36	27,546
	ÖÖ6	,821	,674	,34	29,335
İş Performansı	İP1	,834	,695	,34	28,903
	İP2	,844	,712	,36	29,055
	İP3	,836	,699	,33	28,625
	İP4	,695	,483	,35	22,972
İşten Ayrılma Niyeti	İAN1	,793	,629	,56	23,146
	İAN2	,946	,895	,27	42,665
	İAN3	,841	,707	,29	35,560
Duygusal Örgütsel Bağlılık	DUB1	,848	,720	,37	29,898
	DUB2	,792	,627	,36	26,559

\*\*\*p<0,001

Araştırma değişkenlerinin standart kabul edilebilir uyum ya da iyi uyum ölçütlerine sahip olması modelin uyumluluğunun tespit edilebilmesi açısından önemlidir. Uyum indeksleri tablosunda önce ki-kare testi ile modelin uyumuna bakılır.  $CMIN/DF = \chi^2 / sd \leq 5$  olması modelin uyumluluğunu gösterir (Schermelleh-Engel vd., 2003). Standart iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri ölçütleri Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Standart iyi uyum ve kabul edilebilir uyum ölçütleri

No	Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
1	$\chi^2/df$	$0 < \chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$
2	RMSEA	$.000 < RMSEA < .050$	$.050 < RMSEA < .080$
3	GFI	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,90$
4	CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$
5	NFI	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
6	SRMR	$0 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,10$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., (2003)



Modelin analizinden elde edilen regresyon ve determinasyon katsayılarına ilişkin detaylı inceleme Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Modelden hesaplanan regresyon ve determinasyon katsayıları

Etkilenen	Etki	Etkileyen	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	z	p
DUB	<---	ÖÖ	,844	,847	22,119	,000***
ÇT	<---	DUB	,722	,654	7,352	,000***
ÇT	<---	ÖÖ	,031	,029	,349	,727
İPS	<---	ÇT	,248	,403	10,720	,000***
İPS	<---	ÖÖ	,306	,452	11,418	,000***
İP	<---	ÇT	,180	,342	7,696	,000***
İP	<---	ÖÖ	,135	,233	5,303	,000***
İAN	<---	ÇT	-,154	-,140	-3,157	,002**
İAN	<---	ÖÖ	-,042	-,035	-,751	,453
İAN	<---	İPS	-,868	-,487	-8,689	,000***
<b>Yapısal Eşitlikler</b>				<b>R<sup>2</sup></b>		
ÇT= ,65*DUB				%46		
DUB=,85*ÖÖ				%72		
İP=-,34*ÇT+,23*ÖÖ				%26		
İAN=-,14*ÇT-,49*İPS				%38		
İPS=,40*ÇT+,45*ÖÖ				%58		

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,05

Modele dahil edilen Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) değişkeninin Çalışmaya Tutkunluk ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenlerince %58 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. İP (İş performansı) değişkeni ÇT ve ÖÖ değişkenleri tarafından anlamlı düzeyde etkilenmektedir. İPS (Psikolojik sözleşme - ilişkisel) değişkeni ÇT (Çalışmaya Tutkunluk) ,403 (p<0,001) ve ÖÖ (Örgütsel Özdeşleşme) ,452 (p<0,001) değişkenleri tarafından anlamlı düzeyde etkilenmektedir. İndeks değerlerine bakıldığında model

uyum değerlerinin kabul sınırları içerisinde yer aldığı ve kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu ayrıca görülmektedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/df$ ) önerildiği gibi 5'ten küçüktür ( $\chi^2/df= 2.91$ ). 0.056 olan RMSEA değeri kabul edilebilir uyum düzeyindedir. Tablo 5'te hipotez testi için yol analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Hipotez testi için yol analizi sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değerleri	Sonuçlar
H <sub>1</sub>	Çalışmaya Tutkunluk → İş Performansı	.34***	Desteklendi
H <sub>2</sub>	Çalışmaya Tutkunluk → İşten Ayrılma Niyeti	-.14**	Desteklendi
H <sub>3</sub>	Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı	.23***	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Örgütsel Özdeşleşme → İşten Ayrılma Niyeti	-.035	Desteklenmedi
H <sub>5</sub>	İlişkisel Psikolojik Sözleşme → İş Performansı	-	Desteklenmedi
H <sub>6</sub>	İlişkisel Psikolojik Sözleşme → İşten Ayrılma Niyeti	-.49***	Desteklendi
H <sub>7</sub>	Çalışmaya Tutkunluk → Duygusal Örgütsel Bağlılık	.0,29	Desteklenmedi
H <sub>8</sub>	Çalışmaya Tutkunluk → İşten Ayrılma Niyeti	.65***	Desteklendi
H <sub>9</sub>	Çalışmaya Tutkunluk → İşten Ayrılma Niyeti	.85***	Desteklendi
H <sub>10</sub>	Çalışmaya Tutkunluk → İşten Ayrılma Niyeti	.40***	Desteklendi

H <sub>11</sub>	Örgütsel Özdeşleşme → Duygusal Örgütsel Bağlılık  Çalışmaya Tutkunluk → İlişkisel Psikolojik Sözleşme  Örgütsel Özdeşleşme → İlişkisel Psikolojik Sözleşme	.45***	Desteklendi
$\chi^2$ (1203.293) =, $\chi^2$ /df, = 2.913, CFI = .962, NFI .956, GFI = .943, RMSEA = .056 SRMR=.0324			

Yol katsayıları standardize edilmiştir.

\*\*p < .05, \*\*\*p < .01, \*\*\*\*p < .001

Aracılık (mediation) ya da dolaylı etki kavramının yapısal eşitlik modeli çalışmasında yeri önemlidir. Dışsal ve içsel değişken arasındaki ilişkinin, üçüncü bir değişken tarafında dolaylı etkisinin olabileceği hipotezine dayanır. Sobel testi, aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle, dışsal değişkenlerin etkisinin azalmasının dikkate değer istatistiksel bir etkiye sahip olup olmadığını anlaşılması için gerçekleştirilen bir testtir. İlişkisel Psikolojik Sözleşme değişkeninin araya girmesi sonucu Çalışmaya Tutkunluk değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti değişkenine etkisi (-,35) değerinden (-,14) değerine gerilediği görüldüğünden, kısmi aracı etki olabileceğini düşündürmektedir. Bulunan sonucun çapraz kontrolünün sağlanması için yapılan sobel testte p değeri (p<0,01) olduğundan aracılık anlamlı bulunmuştur. Tablo 6' da yer alan sobel testi ile bu hipotezin desteklendiği ortaya konmuştur.

Tablo 6. Aracılık rolü için yapılan istatistiksel kontrol testi -1

İnput	Value	Test statistic	P
a	0.248		

b	-,868	-6.60749	.000***
Sa	0.024		
Sb	0.101		

\*\*\*P<0,001

İlişkisel Psikolojik Sözleşme'nin araya girmesiyle Örgütsel Özdeşleşme değişkeninin İşten Ayrılma Niyetine etkisi (-,24) iken (-,03) değerine gerilemesi, tam aracı rolü olabileceğini düşündürmektedir. Çapraz kontrolün sağlanması için yapılan sobel teste test p değeri (p<0,001) olduğundan aracılık anlamlı bulunmuştur. Bu hipotezin tablo 7'de detayları sunulan sobel test ile desteklendiği anlaşılmıştır.

Tablo 7. Aracılık rolü için yapılan istatistiksel kontrol testi - 2

İnput	Value	Test statistic	P
a	.306	-6.7554	.000***
b	-,868		
Sa	0.028		
Sb	0.101		

\*\*\*P<0,001

Tablo 8. Aracılık rolü için hipotez testlerinin sonuçları

H.no	İlişkisel Psikolojik Sözleşme değişkeninin aracılık rolü	Yöntem	p	Sonuç
H <sub>12</sub>	Çalışmaya Tutkunluk - İş Performansı	AE	p>0,05	Desteklenmedi
H <sub>13</sub>	Örgütsel Özdeşleşme - İş Performansı	AE	p>0,05	Desteklenmedi
H <sub>14</sub>	Çalışmaya Tutkunluk - İşten Ayrılma Niyeti	AE	P<0,01	Desteklendi
H <sub>15</sub>	Örgütsel Özdeşleşme - İşten Ayrılma Niyeti	AE	P<0,01	Desteklendi

Çalışmada 868 anketten elde edilen verilerin incelenmesi yoluyla; 1) çalışmaya tutkunluğun iş performansı ve işten ay-

rılma niyeti üzerinde etkisi olduğu; iş performansı ile ( $\beta=.34$ ,  $p < .05$ ) pozitif anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile ( $\beta = -.14$ ,  $p < .1$ ) negatif yönde ilişki olduğu dolayısıyla **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>2</sub>** hipotezlerinin desteklendiği bulgulanmıştır, 2) örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde etkisi olduğu ve pozitif ilişki olduğu bulunduğ (  $\beta=.23$ ,  $p < .05$ ), ancak işten ayrılma niyetini etkilemediği ( $\beta= -.035$ ,  $p>0,05$ ) (hipotezin aksine), örgütsel özdeşleşme arttıkça işten ayrılma niyetinin azalmadığı dolayısıyla **H<sub>3</sub>** hipotezinin desteklendiği, **H<sub>4</sub>** hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; 1) ilişkisel psikolojik sözleşme ve iş performansı arasında hesaplanan yol değerleri anlamsız olduğundan **H<sub>5</sub>** hipotezinin desteklenmediği buna karşılık 2) ilişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ( $\beta= -.49$ ,  $p<0,001$ ) katsayı değerinin anlamlı olduğu ortaya konulmuş, **H<sub>6</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise 1) çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasındaki hesaplanan değerler anlamsız olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ( $\beta =.0,29$ ,  $p >0,05$ ), dolayısıyla **H<sub>7</sub>** hipotezinin desteklenmediği görülmüş, 2) çalışmaya tutkunluk ile duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu ( $\beta=.65$ ,  $p<0,001$ ), bundan dolayı **H<sub>8</sub>** hipotezinin desteklendiği, 3) örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu ( $\beta = .85$ ,  $p < .001$ ) bu nedenle de **H<sub>9</sub>** hipotezinin kabul edildiği bulgulanmıştır. Bağımsız değişkenler ile psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise 1) çalışmaya tutkunluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta = .40$   $p < .01$ ), bu nedenle **H<sub>10</sub>** hipotezinin desteklendiği, 2) örgütsel özdeşleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşmenin arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta = .45$   $p < .01$ ), **H<sub>11</sub>** hipotezinin kabul edildiği bulgulanmıştır.

Aracılık rolü olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerde ise, çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve iş per-

formansı arasındaki yol (path) analizinde sonuçlar anlamlı bulunmadığından aracılık rolü desteklenmemiştir. Psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun 1) çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracı (partial mediation) rol oynadığı, 2) örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracı (full mediation) rol oynadığı,  $H_{14}$  ve  $H_{15}$  hipotezlerinin desteklendiği sobel testi sonuçlarına göre bulgulanmıştır.

### Tartışma ve Sonuç

Gerçekleştirilen bu çalışma ile İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kurumlarda çalışanların, örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunun aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışma özellikle literatür kapsamında ele alındığında son yıllarda giderek artan bir ilgiyle karşılaşan pozitif örgütsel davranış yaklaşımının da etkisiyle; çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık, ilişkisel psikolojik sözleşme kavramlarının pratik uygulamalarda olumlu yönlendirilmesinin önemini göstermektedir.

Elde edilen bulgular neticesinde, örgütsel tutum ve davranışlar arasında yer alan çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatüre göre, Christian ve arkadaşlarında (2011) önerdiği şekilde, çalışmaya tutkunluk öncülüne sahip bireylerin iş performansının da yüksek olması beklenmektedir bilgisi ile geliştirilen hipotez desteklenmiştir. Sonnentag (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışmaya tutkunluk seviyesindeki artışın çalışanların motivasyonu ve dolaylı olarak iş performansı üzerinde pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Schaufeli ve ark., (2006); Rich ve ark., (2010) tarafından gerçekleştirilen bazı ampirik çalışmalarda da çalışmaya tutkunluğun performans gelişimine etkisi olduğu desteklenmektedir. Rickett'a (2005) göre örgütsel özdeşleşme genelde bir çok davranışsal çıktının öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır, bunlar-

dan bir tanesi de performanstır. Literatür ile paralel doğrultuda çalışmaya tutkunluk anlamında olumlu tutuma sahip işgücünün iş performansının da bundan olumlu yönde etkilendiği ve işten ayrılma niyeti taşımadığı yapılan bu araştırma ile bulunmuştur. Shahpouri ve ark., (2016) gerçekleştirildikleri araştırmada da çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetini negatif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada ayrıca işvereni ile ilişkisel psikolojik sözleşmesinin olumlu çerçevede olduğu algısına sahip çalışanın, çalışmaya tutkunluğunun ve örgütsel özdeşleşmesinin de bu kapsamda etki olarak işten ayrılma niyeti üzerinde aracı rol oynadığı görgül olarak tespit edilmiştir. İstihdam süreci sonrasında da çalışanlarda duygusal örgütsel bağlılığın sağlanmasının hem çalışmaya tutkunluk hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu yönde katkı sağlayabileceği bunun da dolaylı olarak işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etki edebileceği araştırma bulgularına göre ayrıca önerilebilmektedir.

Araştırma kapsamında ön plana çıkan ve dikkate alınması gereken başlıklar arasında 1) kuruma pozitif, olumlu tutum ve davranışlara sahip, çalışmaya tutkunluğu yüksek çalışanların kazandırılması yanında bunların sürdürülebilirliğinin sağlanması, 2 örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık kavramlarının güçlendirilmesine yönelik insan kaynakları uygulamalarının yeniden yapılandırılması 3) çalışan ile işe giriş aşamasında çerçevesi belirlenen ilişkisel psikolojik sözleşmenin, kurum ve insan kaynakları uygulayıcıları tarafından ihlale yol açmayacak şekilde olumlu yönde korunması, istihdam süreci boyunca değişen ortamsal koşullara uygun olarak yapılandırılması önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının daha başarılı olması, piyasa rekabet koşullarını yakalayabilmeleri, varolan işgücünün verimliliğini ve sürekliliğini sağlayabilmesi için; çalışanların çalışmaya tutkunluklarının istihdam sonrasında da sürdürülmesinin iş performansına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetine olumlu yönde etkisinin olabileceği araştırma bulgularına göre ortaya konulmaktadır. İlişkisel psikolo-

jik sözleşmelerin güçlü biçimde yapılandırılmasının, işten ayrılma niyeti üzerinde dolayısıyla çalışan tutundurma yönetiminin güçlendirilmesinin sağlanmasında önemli bir araç olarak kullanılabileceği ayrıca önerilebilir. Psikolojik sözleşme çerçevesinin kurum strateji ve hedefleri ile paralel doğrultuda biçimlendirilmesi, insan kaynakları uygulamalarında pozitif örgütsel davranış açısından merkezi bir rol oynayabilir.

### **İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler**

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda sunulabilecek somut öneriler arasında 1) iş stratejilerini destekleyecek bir işgücü stratejisinin oluşturulması ve güncelliğinin korunması, 2) işe alım testlerinin bu doğrultuda yapılandırılması, işe girişlerde oryantasyon eğitimine önem verilmesi, işe ve çalışma ortamına adaptasyon uygulamalarının geliştirilmesi, 3) çalışan iletişim ve ilişki yönetimi stratejilerinin oluşturulması, 4) işveren ve çalışanın karşılıklı beklentilerinin kesin ve anlaşılır başlıklar çerçevesinde belirlenmesi, 5) uzun vadeli yetenek yönetimi, çalışanlara yeni beceriler kazandırılması, işte sürekli gelişime yönelik uygulamalar ve çalışan dönüşümünü destekleyici programların uygulamaya alınması bulunmaktadır.

Çalışmanın ulusal ve uluslararası kapsamda genellenilebilirliği ve performansı üzerinde etkili olabilecek sınırlılıklar değerlendirildiğinde; örneklemin İstanbul'da hizmet sektöründe çalışanlar kapsamında gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtları arasındadır. Araştırmaya katılanların anketi doldurabilecek düzeyde eğitim seviyesine sahip olduğu ve objektif bilgiler verdikleri kabul edilmiştir. Analizler sonucu elde edilen bulgular ışığı altında ileride yapılacak çalışmalara öneriler ise; 1) bu model ve ilgili değişkenlerin farklı boyutları işgücü devir oranının artış gösterdiği, çalışan tutundurma ve yetenek yönetimi politikalarının kurum için öncelikli konuma geldiği durumlarda farklı sektörler ya da spesifik kurumlar için daha detaylı incelenebilir. 2) çalışmada tek bir kurumun değil hizmet



sektöründe farklı kurumlardan çalışanların araştırmaya dahil edilmiş olması bazı hipotezlerin literatürden farklı olarak sonuçlarının elde edilmesine etken neden olabilir, bu nedenle sektör bazlı araştırma yerine ilgili değişkenlerle firma spesifik bazlı araştırma yapıldığında kurum çalışanlarına yönelik daha belirgin ve odak sonuçların bulgulanması mümkün olabilir.

Sonuç olarak değerlendirilen bu ilişkilerin daha iyi anlaşılması yeni araştırma konularına ışık tutacak, günümüz rekabet yoğun yetenek savaşlarının yaşandığı işgücü ortamlarında kurumların insan kaynakları uygulama süreçlerinin yönetilmesinde istikrar, verimlilik ve üretkenliğin sağlanmasında etkili olacaktır. İstihdam ilişkisinin olumlu yönde sürdürülebilirliğinin sağlanması hem işletme hem çalışan açısından ayrı bir öneme sahiptir. Bu kapsamda pozitif örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında ileriye dönük araştırmalarda fayda sağlanması yönünde çalışmada elde edilen bulguların değerlendirilmesi önemlidir.

### Kaynaklar

- Anderson, Neil, ve René Schalk. «The psychological contract in retrospect and prospect.» *Journal of Organizational Behavior* 19 (1998): 637-647.
- Ashforth, Blake E., ve Fred Mael. «Social Identity Theory and The Organization.» *Academy of Management Review* 14, no. 1 (1989): 20-39.
- Bal, P. Matthijs, Rein De Cooman, ve Stefan T. Mol. «Dynamics of Psychological Contracts with Work Engagement and Turnover Intention: The Influence of Organizational Tenure.» *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22, no. 1 (2013): 107-122.
- Barnes, Donald C., ve Joel E. Collier. «Investigating work engagement in the service environment» *Journal of Services Marketing* 27, no. 6 (2013): 485 - 499.
- Beğenirbaş, Memduh, ve Abdullah Çalışkan. «Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası

- Çarpıklığın Rolü.» *Business and Economics Journal* 5, no. 2 (2014): 109-127.
- Blau, P. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- Bluedorn, A. C. «A Unified Model of Turnover from Organizations.» *Human Relations*, 1982: 135-153.
- Boroş, Smaranda, ve Petru Lucian Curşeu. «Is it Here Where I Belong? An Integrative Model of Turnover Intentions.» *Journal of Applied Social Psychology*, 2013: 1553-1562.
- Carmeli, A., Gilat G. ve Waldman, D.A. «The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance.» *Journal of Management Studies* 44, no. 6 (2007): 972-992.
- Christian, Michael S., Adela S. Garza, ve Jerel E. Slaughter. «Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance.» *Personnel Psychology* (Wiley) 64 (2011): 89-136.
- Chungtai, Aamir Ali, ve Finian Buckley. «Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance.» *Career Development International* 16, no. 7 (2011): 684-705.
- Clausen, Thomas, ve Vilhelm Borg. «Psychosocial Work Characteristics as Predictors of Affective Organisational Commitment: A Longitudinal Multi-Level Analysis of Occupational Well-Being.» *Applied Psychology: Health and Well-Being* 2, no. 2 (2010): 182-203.
- Clugston, M. «Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment.» *Journal of Management*, 2000: 5-30.
- Cole, M. S., ve H. Bruch. «Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationship to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?» *Journal of Organizational Behavior* 27, no. 5 (2006): 585-605.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., ve M. Parzefall. «Psychological Contracts.» *Handbook of Organizational Behavior* içinde, yazar Cary

- L. Cooper ve Julian Barling, 17-34. London, UK: SAGE Publications, 2008.
- Çelik, Mazlum, ve Ahmet Çıra. «Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü.» *Ege Akademik Bakış* 13, no. 1 (2013): 11-20.
- Çöl, G. «Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008: 35-46.
- Dalal, Reeshad S., Michael Baysinger, Bradley J. Brummel, ve James M. LeBreton. « The Relative Importance of Employee Engagement, Other Job Attitudes, and Trait Affect as Predictors of Job Performance.» *Journal of Applied Social Psychology* 42, (2012): 295-325.
- Dawley, David, Jeffrey D. Houghton, ve Neil S. Bucklew. «Perceived Organizational Support and Turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit.» *The Journal of Social Psychology* 150, no. 3 (2010): 238-257.
- Edwards, Martin R. «Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review.» *International Journal of Management Reviews* 7, no. 4 (2005): 207-230.
- Gouldner, A. W. «The Norm of Reciprocity.» *American Sociological Review* 25 (1960): 161-178.
- Harris, Gregory E., ve James E. Cameron. «Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being.» *Canadian Journal of Behavioural Science* 37, no. 3 (July 2005): 159-169.
- Kahn, William A. «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work.» *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (1990): 692-724.
- Karanika-Murray, Maria, Nikita Duncan, Halley M. Pontes, ve Mark D. Griffiths. «Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction.» *Journal of Managerial Psychology* (Emerald) 30, no. 8 (2015): 1019-1033.
- Kirkman, B. L., ve B. Rosen. «Beyond Self-Management: Antecedents

- And Consequences of Team Empowerment.» *Academy of Management Journal*, 1999: 58-74.
- Knippenberg, D.V. R.V. Dick ve S. Tavares., «Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job.» *Journal of Applied Social Psychology* 37, no. 3 (2007): 457-477.
- Macey, William H., ve Benjamin Schneider. «The Meaning of Employee Engagement.» *Industrial and Organizational Psychology*, 2008: 3-30.
- Mael, Fred, ve Blake E. Ashforth. «Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification.» *Journal of Organizational Behavior* (John Wiley&Sons) 13 (1992): 103-123.
- Meydan, Bilçin, ve Enver Özkalp. «Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi.» *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 17, no. 3 (Temmuz 2015): 4-19.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). «Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization.» *Journal of Applied Psychology*, 1993: 538-551.
- Meyer, J. P., ve N. J. Allen. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- Millward, Lynne J., ve Lee J. Hopkins. «Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment.» *Journal of Applied Psychology*, 1998: 1530-1556.
- Mobley, W. H. «Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover.» *Journal of Applied Psychology* 62, no. 2 (1977): 237.
- Mobley, W.H., Griffin, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. «Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process.» *Psychological Bulletin*, 1979: 493-522.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, ve R. M. Steers. *Employee Organization Linkages: Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*.

- Orlando: Academic, 1982.
- Newman, J. E. «Predicting Absenteeism and Turnover: A Field Comparison of Fishbain's.» *Journal of Applied Psychology* 59, no. 5 (1974): 610-615.
- Ötken, Ayşe Begüm, ve Gül Selin Erben. «Örgütsel Özdeşleşme ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkinin ve Amir Desteğinin Rolünün İncelenmesi.» *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences* 12, no. 2 (2010): 93-118.
- Öz, Ela Ünler, ve Füsün Bulutlar. «Algılanan Kurumsal itibar ve Kurumdan Ayrılma niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü.» *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2009: 35-52.
- Özgen, Hande Mimaroglu, ve Hüseyin Özgen. «Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19, no. 1 (2010): 1-19.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. «Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.» *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2010: 145-172.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. «The Impact of Personality on Psychological Contracts.» *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004): 350-367.
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, ve Eean R. Crawford. «Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance.» *Academy of Management Journal* 53, no. 3 (2010): 617-635.
- Riketta, Michael. «Organizational Identification: A meta-analysis.» *Journal of Vocational Behavior* (Elsevier) 66 (2005): 358-384.
- Rousseau, Denise M. «New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts.» *Journal of Organizational Behavior*, 1990: 389-400.
- Rousseau, Denise M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks,

- CA: Sage, 1995.
- Rousseau, Denise M. «Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract.» *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001: 511-541.
- Rousseau, Denise M. «Why Workers Still Identify with Organisations.» *Journal of Organisational Behaviour*, no. 19 (1998): 217-233.
- Rousseau, Denise M., ve P. J. McLean. «The Contracts of Individuals and Organizations.» *Research in Organizational Behavior*, no. 15 (1993): 1-43.
- Schalk, René , ve Robert E. Roe. «Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract.» *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2007: 167-182.
- Schaufeli, W. B., ve A. B. Bakker. «Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept.» *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, yazar A. B. Bakker ve M. P. Leiter, 25-38. New York, NY: Psychology Press, 2010.
- Schaufeli, Wilmar B., ve Arnold B. Bakker. «Job Demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study.» *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004): 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, ve Marisa Salanova. «The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire.» *Educational and Psychological Measurement* 66, no. 4 (2006): 701-716.
- Schein, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.
- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger, ve Hans Müller. «Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive Goodness-Of-Fit.» *Measures of Psychological Research Online* 8, no. 2 (2003): 23-74.
- Schmidt, Gordon B. «How Adult Attachment Styles Relate to Perceived Psychological Contract Breach and Affective Organizational Commitment.» *Employee Responsibilities and Rights*

*Journal* 28, no. 1 (March 2016): 1-78.

Schoemmel, Kristina, ve Thomas S. Jønsson. «Multiple affective commitments: quitting intentions and job performance.» *Employee Relations* 36, no. 5 (2014): 516-534.

Shahpouri, Samira , Kourosch Namdari, ve Ahmad Abadi. «Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses.» *Applied Nursing Reseach* (Elsevier) 30 (2016): 216-221.

Sigler, T. H., ve C. M. Pearson. «Creating an Empowering Culture Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment.» *Journal of Quality Management*, 2000: 27-52.

Sonnentag, S. «Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Non-work and Work.» *Journal of Applied Psychology* 88 (2003): 518-28.

Sonnentag, Sabine, Judith Volmer, ve Anne Spychala. «Job Performance.» *Handbook of Organizational Behavior*, 2008: 427-447.

Sonnentag, Sabine, ve Michael Frese. «Performance Concepts and Performance Theory.» *Psychological Management of Individual Performance* içinde. 2001.

Tajfel, Henri. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Published in cooperation with European Association of Experimental Social Psychology by Academic Press., 1978.

Tak, Bilçim, ve B. A. Aydemir. «Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma.» *12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 27 - 29 Mayıs 2004: 59-63.

Tett, Robert P., ve John P. Meyer. «Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings.» *Personnel Psychology* 46 (1993): 259-293.

Turgut, Tülay. «Çalışmaya Tutkunluk.» *Kurumlarda İyiilik de Var* içinde,

- yazan Der. Güler İslamoğlu, 57-89. Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Ünal, Zeynep Merve. «Does Affective Commitment Mediate the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Identification?» *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4, no. 3 (2014): 2222-6990.
- Viswesvaran, Chockalingam, ve Deniz S. Ones. «Perspectives on Models of Job Performance.» *International Journal of Selection and Assessment*, 2000: 216-226.
- Wasti, Arzu, ve Ö. Can. «Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire, Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’de Geçerlemesi.» 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Tebliğ Kitabı*, 2007: 735-744.
- Wegge, J., R.V.Dick, G.K.Fisher, C.Wecking ve K. Moltzen,. «Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being in Call Centre Work.» *Work&Stress* 20, no. 1 (2006): 60-83.
- Williams, R. S. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London, UK: Thompson Learning, 2002.
- Yeh, Ching-Wen. «Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance.» *Journal of Air Transport Management* (Elsevier) 25 (2012): 67-70.