

Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kıdemın Düzenleyici Rolü

Sahra SAYĞAN TUNÇAY ¹, F. Nazlı SAYĞAN YAĞIZ ²

Özet

Örgütlerin günümüz koşullarında rekabet edebilmeleri için işini seven, yeni fikirler geliştirebilen ve üretken olabilen işe angaje olmuş çalışanlara ihtiyaçları vardır. Modern örgütlerin, geleneksel örgütsel yapılara ve iktisadi ilkelere yoğun bir şekilde odaklanmaktan ziyade, odaklarını beşeri sermayenin yönetimine kaydırmaları gerekmektedir. Yerel yazında psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdemın düzenleyici rolünü sorgulayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması, yabancı yazında ise bu anlamda kısıtlı sayıda çalışmanın varlığı, araştırmamanın önemini oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdemın düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu amaçla Adana'da özel sektörde faaliyet gösteren üç işletmedeki 268 çalışan üzerinde soru formu (anket) uygulanmıştır. Kullanıma uygun elde edilen 259 anketten sağlanan veri ilk hipotez olan psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki negatif etkisini test edebilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu etkide örgütsel kıdemın düzenleyici rolünü sorgulayan ikinci hipotezin test edilmesi için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizler neticesinde psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olmayı negatif yönde etkilediği ve örgütsel kıdemın bu etkiyi arttırıcı yönde düzenleyici bir rolü olduğu bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Psikolojik sözleşme ihlali, işe angaje olma, örgütsel kıdem

Jel Kodu: M10, M19, L29

The Moderating Role of Organizational Tenure on the Effect of Psychological Contract Breach on Work Engagement

Abstract

Organizations need work engaged employees who love their jobs, develop new ideas and can be productive in order to compete in today's conditions. Modern organizations need to shift their focus to the management of human capital, rather than focusing heavily on traditional organizational structures and economic principles. The fact that there hasn't been reached any study searching the moderating role of organizational tenure on the effect of psychological contract breach on work engagement in local literature and the presence of limited number of studies about this research topic in international literature composes the importance of this research. The aim of this study is to investigate the moderating role of organizational tenure on the effect of psychological contract breach on work engagement. For this purpose, questionnaires were applied on 268 employees of three firms operating in the private sector in Adana. Data obtained from 259 questionnaires, which were available for use, was analyzed by simple linear regression analysis in order to test the first hypothesis, negative effect of psychological contract breach on work engagement. A hierarchical regression analysis was done to test the second hypothesis which searches the moderating role of organizational tenure on this effect. At the end of the analyses carried out, it was found that psychological contract breach effects work engagement negatively and organizational tenure has a moderating role by increasing this negative effect.

Keywords: Psychological contract breach, work engagement, organizational tenure

Jel Codes: M10, M19, L29

ATIF ÖNERİSİ (APA): Sayğan Tunçay, S., Sayğan Yağız, F. N. (2020). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kıdemın Düzenleyici Rolü. İzmir İktisat Dergisi. 35(4). 759-776. Doi: 10.24988/ije.202035107

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Merkez / KASTAMONU,

EMAIL: ssaygan@kastamonu.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-1555-1054

² Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Göztepe / İSTANBUL,

EMAIL: nazlisaygan@gmail.com **ORCID:** 0000-0001-6780-8061

1. GİRİŞ

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel kıdemın düzenleyici rolü araştırılmıştır. Psikolojik sözleşmenin ilk tanımlamalarına (Argyris, 1960; Schein, 1965) göre kavram, bir tarafta çalışan, diğer tarafta ise işveren ya da örgüt olmak üzere, “her iki taraf”ın birbirlerinden beklentilerine dair gerçekleşen mübadele ilişkisinden kaynaklanan örtülü, “psikolojik” ve yazılı olmayan bir anlaşma olarak ele alınmıştır. Sonraki yıllarda kavramı irdeleyen Rousseau (1989) ile tanımlamada farklılaşma ve bir odak kayması yaşanmıştır. Rousseau (1989: 121)’ya göre psikolojik sözleşme çalışanın ve işverenin birbirlerine karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerle ilgili çalışanın “tek taraflı” algısına dayanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali de çalışanın, işverenin yükümlülüklerini yerine getirmediğine ilişkin olumsuz algısını içermektedir. İşe angaje olma kavramı ise çalışanın işinin gerekliliklerini istekli bir şekilde yerine getirmesi ile ilgilidir (Schaufeli vd., 2006). Maslach ve Leiter (1997) işe angaje olma kavramının, “tükenmişlik” kavramının zıttı olduğu ileri sürerken, Schaufeli vd. (2002) bu görüşü reddetmiş ve kavramın, tükenmişlik kavramının çok ötesinde bir anlam ifade ettiğini ve bağımsız bir terim olduğunu belirtmiştir. Schaufeli vd. (2002) işe angaje olma kavramını, “dinçlik”, “adanmışlık” ve “özümseme” olarak boyutlandırmıştır. Örgütsel kıdem kavramı ise demografik bir değişken olmakla birlikte (Groth vd., 2002: 784) bireyin belirli bir örgütteki toplam çalışma süresi olarak tanımlanabilir (English vd., 2010: 395).

Psikolojik sözleşmenin çalışanın hangi davranışlarını ne yönde etkilediğini araştırılan çalışmalarda psikolojik sözleşme sıklıkla “iş tatmini” (McDonald ve Makin, 2000; Portwood ve Miller, 1976) “örgütsel bağlılık” (McDonald ve Makin, 2000; Millward ve Hopkins, 1998; Sturges vd., 2005), “örgütsel vatandaşlık davranışı” (Coyle- Shapiro, 2002; Hui, vd., 2004; Turnley, vd., 2003), “işten ayrılma

niyeti” (Bal vd., 2013; Collins, 2010) ve “iş güvensizliği” (Chambel ve Fontinha, 2009; King, 2000) davranışlarıyla birlikte ele alınmıştır. Bal vd. (2013)’e göre işe angaje olma, psikolojik sözleşmenin etkilediği çalışan davranışlarından biridir. Bu nedenle bağımsız değişkenin “psikolojik sözleşme ihlali” olarak belirlendiği bu çalışmada bağımlı değişkenin “işe angaje olma” olmasına karar verilmiştir. “Örgütsel kıdem” ise çalışan davranışlarına yön verebilen önemli demografik değişkenlerden bir tanesidir (Groth vd., 2002: 784). Bazı çalışmalarda (Kim, Murrmann ve Lee, 2009; Williams ve O’Reilly 1998) örgütsel kıdem, çalışanların algılarını ve düşünüş biçimlerini etkileyen bir değişken olarak ele alınmış olmakla birlikte; örgütsel kıdemın çalışan davranışlarını anlamadaki önemine vurgu yapılmıştır. Bu sebeple bu çalışma kapsamında örgütsel kıdemın düzenleyici değişken olarak ele alınması uygun görülmüştür.

Yazın taramasında “psikolojik sözleşme”nin “işe angaje olma” üzerindeki etkisini araştıran sınırlı sayıda yerel (Kanbur ve Ay, 2020) ve yabancı araştırmaya (Bal vd., 2013; Malik ve Khalid, 2016) rastlanmıştır. Psikolojik sözleşmenin işe angaje olma üzerindeki etkisini irdeleyen bu çalışmalarda çalışanın psikolojik sözleşmeye ilişkin olumlu algısının işe angaje olmasını arttırarak işin gerekliliklerini istekli bir şekilde yerine getirmesine sebep olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışmalarda işine angaje olmuş çalışanların, işlerini enerjik bir şekilde yerine getirdikleri, onu özümstedikleri ve ona yoğunlaştıkları belirtilmiştir.

Yerel yazında “psikolojik sözleşme ihlali”nin “işe angaje olma” üzerindeki etkisini araştıran herhangi bir araştırmaya rastlanmazken, yabancı yazında bu anlamda kısıtlı sayıda araştırmaya (Agarwal ve Bhargava, 2013; Bal vd., 2013; Rayton ve Yalabık, 2014) ulaşılmıştır. Araştırmalar psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olmayı negatif yönde etkilediğine dair bulgular içermektedir. Diğer bir ifadeyle bu çalışmalara göre psikolojik

sözleşmeleri ihlal edilen çalışanların, işlerine angaje olmaları azalmaktadır.

“Psikolojik sözleşme ihlali”nin “işe angaje olma” üzerindeki etkisinde “örgütsel kıdem”in düzenleyici değişken olarak ele alındığı araştırmalar irdelendiğinde ise sınırlı sayıda araştırmaya (Agarwal ve Bhargava, 2013; Bal vd., 2013) rastlanmıştır. Bu araştırmalarda, yüksek örgütsel kıdem, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki negatif etkisini azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle aynı örgütte uzun yıllar çalışmayı sürdüren çalışanların işlerine karşı kendilerini enerjik hissettikleri, işlerini severek yaptıkları ve psikolojik sözleşme ihlalleri karşısında daha hoşgörülü oldukları sonucu çıkarılabilmektedir. Bu araştırmaların, ekonomik olarak daha gelişmiş durumda olan Batı ülkelerinde yapılmış olması aynı bulguların Türkiye’de elde edilip edilmeyeceğinin merak edilmesine yol açarak ilgili araştırma modelinin tasarlanmasına sebep olmuştur.

Çalışmada ilk olarak “psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali”, “işe angaje olma” ve “örgütsel kıdem” kavramlarının anlatıldığı kavramsal çerçeve yer almaktadır. Daha sonra hipotezlerin oluşturulduğu ve araştırma modelinin kurgulandığı kuramsal çerçeve anlatılmıştır. Ardından veri toplama tekniği ve örneklem hakkında bilgi verildiği ve analiz ve bulgularının yer aldığı araştırma metodolojisine yer verilmiştir. Son olarak elde edilen bulguların tartışılarak, ileriki araştırmalara yönelik önerilerin bulunduğu sonuç ve tartışma kısmı ile çalışma sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramları

Psikolojik sözleşme, ilk olarak Argyris (1960) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını, çalışan ve işvereni arasında gerçekleşen örtülü bir anlayış olarak ifade etmektedir. Bu tanıma göre psikolojik sözleşme her bir tarafın

ihtiyaçlarının yerine getirilmesine izin veren, iki tarafın anlaşmaya vardığı bir mübadele ilişkisidir (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008). Schein (1965: 11) da kavramı tanımlarken hem çalışanın örgütten, hem de örgütün çalışandan bazı beklentileri olduğunu ileri sürmüştür. Bu beklentiler, yalnızca ne kadar ücret karşılığında, ilgili işin ne kadar yapılması gerektiğini kapsamamakta; aynı zamanda çalışan ve örgüt arasındaki hakları, yükümlülükleri ve imtiyazları içermektedir. İki tarafın birbirinden beklentileri yazılı olmamakla birlikte, herhangi resmi bir anlaşmaya da dayanmamaktadır fakat bu beklentilerin yerine getirilmesi, her iki tarafın davranışlarının belirleyicisi olmaktadır (Roehling, 1997: 203). Söz konusu sözleşme resmi sözleşmelerden sadece algılamaya dayalı ya da psikolojik olması ve yazılı olmaması nedeniyle farklılaşmaktadır (Robinson vd., 1994: 138). Dolayısıyla bu iki kavramsallaştırmaya (Argyris, 1960; Schein, 1965) göre psikolojik sözleşme, *her iki taraf için de geçerli olan zımni ve yazılı olmayan bir anlaşmayı içermektedir* (İlhan ve Kümbül-Güler, 2019: 2928).

Argyris (1960) ve Schein (1965) savunduğu psikolojik sözleşmenin “çift taraflı” olduğu görüşü doğrultusunda, psikolojik sözleşme kavramının temelini “Sosyal Mübadele (Değişim/Exchange) Kuramı (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Kuramı (Gouldner, 1960) oluşturmaktadır (Bal vd., 2013). Bunun nedeni, psikolojik sözleşmenin, çift taraflı karşılıklılık ya da değişim ilişkisine dayanmasından dolayıdır. Karşılıklılık ilişkisi, çalışanların örgütten ya da örgüt üyelerinden gördükleri davranışa, davranışları ve tutumları doğrultusunda karşılık verecekleri anlamına gelmektedir (Rai ve Agarwal, 2017: 6). Sosyal Mübadele Kuramında (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Kuramında (Gouldner, 1960) ileri sürüldüğü gibi bireyler, karşılıklı mübadele (değişim) ilişkilerinde diğer bireylerden bekledikleri yükümlülüklerin yerine getirilmesi durumunda motive olmakta ve o bireylerle etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Karşılıklılık ilişkisi

doğrultusunda ilgili yükümlülüklerin yerine getirildiğini düşünen (algılayan) birey, buna karşılık vermekte ve bu sayede çift taraflı olarak yükümlülükler yerine getirilmektedir (Bal vd., 2013: 109).

Psikolojik sözleşme yazınında en büyük etkiye neden olmuş Rousseau (1989)'ya göre ise psikolojik sözleşme kavramı, önceki kavramsallaştırmalardan farklılaşmaktadır (Roehling, 1997: 204). Rousseau (1989: 123) psikolojik sözleşmeyi, "bireyin", diğer bireyle yaptığı karşılıklı anlaşmaya dayalı mübadele ilişkisinin koşulları ve ilkeleri hakkındaki inancı şeklinde tanımlamaktadır. O halde kavram, bireyin, çift taraflı bir mübadele ilişkisinde karşılıklı taraflar için vaad (söz verme) içeren bir sözleşmenin yorumlanması hakkındaki inanç, fikir ya da algılamasına odaklanır (Rousseau, 1989: 123).

Rousseau (1989: 126)'ya göre örgütlerde psikolojik sözleşme ile ise çalışanın işverene hangi konularda borçlu olduğu ve işverenin çalışana hangi konularda borçlu olduğu hakkındaki çalışan(ın) algılaması kastedilmektedir. Diğer bir ifadeyle kastedilen, çalışan ve işverenin birbirlerine karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülükler hakkındaki çalışan algısıdır (Robinson, 1996: 574; Robinson ve Rousseau, 1994: 246). Buradaki önemli husus, psikolojik sözleşmenin (örgüt bünyesinde ise) çalışanın (bireyin) algısına dayanmasıdır (Rousseau, 1989: 126). Rousseau (1989: 126)'ya göre çalışanlar, psikolojik sözleşmelere sahip olabilirler fakat örgütler psikolojik sözleşmeye sahip değildir. Burada anlatılmak istenen, örgütün, psikolojik sözleşmenin oluşması için sadece gerekli bağlamı oluşturmasıdır. Bir örgütteki bireyler, örgütte bulunmalarından dolayı psikolojik sözleşmeye sahip olurlar.

Psikolojik sözleşmeler, algılamaya dayalı olduklarından dolayı bazı beklentileri kapsasalar da, tüm beklentiler, psikolojik sözleşmeye dahil değildir. Beklenti, örgütün ya da işin kişiye sundukları dışında, kişinin geçmiş tecrübeleri, toplumun sosyal normları veya kişinin diğer kişiler hakkındaki

gözlemleri gibi pek çok kaynağa dayalı olabilir. Örneğin işe yeni alınmış bir yöneticinin, geçmiş deneyimlerine dayanarak, çok çalışmasının terfi ya da maaş arttırımı ile sonuçlanacağını beklemesi, psikolojik sözleşmeye dahil değildir. Sadece işverenin yapmayı açık ya da kapalı bir şekilde ima ettiği konularla ilgili algılamalar, psikolojik sözleşme kapsamına girer (Robinson, 1996: 575; Rousseau, 1989: 126).

MacNeil (1985)'in psikolojik sözleşme tipolojisi, psikolojik sözleşmelerin sınıflandırılmasında kullanılabilir. Bu sınıflamaya göre psikolojik sözleşmeler işlemsel (transactional) psikolojik sözleşmeler ve ilişkisel (relational) psikolojik sözleşmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmeler dahilindeki karşılıklı değişimler (mübadeleler) sınırlı ve kısa zaman dilimleri içerisinde gerçekleşir. Buna ek olarak işlemsel sözleşmeler, ilişkisel sözleşmelere kıyasla daha belirgin ve paraya çevrilebilir (ekonomik temelli) değişimleri içerirler. Maaş ya da ücretlerdeki rekabete dayalı değişim oranları (maaşlarda zam alma gibi) işlemsel sözleşmeler bünyesinde. İşlemsel sözleşmeler, uzun dönemli taahhütleri içermezler (Robinson vd., 1994: 138-139). İşlemsel sözleşmeli çalışanlar, işverenleri anlaşmaya (mübadeleye) bağlı kalmadığında ya da koşullar değiştiğinde farklı örgütlerde çalışmaya istekli bakarlar. Buna ek olarak işlemsel sözleşmeli çalışanlar, örgütün rekabetçi yapısına daha az düzeyde ve önemde katkı sağlayan bireylerdir. Bu kişiler, eğlence ya da moda sektörü gibi kararlı bir istikrar göstermeyen pazarlar ya da endüstrilerde çalışırlar (Rousseau, 2004: 122). İşlemsel sözleşmelerin aksine ilişkisel sözleşmeler ise karşı tarafla ilişki kurulmasını sağlayan açık uçlu ve az belirgin olan değişimleri içerirler. Bu sözleşmeler, hem paraya çevrilebilir olan hem de çevrilemeyen ikili mübadeleleri kapsarlar. Örgüt içindeki "eğitim ve gelişim fırsatları" ve "uzun bir kariyer yolunun belirlenmesi" gibi konular bünyesindeki değişimler (karşılıklı algıya dayalı anlaşmalar), ilişkisel sözleşmeler dahilindedir (Robinson vd., 1994: 139).

İşveren ve çalışanın birbirlerinin ihtiyaçlarını gidermek için bir araya gelmeleri, birbirlerine sadakatla bağlı olmaları, geleceğe yönelik açık uçlu konularda istikrarlı (kararlı) davranarak birbirlerine olan bağlılıklarını sürdürmeleri ilişkisel sözleşmelere örnek olarak verilebilir. İlişkisel sözleşmeli çalışanlar, ücretin ödenip ödenmemesine bağlı olmaksızın mesai saatleri dışında fazla çalışmayı kabul ederler, iş konusunda çalışma arkadaşlarına yardımcı olurlar ve işverenlerinin zorunlu gördüğü örgütsel değişimleri desteklerler (Rousseau, 2004: 122).

Psikolojik sözleşmeler, en iyi, ihlal edildiklerinde gün yüzüne çıkarlar (Rousseau, 1989: 128). Psikolojik sözleşme ihlali, bir tarafın psikolojik sözleşme doğrultusundaki algılamaya dayalı söz verilmiş yükümlülüklerini yerine getirmemesi konusunda diğer tarafın algılamasına dayanır (Robinson, 1996: 576; Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Psikolojik sözleşmenin ihlali, bir tarafın diğer tarafın algıladığı ilgili yükümlülüklerine uymaması ile gerçekleşir (Rousseau, 1989: 121). Psikolojik sözleşme ihlalleri de psikolojik sözleşme gibi algılamaya dayalı oldukları için subjektif (öznel) bir deneyimi içerir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Rousseau, 1989: 121).

2.2 İşe Angaje Olma Kavramı

21. yüzyılın başından bu yana pozitif psikolojiye ve pozitif örgütsel davranışa olan ilginin artmasıyla birlikte, "işe angaje olma" kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker ve Schaufeli, 2008; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Kavram ilk olarak tanımlayan Kahn (1990: 694) işe angaje olma kavramını, örgüt bireylerinin işleriyle ilgili rollere kendilerini adanmaları şeklinde tanımlamış ve kavramın, örgüt içindeki bireylerin işlerindeki rollerinden kaynaklanan performanslarını sergilerken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan işlerine angaje etmeleri anlamına geldiğini ileri sürmüştür. Schaufeli vd. (2002)'e göre ise işe angaje olma, kişinin işiyle ilgili memnuniyet durumunu gösteren

olumlu (pozitif) bir kavramı nitelemektedir (Schaufeli vd., 2006: 702; Schaufeli ve Salanova, 2008: 380).

Maslach ve Leiter (1997) işe angaje olma kavramının, "tükenmişlik" kavramının zıttını ifade ettiğini ileri sürmüşlerdir (Bakker vd., 2008: 188; Maslach vd., 2001). Tükenmişlik yaşayan kişilere kıyasla, işlerine angaje olmuş çalışanlar, enerjik hissetmekte, işleri ile ilgili faaliyetlerle yoğun bir etkileşim içinde bulunmakta ve işlerinin gereklilik ve taleplerini iyi bir şekilde yerine getirebileceklerine inanmaktadırlar (Bakker vd., 2008: 188). Maslach ve Leiter (1997)'a göre işe angaje olma kavramı, tükenmişliğin 3 boyutunun tam tersi olarak ifade edilebilen "enerji", "ait olma (involvement)" ve "yeterlilik (efficacy)" ile nitelendirilebilir. Tükenmişlik durumunda enerji, "tükenme ya da bitkinliğe (exhaustion)"; ait olma, "sinizme (cynicism)" ve yeterlilik ise "yetersizliğe (ineffectiveness)" dönüşmektedir. Bu doğrultuda işe angaje olma kavramı, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin 3 boyutunun tam tersi şeklinde değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle "tükenme (exhaustion)" ve "sinizm (cynicism)" boyutlarının düşük düzeyde çıkması ve "yeterlilik (efficacy)" boyutunun yüksek çıkması, işe angaje olma kavramı ile ifade edilmektedir (Bakker vd., 2008: 188).

Diğer bir görüş ise işe angaje olmanın bağımsız bir kavram olduğu ve tükenmişlik kavramından farklılaştığı yönündedir. Bu görüşe göre "işe angaje olma", "tükenmişlik" ile negatif (olumsuz) bir ilişkiye sahiptir. "İşe angaje olma", geçici, anlık ve belirli bir özneye, olay, kişi ya da davranışa yönelik spesifik bir durumu ifade etmekten ziyade kalıcı ve süreklilik gösteren duygusal ve bilişsel bir durumu nitelemektedir. Bu doğrultuda "işe angaje olma" özgün bir kavram olmakla birlikte, "dinçlik (vigor)", "adanmışlık (dedication)" ve "özümseme (absorption)" boyutlarını içeren zihnin işle ilgili pozitif (olumlu) memnuniyet durumu" olarak tanımlanmaktadır. "Dinçlik (vigor)", kişinin çalışırken enerjisinin ve zihinsel dirençliliğinin

yüksek düzeyde olması anlamına gelmektedir. Dinçlik boyutu yüksek olan bireyler, işlerinde gayret sarfetmeye istekli kişiler olmakla birlikte zorluklarla mücadele etmede süreklilik gösteren bireylerdir. “Adanmışlık (dedication)” ise bireyin işine yüksek düzeyde gömülmüş olması ve işinin ona anlam, önem, coşku ve ilham ifade etmesi anlamına gelmektedir. Adanma aynı zamanda kişinin yaptığı işten gurur duymasını ve zaman zaman işindeki heves ve isteğinden dolayı “meydan okuyabilme”sini içermektedir. Son olarak üçüncü boyut olan “özümseme (absorption)” ise kişinin işinde tamamen yoğunlaşmış bir şekilde çalışması, işiyle mutlu bir şekilde meşgul olması, işiyle meşguliyeti sırasında zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve işinden ayrılırken zorluk yaşamaması şeklinde tanımlanabilir (Schaufeli vd., 2002). Bu nedenle bütünüyle işe angaje olma kavramının, fiziksel, duygusal ve bilişsel bileşenler içerdiğini söylemek olanaklıdır. Fiziksel bileşen ile “dinçlik” kastedilmekte ve bireyin işini yerine getirirken yüksek düzeyde enerji sarfetmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bileşen ile “adanma” boyutu ifade edilmekte ve kişinin işini tüm kalbiyle yerine getirmesi kastedilmektedir. İşe angaje olmanın bilişsel bileşenini ifade eden “özümseme” boyutuyla ise kişinin işini yerine getirirken, onu oldukça özümsemesi ve bu nedenle işini yaparken işi dışındaki her şeyi unutması anlatılmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2008: 382).

2.3 Örgütsel Kıdem Kavramı

Demografik özelliklerden ya da değişkenlerden biri olan “örgütsel kıdem” kavramı (Groth vd., 2002: 784), bireyin bir örgütteki toplam çalışma süresi ya da bu sürenin uzunluğu olarak tanımlanabilir (English vd., 2010: 395; Ng ve Feldman, 2010: 1222;). Örgütsel kıdem kavramını, bireyin belirli bir örgütte geçirdiği süre zarfı olarak da ifade etmek olanaklıdır (Groth vd., 2002: 784).

Örgütsel kıdem, her ne kadar “mesleki kıdem (job tenure)” ve “hijerarşik kademe/düzyer (hierarchical level)” kavramlarıyla benzer

anlamları çağrıştırsa da, bu kavramlardan farklılaşmaktadır. Mesleki kıdem, bir bireyin mesleğindeki toplam çalışma süresi olarak tanımlanabilir. Meslek, bireyin uzmanlık alan açısından hangi işle uğraştığıyla ilgili bir kavramdır. Belirli bir örgütte uzun süre çalışmış olan birinin ya da örgütsel kıdemi fazla olarak nitelendirilebilecek birinin, mesleki kıdeminin ya da meslekteki toplam çalışma süresinin fazla olduğunu ileri sürmek doğru olmayabilir. İlgili birey, meslek hayatında ya da o belirgin işte çok uzun bir süre çalışmamış olabilir fakat belirli tek bir örgüt açısından bakıldığında çalışmış olduğu sürenin uzun olduğu ifade edilebilir. Aynı şekilde meslekteki kıdemi fazla olmasına rağmen, o an bünyesinde çalıştığı örgütte çok az bir süredir çalışıyor olabilir (Ng ve Feldman, 2010: 1222). “Örgütsel kıdem” kavramıyla çoğunlukla karıştırılabilen diğer bir kavram ise “hijerarşik kademe”dir. “Hijerarşik kademe”, bir örgütün farklı ve düzey olarak birbirinden ayrışabilen birimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle hijerarşik kademe kavramı, örgüt birimlerinin farklı düzeylerini nitelemektedir (Klonglan vd., 1976: 677). İlgili kavram, “örgütsel kıdem” kavramı açısından incelendiğinde ise örgütsel kıdemi yüksek olan bir örgüt çalışanının, örgüt hijerarşisinde tepe pozisyonlardaki işlerde çalışıyor olduğunu söylemek doğru olmayabilir. Hakikaten yetersiz ve zayıf performans gösteren bazı işletmelerde, hijerarşik açıdan tepe kademelerde çalışan kişilerin örgüt içinden ziyade örgüt dışından istihdam edildiklerini söylemek olanaklıdır (Ng ve Feldman, 2010: 1222).

3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

3.1 Psikolojik Sözleşme İhlali ve İşe Angaje Olma Kavramları Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşmenin, ilk tanımlamalarında kavramın çift taraflı yükümlülükler doğrultusunda gerçekleşen örtülü ve yazılı olmayan bir anlaşmaya dayandığı ileri sürülmüştür (Argyris, 1960; Schein, 1965). Bu görüş doğrultusunda kavramın, Sosyal

Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Kuramından (Gouldner, 1960) temellendiği (Bal vd., 2013) kavramsal çerçevede açıklanmıştır. Çalışan-işveren ilişkilerinde kendisine karşı adaletli, saygılı ve iyi davranıldığını algılayan çalışan, buna karşılık mübadele ilişkisinden kaynaklanan karşılıklılık ilkesi neticesinde, örgüte, sadakatli olmak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde tüm çabasını sarfetmek davranışıyla karşılık verecektir (Rai ve Agarwal, 2017: 6-7). Buradan yola çıkarak psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirildiğini algılayan bireyin, bu yükümlülüklerin uyulmasına karşılık olarak işle ilgili tutum ve davranışlarının olumlu yönde artacağı (Bal vd., 2013) söylenebilir. Bal vd. (2013: 109) işverenlerinin psikolojik sözleşme dahilindeki ilgili yükümlülüklere uydıklarını ya da sadık kaldıklarını algılayan çalışanların daha yüksek düzeyde işe angaje olduklarını ve bunun da işten ayrılma niyeti oranını azalttığını ileri sürmüşlerdir. Rai ve Agarwal (2017: 7) ise psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işe angaje olma düzeylerini düşüreceğini savunmuştur.

Rayton ve Yalabık (2014), psikolojik sözleşme ihlali ile işe angaje arasında negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu "JD-R Model"den yola çıkarak açıklamıştır. İngilizce "Job Demands and Resources" kelime grubunun baş harflerinden oluşan JD-R Modeli, "işin talepleri" ve "işin kaynakları" kavramları üzerinde durmaktadır. Schaufeli vd. (2009: 894), "işin talepleri" ve "işin kaynakları" kavramlarının "işe angaje olma" (bir uçta) ya da "tükenmişlik" (diğer uçta) olgularının ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmektedir. "İşin talepleri" ile kastedilen, işin gerektirdikleri ya da iş kapsamındaki yapılması gereken şeyler olup, örgütsel maliyetlere ve çalışanların strese girmelerine neden olan faktörler olarak açıklanmaktadır. "Aşırı iş yükü" veya "zaman baskısı", "işin taleplerine" örnek olarak verilmektedir. "İşin kaynakları" ile ise "işin sundukları" kastedilmektedir. "İşin kaynakları", "işin taleplerinin" aksine maliyetlerin azalmasına

neden olan faktörler olmakla birlikte çalışanların motivasyonlarını arttıran unsurlar olarak ifade edilmektedir. "İşin kaynakları", maliyet getiren iş taleplerini azaltmakta, örgüt amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olmakta ve çalışanların bireysel gelişim ve öğrenmelerini arttırmaktadır. "Örgütsel destek", "çalışanlara performansları hakkında geribildirim verme", "çalışanlara öğrenme olanakları sunma", "işin kaynakları"na örnek olarak verilmektedir. "İşin talepleri"nin, örgüt maliyetlerini arttırdığı ve çalışanın stres yaşamasına neden olduğu için çalışanların "tükenmişlik" yaşamalarına neden olduğu ileri sürülmektedir. İşin kaynaklarının ise çalışan motivasyonunu arttırması ve örgüt maliyetlerini düşürmesi nedeniyle çalışanların işe angaje olmalarını arttırdığı belirtilmektedir. Parzefall ve Hakanen (2010) ve Rayton ve Yalabık (2014), çalışanın psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğini ya da psikolojik sözleşmeye uyulduğunu algılamasının, çalışan motivasyonunu arttıran bir etmen olması nedeniyle "işin kaynakları" kapsamına girdiğini ve bu vasıta ile JD-R modeli kapsamında işe angaje olmayı arttırdığını savunmaktadırlar.

Rai ve Agarwal (2017)'in makalelerinde "psikolojik sözleşme ihlali"ni, "işyeri zorbalığı" (workplace bullying) ve "işe angaje olma" ilişkisinde aracı değişken olarak irdelenmiştir ve araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin, işyeri zorbalığı ve işe angaje olma arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu, psikolojik sözleşme ihlalinin, işe angaje olma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

O halde yukarıdaki bilgilerden yola çıkılarak çalışanların, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılamalarının, işe angaje olma düzeylerinin düşmesine neden olduğu düşünülmektedir.

H1: Psikolojik sözleşme ihlali işe angaje olmayı negatif yönde ve anlamlı etkilemektedir.

3.2 Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Kıdem ve İşe Angaje Olma Kavramları Arasındaki İlişki

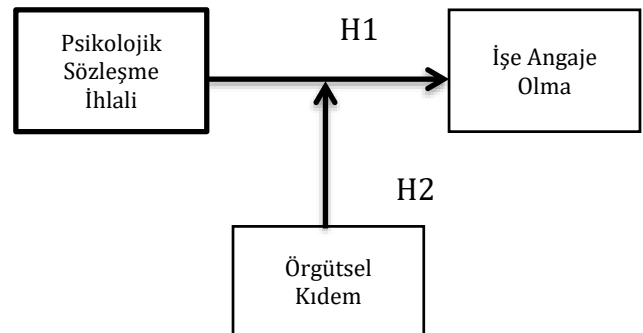
Vos vd. (2003)'e göre psikolojik sözleşmeler, çalışanın örgütte çalışmaya başlamasıyla birlikte anlam kazanmaya başlamakta ve özellikle örgüte katıldığı ilk yıllarda çalışan için büyük ölçüde önem taşımaktadır. Çalışanın işe ilk girdiğindeki örgüte adapte olma süreci ve sosyalleşmesi, psikolojik sözleşmeleri önemli düzeyde yönlendirmekte ve çalışan algısını etkilemektedir. Bu dönemde çalışanın psikolojik sözleşme algısı oldukça değişken ve hareketlidir. Conway ve Briner (2005)'a göre bireyin işe girmeden önceki beklentileri, işe ilk girdiğinde psikolojik sözleşme algısını önemli ölçüde dikkate almasından dolayı, bu beklentilerine yönelik karşılıklılık ilişkisi içerisine girmesine neden olmaktadır. Bireyin örgüte katıldığı ilk yıllardaki işle ilgili davranış ve tutumları diğer bir ifadeyle örgüte sunduğu *karşılıklar*, psikolojik sözleşme algısından etkilenmektedir. Bu ilk yıllarda bireyin, işverenin yükümlülüklerini yerine getirdiğini algılaması ya da işvereniyle arasındaki algıya dayalı psikolojik sözleşmenin ihlal edilmediğini algılaması, bireyin işle ilgili çıktı, davranış ya da tutumlarına olumlu şekilde karşılık vermesiyle yön bulmaktadır. Dokko vd. (2009) örgütsel kıdem az olmasının, çalışanın büyük ölçüde Karşılıklılık Kuramı (Gouldner, 1960) doğrultusunda hareket etmesine neden olacağını ileri sürmektedirler. Wright ve Bonett (2002)'a göre az örgütsel kıdeme sahip çalışanlar, davranışlarına öncelikle mübadele ilişkisi ya da karşılıklılık kuralları doğrultusunda yön vermektedirler. Bu nedenle örgütsel kıdem az olması, psikolojik sözleşme ihlalinin işle ilgili çıktılardan biri olan işe angaje olma üzerindeki negatif yönlü ve anlamlı etkisini arttıracak ya da güçlendirecektir.

Wright ve Bonett (2002)'a göre örgütsel kıdem süresi yüksek olan çalışanlar ise psikolojik sözleşme algısını çok fazla dikkate almayacakları için karşılıklılık ilkesi doğrultusunda hareket etmemektedirler. Bu

çalışanlar, öncelikli olarak "sadakət" duygusundan yola çıkarak davranışlarına yön vermektedirler. Dokko vd. (2009)'e göre örgütsel kıdem artması, çalışanın psikolojik sözleşme algısının değişkenliğini durağan hale getirmekte, psikolojik sözleşme algısının donmasına (stabil olmasına) neden olmakta ve çalışanın işin çıktılarıyla ilgili davranış ve tutumlarını etkilemeyecek hale gelmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel kıdem arttıkça, çalışanın mübadele ilişkisinden kaynaklanan karşılıklılık ilkesi doğrultusunda hareket etmesi giderek azalacaktır. O halde örgütsel kıdem süresi yüksek olan çalışanın işle ilgili çıktı, davranış ve tutumları, psikolojik sözleşme algısından kaynaklı karşılıklılık ilkesinden ziyade yerini sadakate bırakmaktadır (Agarwal ve Bhargava, 2013; Bal vd., 2013). Bu nedenle çalışanın örgütsel kıdeminin yüksek olması, psikolojik sözleşme ihlalinin işle ilgili çıktılar üzerindeki etkisini zayıflatacağından, yüksek örgütsel kıdem, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki negatif yönlü anlamlı etkisini azaltacağı düşünülmektedir.

O halde yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak örgütsel kıdem artmasının, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki negatif yönlü etkisini azaltacağı düşünülmektedir.

H2: Psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdem düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1 Veri Toplama Tekniği ve Örneklem

Çalışmada verilerin toplanması için yapılandırılmış soru formu (anket) kullanılmıştır. Soru formunda toplamda 20 (yirmi) ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden ilk 6'sı demografik özelliklerle (sırasıyla; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem (örgütteki çalışma süresi) ve mesleki kıdem (meslekteki toplam çalışma süresi) ile) ilgilidir. Araştırmada, "psikolojik sözleşme ihlali"ni ölçebilmek için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilmiş olan tek boyutlu "Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden ilk 3 tanesi, veri girişi sırasında ters kodlanan ifadelerdir. Araştırmada işe angaje olmayı ölçebilmek için ise Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirmiş olan ve UWES¹ 9 olarak adlandırılan, ters ifade içermeyen 9 ifadeli ve 3 boyutlu "İşe Angaje Olma Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğe Schaufeli, Bakker ve Salanova'nın (2006) 17 ifadeli UWES 17 olarak adlandırdıkları uzun formlu işe angaje olma ölçeğini 10 farklı ülkedeki² kültürlerarası geçerlilik ve güvenilirliğini sınavarak UWES 9'a düşürdükleri ve böylece UWES 9'un (9 ifadeli) farklı kültürlerdeki güvenilirlik ve geçerliliğini sınavarak, farklı kültürlerde de kullanılabileceğini ileri sürdükleri makalelerinden ulaşılmıştır. UWES 9, "dinçlik" (vigor), "adanmışlık" (dedication) ve "özümseme" (absorption) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeklerde 5'li likert tipi ((1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum) düzen kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler, çalışma yazarları tarafından ilk önce Türkçe'ye ardından tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sayede çevirinin doğruluğu kontrol edilmiştir. Ölçeğin anlaşılabilirliği ve

güvenilirliği için araştırma öncesinde pilot çalışma yapılmıştır.

Araştırmada veri toplamak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Adana'da içecek üretimi sektöründe faaliyet gösteren üç işletmenin 268 adet çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kişi sayısı 268'dir fakat 9 anket hatalı veya eksik doldurulmuş olduğu için kullanıma uygun 259 ankete ulaşılmıştır. Verilerin toplandığı kişi sayısı, araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliğini arttıran önemli bir unsurdur. Özellikle faktör analizi için psikologlar ölçek geliştirme çalışmalarında ölçekteki toplam ifade sayısının 10 katı kadar katılımcı sayısı aramaktadırlar. Bu oranının yönetim ve organizasyon alanında 5 katına kadar kabul gördüğü söylenebilir (Şencan, 2005). Bu açıdan uygulanabilir veriye dönüştürülen 259 katılımcıya ulaşılmasının, ankette toplam 20 ifade olması açısından anketin güvenilirlik ve geçerliliği için yeterli olduğu ileri sürülebilir.

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Cinsiyet dağılımı açısından katılımcıların çoğunluğunun erkek (% 74) olduğu ve cinsiyet değişkeni açısından heterojen bir dağılımın olduğu söylenebilir. Demografik özelliklerden yaş değişkeni incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun 30-35 yaş aralığında (% 30,5) olduğu, bunu 24-29 yaş aralığındaki kişilerin (% 23) takip ettiği ifade edilebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğu (% 65,3) ulaşılan tanımsal bulgulardandır. Eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (% 62,2), bunu önlisans mezunlarının (% 20,8) takip ettiği söylenebilir. Örgütsel kıdem (mevcut kurumdaki çalışma süresi) açısından katılımcıların çoğunluğunun "5-9 yıl" aralığında çalışmakta olduğu (% 39,8) ve bunu "0-4 yıl" aralığında çalışmakta olan kişilerin (% 35,5) izlediği ifade edilebilir. Meslekteki toplam çalışma süresi (mesleki kıdem) açısından ise katılımcıların çoğunluğunun "5-9

¹ İşe Angaje Olma Ölçeği İngilizce Baş Harfleri: Utrecht (Hollanda'da bir şehir) Work Engagement Scale

¹ Bu ülkeler arasında Türkiye bulunmamaktadır.

yıl” aralığında (% 40,9) çalışmakta olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	66	25,5
Erkek	193	74,5
Toplam	259	100
Yaş		
18-23	2	0,8
24-29	61	23,6
30-35	79	30,5
36-41	54	20,8
42-47	19	7,3
48-53	32	12,4
54 ve üzeri	12	4,6
Toplam	259	100
Medeni Durum		
Evli	169	65,3
Bekar	90	34,7
Eğitim Durumu		
İlköğretim	0	0
Lise	26	10
Önlisans	54	20,8
Lisans	161	62,2
Lisansüstü	18	6,9
Toplam	259	100
Örgütsel Kıdem (Kurumda Çalışma Süresi)		
0-4 yıl	92	35,5
5-9 yıl	103	39,8
10-14 yıl	25	9,7
15-19 yıl	9	3,5
20-24 yıl	14	5,4
25 yıl ve üzeri	16	6,2
Toplam	259	100
Mesleki Kıdem (Meslekteki Toplam Çalışma Süresi)		
0-4 yıl	51	19,7
5-9 yıl	106	40,9
10-14 yıl	40	15,4
15-19 yıl	11	4,2
20-24 yıl	21	8,1
25 yıl ve üzeri	30	11,6
Toplam	259	100

4.2 Analiz ve Bulgular

Araştırmada ölçeklerin yapısal geçerlilikleri için açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin faktör yüklerinin, 971 ile, 946 aralığında seyrettiği ve orijinal ölçekteki gibi tek faktörlü bir yapı oluşturduğu bulgulanmıştır. İşe angaje olma ölçeğinin yapı geçerliliği sınandığında ise üç faktörlü bir yapı oluşturması gereken ölçeğin, iki faktörlü bir yapı oluşturduğu bulgulanmıştır. Bunun üzerine, işe angaje olma ölçeği “üç” faktörlü bir yapıya zorlanmıştır. Analiz sonucunda işe angaje olma ölçeği üç faktörlü bir yapıda toplanmıştır fakat bu taktirde ölçeğin güvenilirlik analizi düşmekle birlikte, en büyük sorun değişkenler arası ilişkilerin incelendiği ve regresyon analizine temel oluşturan korelasyon analizinde

yaşanmıştır. Korelasyon analizinde işe angaje olma ana değişkeninin, boyutlarından biriyle (adanma boyutuyla), ilişkinin % 80’in üzerinde çıkmasından ötürü çoklu doğrusal bağlantı sorunu ortaya çıkmıştır. Bu ise regresyon analizinin yapılması kısıtlayan bir durumdur. Bu nedenle faktör analizi bulgusu ilk sonuç verdiği haliyle kullanılmış ve işe angaje olma değişkeni 2 faktör halinde korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bu durumda yine çoklu doğrusal bağlantı sorunuyla karşılaşmıştır. Bunun üzerine sorunlu faktör analizi bulgularına bir çözüm bulabilmek amacıyla “işe angaje olma” konusundaki ilgili yazına gidilmiştir. Bunun üzerine Schaufeli ve Bakker (2004: 30)’ın 9 boyutlu “Utrecht İşe Angaje Olma Ölçeğinin” (UWES 9) farklı örneklemeler üzerindeki testini gerçekleştirdikleri çalışmalarında (www.wilmarschaufeli.nl/publications; Erişim Tarihi: 05.03.2020) “İşe Angaje Olma Ölçeğinin” faktör analizi boyutlarının, korelasyon analizinde çoklu doğrusal bağlantı sorununa neden olabileceği ileri sürülmüş ve bu nedenle değişkenin tek boyutlu olarak ele alınmasının kabul edilebilir olduğu vurgulanmıştır. Bunun üzerine güvenilirlik analizinde “Cronbach Alpha If Item Deleted” kısmında, çıkarıldığı taktirde güvenilirliğin en yüksek değere ulaştığı “işe angaje olma” değişkeni sorusu (6. Soru: İAO_6) çıkarılarak tekrardan faktör analizi yapılmıştır. Tek boyutlu bir yapıda toplanmasının kabul edilebilir olduğu işe angaje olma ölçeğinin 6. Soru çıkarıldıktan sonra Schaufeli ve Bakker (2004: 30; www.wilmarschaufeli.nl/publications)’ın öne sürdüğü gibi tek boyutlu bir yapıda toplandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ulaşılan verilerin açımlayıcı faktör analizi bulguları Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi tek boyutlu işe angaje olma değişkeninin faktör yüklerinin ,714 ile ,899 arasında değiştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlalinin toplam açıklanan varyansı % 92,656 KMO değeri ,867 ve Barlett test değeri sonucu 2275,766 p<0,01 önem düzeyinde anlamlıdır.

İşe angaje olma ölçeği verilerinin toplam açıklanan varyansı % 68,103 KMO değeri ,835 ve Barlett test değeri sonucu 1973,983 $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi yapıldıktan sonra tekrarlanan güvenilirlik analizinde, her bir değişkene ilişkin verilerin iç tutarlılıklarını ölçmek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin cronbach alfa katsayısı ,960 olarak hesaplanırken; işe angaje olma ölçeğinin cronbach alfa katsayısı ,931 olarak bulgulanmıştır.

Tablo 2: Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Psikolojik Sözleşme İhlali	İşe Angaje Olma
	KMO değeri: ,867 Toplam Açıklanan Varyans: % 92,656	KMO değeri: ,835 Toplam Açıklanan Varyans: % 68,103
	Faktör 1	Faktör 2
Psikolojik Sözleşme İhlali (F1)		
PSI_1	,971	
PSI_5	,967	
PSI_2	,966	
PSI_3	,964	
PSI_4	,946	
İşe Angaje Olma (F2)		
İAO_4		,899
İAO_1		,887
İAO_2		,853
İAO_7		,830
İAO_5		,822
İAO_3		,821
İAO_9		,760
İAO_8		,714

Standart sapma ve ortalamaların bulunduğu tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı, verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için genellikle bakılması uygun görülen basıklık ve çarpıklık değerleri (Kalaycı, 2014) analiz edildiğinde Tablo 3'e ulaşılmıştır. Verilerin normal dağıldığının söylenebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması uygundur (George ve Mallery, 2010). Tablo 3 incelendiğinde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğundan dolayı, verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Tablo 3: Tanımsal İstatistiklere İlişkin Bulgular

Değişken ve Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
Psikolojik Sözleşme İhlali	3,0857	1,08702	-,746	,106
İşe Angaje Olma	3,6834	,81733	,501	-,515
Dinçlik	3,0888	1,1142	-,739	,182
Adanma	3,6062	,97965	-,114	-,500
Özümseme	3,7104	,96706	,064	-,596

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının ,00- ,25 aralığında olması ilişkinin "çok zayıf" olduğunu; ,26- ,49 aralığı ilişkinin "zayıf" olduğunu; ,50- ,69 aralığı ilişkinin "orta" olduğunu; ,70- ,89 aralığı ilişkinin "yüksek" olduğunu ve ,90-1,00 aralığı ilişkinin "çok yüksek" olduğunu gösterir (Kalaycı, 2014: 116). Korelasyon analizi bulguları Tablo 4'de gösterilmiştir. Tablo 4'den bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlali ile bağımlı değişken olan işe angaje olma arasında negatif yönlü ve orta düzeyde (-,577) anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Psikolojik Sözleşme İhlali	İşe Angaje Olma
Psikolojik Sözleşme İhlali	1	
İşe Angaje Olma	-,577**	1

** Korelasyon $p < ,01$ önem düzeyinde anlamlıdır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisini (H1 hipotezini) test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi bulguları Tablo 5'de gösterilmiştir. Tablo 5'den psikolojik sözleşme ihlali ile işe angaje olma arasında negatif yönlü ($\beta = -,577$) ve anlamlı ($p = ,000$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna ek olarak psikolojik sözleşme ihlalinin (bağımsız değişken), işe angaje olmadaki (bağımlı değişken) değişimin % 33,3'ünü ($R^2 = ,333$) açıkladığı söylenebilir. Bu bulgular H1 hipotezinin doğrulandığını ve psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	β		
1 (Sabit)	5,001	,127		39,439	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	-,44	,039	-,577**	-11,325	,000
R= ,577 R ² = ,333 F= 128,250 p= ,000					
Bağımlı Değişken: İşe Angaje Olma **p < ,01 önem düzeyinde anlamlıdır.					

Psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdemin düzenleyici rolünü (H2 hipotezini) test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde düzenleyicilik etkisini test etmek için hiyerarşik bir sıra takip edilerek sırasıyla ilk önce bağımsız değişken, ardından düzenleyici değişken, son olarak ise etkileşim değişkeni (bağımsız x düzenleyici) regresyon denkleminde dahil edilerek çoklu regresyon analizi yapılmaktadır (Süral Özer, 2008: 114).

Hiyerarşik regresyon analizi bulgularını gösteren Tablo 6 incelendiğinde Model 2'de psikolojik sözleşme ihlali kontrol edildiğinde örgütsel kıdemin regresyon denkleminde girmesi ile R²'de artış olduğu (,344-,333= ,011) ve F değeri incelendiğinde (67,135, p=,000<,001) değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Stepwise (aşamalı) regresyon metodunun kullanılarak hiyerarşik regresyon analizinin gerçekleştirildiği bu çalışmada Model 2'deki R² artışı ve Model 2'nin anlamlı olması örgütsel kıdemin bağımsız bir değişken özelliği gösterdiğine işaret etmektedir. Model 2'de örgütsel kıdemin β değerinin (-,107) negatif olması, psikolojik sözleşme ihlali kontrol edildiğinde örgütsel kıdemin bağımlı değişken olan işe angaje olma üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Son aşamada etkileşim değişkeninin (psikolojik sözleşme ihlali x örgütsel kıdem) modele

sokulması sonucunda elde edilen Model 3 incelendiğinde R² artışı (,410-,344= ,066) ve F değeri (59,032, p=,000<,001) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. β değerinin (-,276) negatif olması ise etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Model 3'deki bulgular düzenleyicilik etkisinin varlığını doğrulamaktadır. Fakat Model 2 ve Model 3 beraber değerlendirildiğinde, Model 2 ve Model 3'ün istatistiksel olarak anlamlı olması ve hem Model 2'de hem de Model 3'de R² artışının bulgulanması, örgütsel kıdem değişkeninin hem bağımsız bir değişken hem de düzenleyici bir değişken etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hem bağımsız hem de düzenleyici bir etkiye sahip olan örgütsel kıdemin yarı düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ya da kısmi düzenleyici değişken olduğu söylenebilir. O halde psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdemin düzenleyici bir role sahip olduğunu ileri süren H2 hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

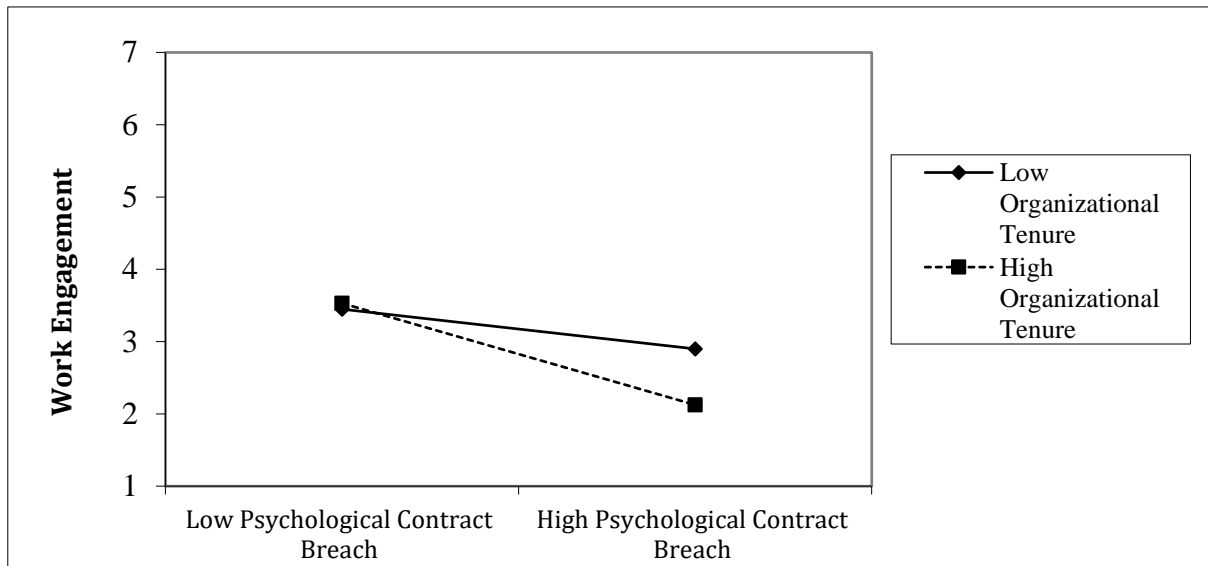
Tablo 6: Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kıdemin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	p
1 (Sabit)	3,653	,042	86,692	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	-,478	,042	-,577	,000
2 (Sabit)	3,653	,042	87,255	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	-,490	,042	-,591	,000
Örgütsel Kıdem	-,088	,042	-,107	,038
3 (Sabit)	3,625	,040	90,262	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	-,488	,040	-,589	,000
Örgütsel Kıdem	-,173	,043	-,208	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali * Örgütsel Kıdem	-,214	0,04	-,276	,000
Model 1: R= ,577 R ² = ,333 F= 128,250 p= ,000				
Model 2: R= ,587 R ² = ,344 F= 67,135 p= ,000				
Model 3: R= ,640 R ² = ,410 F= 59,032 p= ,000				

Bağımlı Değişken: İşe Angaje Olma

Tablo 6'daki hiyerarşik regresyon analizi bulguları psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerinde örgütsel kıdemin yarı düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermektedir; Fakat düzenleyici değişkenin bu etkiyi ne yönde (arttırdığı ya da azalttığı)

değiştirdiğini görmek için Jeremy Dawson'un hazırlamış olduğu ve regresyon doğrularını gösteren program (<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> , 05.01.2018) kullanılmıştır ve bulgular görsel hale getirilmiştir.



Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kıdemin Düzenleyici Rolünü Gösteren Regresyon Doğruları

Psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdem düzenleyici rolünü gösteren regresyon doğruları görseli (Şekil 2) incelendiğinde örgütsel kıdem düzenleyici değişkeninin artmasının, bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlalinin bağımlı değişken olan işe angaje olma üzerindeki negatif etkisini arttırdığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel kıdem arttıkça, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki ters yönlü etkisi de artmaktadır. Örgütsel kıdem düzenleyici rolünü sorgulayan H2 hipotezi doğrulanmış olsa da düzenleyici değişkenin, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki negatif etkisini arttırması hipotezlerin oluşturulma aşamasında anlatılan yazın taramasıyla çelişmesi açısından dikkat çekmekte ve bu nedenle sonuç kısmında tartışılmaktadır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinin (H1) ve psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdem düzenleyici rolünün (H2) sorgulandığı bu araştırmada ulaşılan ilk bulgu psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olmayı olumsuz yönde etkilediğidir. Agarwal ve Bhargava (2013)'nin psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel çıktılar olarak kavramsallaştırdığı "işe angaje olma" ve "duygusal bağlılık" kavramları üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Görgül çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin artmasının, çalışanların işe angaje olma düzeylerini azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Parzefall ve Hakanen (2010) ise işverenin psikolojik sözleşmeye uyumunun (psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin / fulfilment) çalışanların işe angaje olma düzeylerini arttırdığını ileri sürerek, benzer şekilde bu araştırmanın ilk bulgusunu desteklemektedir. Rayton ve Yalabık (2014)'in kuramsal çerçeve kısmında açıklanan JD-R modelden yola çıkarak ileri sürdükleri psikolojik sözleşme ihlali artışının işe angaje olmayı azalttığı bilgisi

de bu çalışmanın ilk bulgusuyla desteklenmektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu örgütsel kıdem psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olduğudur. Düzenleyici etkinin ise psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki negatif etkisini arttırıcı yönde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel kıdem arttıkça, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki negatif etkisi daha da artmaktadır. Bu bulgu kuramsal çerçevede araştırma modelinin kurgulandığı açıklamalarla çelişmektedir. Bu bulguya açıklık getirebilmek ve bu çelişkinin nedenini anlayabilmek amacıyla yazın taraması yapıldığında bazı çalışmaların (Cropanzano vd., 1993; Helmreich vd., 1986; Wright ve Bonnet, 2002) bu bulguyu desteklediği görülmüştür. Bu çalışmalarda örgütsel kıdem süresi az olan çalışanların, çalıştıkları yeni iş ortamı hakkında daha kabullenici, iyimser ve hevesli oldukları belirtilmiştir. Bu nedenle örgütteki kıdem süreleri az olan bu çalışanların, örgütsel kıdem süresi fazla olan çalışanlara kıyasla örgüte katıldıkları ilk aylarda işlerini yerine getirirken yüksek motivasyon gösterdikleri ileri sürülmüştür. Bu nedenle çalışanın örgüte katıldığı bu ilk ayları, yüksek motivasyon düzeyine sahip olmasından dolayı "balayı dönemi" olarak adlandırılmaktadır. Rainey (2003)'e göre ise örgütsel kıdem süresi yüksek olan çalışanlar, örgütsel kıdem süresi az olan çalışanlara kıyasla daha yorgun ve şüpheli olmakla birlikte, örgütün aldığı kararlara, örgüt faaliyetlerine ve politikalarına daha düşük hoşgörü ve tolerans göstermektedirler. Bu da çalışanların psikolojik sözleşmeleri ihlal edildiğinde işe angaje olma düzeylerini daha da düşürmektedir. Diğer bir ifadeyle bir işletmede uzun süredir çalışmakta olan işgörenlerin, yılların verdiği yorgunluktan dolayı, örgütlerine daha az toleranslı oldukları ve bunun da işlerine olan olumlu memnuniyet duygudurum ve davranışlarını azalttığı şeklinde ifade edilebilir. Bu nedenle bu

çalışmalar (Cropanzano vd., 1993; Rainey, 2003; Wright ve Bonnet, 2002;), örgütsel kıdem süresinin artmasının, psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki negatif etkisini daha da arttırdığına işaret etmekte ve bu araştırmanın ikinci bulgusuyla örtüşmektedirler.

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdem düzenleyici rolünün sorgulanmış olmasının nedenlerinden biri böyle bir çalışmanın yerel yazında yapılmamış olması ve Batı ülkelerin örneklerinde uygulanmış olan araştırma sorusunun Türkiye örneğinde de benzer bulgulara yol açmayacağı merak edilmiş olmasıdır. Türkiye’de örgütsel kıdem düzenleyici değişkenin rolü açısından farklı bir bulguya ulaşılmış olması, çalışma bulgularının desteklenmesi için araştırma sorusunun

Türkiye içindeki farklı örneklerde sorgulanmasını gerektirebilir. Bu nedenle Türkiye’de farklı örneklerde kurgulanmış benzer araştırmalara ihtiyaç olması, çalışmanın ileriye yönelik önerileri arasındadır. Bununla birlikte aynı araştırma sorusunda “kültür” bağlamının da bir düzenleyici değişken olarak sorgulanabileceği de başka bir çalışma önerisidir. Kültürün bu noktada farklılaştırıcı bulgulara ulaşılmasına neden olabileceği de gözardı edilmemelidir. Buna ek olarak tek bir örgüt içindeki çalışma süresini ele alan “örgütsel kıdem” değişkeninin yanında, çalışanın “meslekteki toplam çalışma süresi”nin (mesleki kıdem) de modele dahil edilmesi ya da tek düzenleyici değişken olarak sorgulanması “mesleki kıdem” ve “örgütsel kıdem” açısından farklılıkların ortaya çıkarılması açısından da dikkat çekici olabilir.

REFERANSLAR

Agarwal, U. A. ve Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: Moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa*, 38(1), 13-25.

Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood III: The Dorsey Press Inc.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Bal, P. M., Cooman, R. D. ve Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with

work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107-122.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley.

Chambel M. J. ve Fontinha R. (2009) Contingencies of contingent employment: psychological contract, job insecurity and employability of contracted workers. *Revista de Psicologia del Trabajo las Organizaciones* 25(3), 207-217.

Collins, M. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in casual, limited restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 736-742.

Conway, N. ve Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford, UK: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A. M. ve Parzefall, M. (2008) Psychological contracts. İçinde: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (Edt) The SAGE Handbook of Organizational Behavior. London: SAGE Publications, 17-34.

Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.

Cropanzano, R., James, K. ve Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 595-606.

Dokko, G., Wilk, S. L. ve Rothbard, N. P. (2009). Unpacking prior experience: How career history affects job performance. *Organization Science*, 20, 51-68.

English, B., Morrison, D. ve Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, 29(4), 394-408.

George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Groth, M., Goldman, B. M., Gilliland, S. W. ve Bies, R. J. (2002). Commitment to legal claiming: Influences of attributions, social guidance and organizational tenure. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 781-788.

Helmreich, R. L., Sawin, L. L. ve Carsrud, A. L. (1986). The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 185-188.

Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311-321.

İlhan, Ü. D. ve Kümbül-Güler, B. (2019). Y kuşağı çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin işveren hakkındaki görüşleri: Nitel bir analiz. *BMIJ*, 7(5), 2925-2944.

Jeremy Dawson, Erişim adresi <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>, Erişim tarihi 05.01.2018.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayınevi.

Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531-549.

Kim, B. C. P., Murrmann, S. K. ve Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612- 619.

King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39, 79-91.

Klonglan, G. E., Warren, R. D., Winkelpleck, J. M. ve Paulson, S. K. (1976). Interorganizational measurement in the social services sector: Differences by hierarchical level. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 675-687.

Langelaan, S., Bakker, A. B., Doornen, L. J. P. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.

MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

- Malik, S. Z., ve Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement, and turnover intention: Evidence from banking industry in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 84-91.
- Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Parzefall, M. R. ve Hakanen, J. J. (2010). Psychological contract and its motivational and health enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 4-21.
- Portwood, J. D. ve Miller, E. L. (1976). Evaluating the psychological contract: its implications employee satisfaction and work behavior. İçinde: Zawaki, R. A., Warrick, D. D., Taylor, O'Connell, M. J. (Edt) *Proceedings of the Annual Academy of Management Meetings, Management, Brlarcliff Manor, New York*, 109-113.
- Rai, A. ve Agarwal, U. A. (2017). Linking Workplace bullying and work engagement: The mediating role of psychological contract violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 4(1), 1-30.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Rayton, B. A. ve Yalabık, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. ve Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Management History Division: Academy of Management Proceedings '96*, 202-206.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive (Research Briefs)*, 18(1), 120-125.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). UWES: Utrecht work engagement scale: Preliminary manual (Version 1.1 December 2004), Erişim adresi https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf; Erişim Tarihi 05.03.2020
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Rhenen W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement

and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2003). The utrecht work engagement scale (UWES) test manual. Utrecht, NL: Department of Social and Organizational Psychology.

Schaufeli, W. B., ve Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. *The Individual in the Changing Working Life*, 380-402, Cambridge University Press, UK. Edited by: Katharina Naswall, Johnny Hellgren, Magnus Sverke.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. ve Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.

Süral Özer, P. (2008). Kişisel özelliklerin iş doyumunu, yaşam doyumunu ve iş-yaşam doyumunu ilişkisindeki rolü: Öz benlik değerlendirmeleri ile işin merkeziliğine yönelik bir araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Turnley W. H., Bolino M. C., Lester S. W. ve Bloodgood J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.

Vos, A. D., Buyens, D. ve Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.

Williams, K. Y. ve O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20(20), 77-140.

Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (2002). The Moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1183-1190.

Zhao, H., Wayne, S. J. Gibkowski, B. C. ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.