

Geliş Tarihi / Received Date
27.09.2022

Kabul Tarihi / Accepted Date
08.03.2023

Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi¹

The Effect of Psychological Contract Breach on Work Engagement and Intention to Leave

Gaye ONAN²

Mithat TURHAN³

Öz

Kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşmak için enerjik, yüksek performans sergileyen ve işine kendini adanmış çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bunu sağlamak için işletmeler çalışanlardan maksimum verim elde etmeye yönelik olarak neler yapılması gerektiği konusu üzerinde ekstra bir çaba harcamak zorundadırlar. Çalışan verimliliğini düşüren unsurlardan biri psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısıdır. Örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentileri temel alan ve yazılı olmayan bir anlaşmayı ifade eden psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi örgüt ve çalışan açısından pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bu çalışmanın amacı çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının işe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek olarak tasarlanmıştır. Buradan yola çıkarak Mersin ilinde faaliyet gösteren ucuzluk mağazası çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak 180 çalışandan toplanan veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre ucuzluk mağazası çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algısı işe adanmışlıklarını olumsuz etkilemektedir. Diğer bir bulgu çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamasının işten ayrılma niyetlerini arttırdığını göstermektedir. Bununla birlikte çalışanların işe adanmışlıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, işe adanmışlık, işe angaje olma, işten ayrılma niyeti

¹ Mersin Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 25.08.2021 tarihli, 73 sayılı kararıyla etik uygunluk izni alınmıştır.

² Dr.Öğr.Üyesi, Mersin Üniversitesi, Mersin/TÜRKİYE, E-mail: gayeonan@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6302-5211

³ Doç.Dr, Mersin Üniversitesi, Mersin/TÜRKİYE, E-mail: mithatt@mersin.edu.tr,ORCID: 0000-0003-3495-4729.



Abstract

To accomplish their goals and objectives, organizations need motivated, high-performing, and engaged workers. Organizations have to put extra effort into what needs to be done to get maximum efficiency from employees. Employee perception of psychological contract breaches is one of the reasons that reduce productivity. The psychological contract, which refers to an unwritten agreement, is based on shared expectations between the employee and the organization, and its breach has a number of negative effects on both the employer and the organization. The aim of this study was measuring the effect of employees' perception of psychological contract violation on their work engagement and intention to leave. To this end, a survey of the employees of the discount stores operating in Mersin was conducted. The data gathered from 180 employees were analyzed statistically in accordance with the aim of the study. The findings indicate that the perception of psychological contract breaches among discount store employees has a negative impact on their work engagements. Another finding reveals that employees' perception of psychological contract breach increases their intention to leave. However, there was no significant relationship between employees' work engagement and their intention to leave.

Keywords: *Psychological contract, psychological contract breach, work engagement, job engagement, intention to leave*

Giriş

Günümüz karmaşık ve rekabetçi çalışma ortamında çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı ilişkinin belirleyicisi olarak psikolojik sözleşme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütler işe ve örgüte emek vermeye motive etmek amacıyla çalışanlarına çeşitli vaatlerde bulunur ve teşvikler sunar. Yerine getirilmeyen vaatler ve karşılanmayan işgören beklentileri ise çalışan tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı oluşturur ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu olumsuz sonuçlardan biri işgörenin işine verdiği önemin ve işinden aldığı keyfin azalması, bir diğer ifade ile işe adanmışlığındaki azalma olarak ifade edilebilir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için sahip olması gereken belki de en temel unsur kendini işine adanmış yüksek performanslı çalışanlardır. Bunun yanı sıra işe adanmışlık yöneticiler ve astlar arasındaki sağlıklı bir iş ilişkisi kurulmasında önemli bir unsurlardan biridir (Kasekende, 2017: 900). Bir diğer olumsuz durum ise çalışanın işinden ayrılmaya niyetlenmesidir. Ajzen ve Madden (1986:454) niyet ve gerçekleştirilen davranış arasındaki ilişkiyi gerekçeli eylem teorisine göre açıklamıştır. Buna göre bir kişinin niyeti ne kadar güçlüyse, kişinin o kadar çok denemesi beklenir ve dolayısıyla davranışın gerçekten gerçekleştirilme olasılığı o kadar artar. Buradan hareketle eğer bir çalışan işten ayrılmaya niyetli ise işten ayrılma olasılığı daha yüksek olacaktır denilebilir. İşten ayrılan bir çalışan işletmeyi yeni personel bulma, işe alma ve eğitim gibi yüksek maliyetlere ek olarak performans, üretim ve verimlilikte azalma gibi sorunlar ile karşı karşıya bırakacaktır. Bu nedenle çalışan devrini ne belirlen sorusunun cevabını bulmak bütün işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Tüm bu bahsedilen unsurların ışığında bu çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlali algısının çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Daha önceki benzer araştırmalara paralel olarak çalışanların işverenin yükümlülüklerini yerine getirmediğini (yani psikolojik sözleşme ihlali) algılandığında, daha düşük işe adanmışlık ve daha yüksek işten ayrılma niyeti ortaya koyduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışmanın diğerlerinden farklı

olarak psikolojik sözleşme ihlali algısının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini aynı anda incelemesi sonucunda mevcut literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma ucuzluk mağazası olarak ifade edilen A101, BİM ve ŞOK çalışanlarına yönelik olarak tasarlanmıştır. Ucuzluk mağazaları stresli iş ortamı, istikrarlı olmayan çalışma koşulları ve iş güvenliği sorunları gibi çeşitli zorluklara sahiptir. Bu çalışma ile söz konusu sektörde yaşanan sorunlara bir yol gösterici olarak katkı sağlamak hedeflenmektedir. Çünkü örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada ve beklenen verimliliği elde etmede işçi-işveren ilişkilerinin öneminin ve psikolojik sözleşme ihlali gerçeğinin kabul edilmesi önemlidir. Tüm bunlardan yola çıkarak mevcut araştırma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. İlk bölümde araştırma konusu değişkenler ile ilgili literatür taraması yapılmış ve araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. İkinci bölümde araştırmanın amacına yönelik elde edilen verilerin analizi ve bulguları yer almaktadır. Araştırmanın hipotezlerine yönelik olarak bir anket formu oluşturulmuştur. Veriler bu anketler aracılığı ile Mersin ilinde faaliyet gösteren ve adı geçen ucuzluk mağazalarında çalışan 180 işgörenden toplanmıştır. Verilerin analizi ve hipotez testi için AMOS programından yararlanılmıştır. Çalışmanın son kısmında ise elde edilen bulguların tartışıldığı sonuç ve tartışma kısmı yer almaktadır. Ayrıca bu kısımda bundan sonraki araştırmacılara yönelik olarak öneriler de yer almaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Psikolojik Sözleşme

İşçi ile işveren arasında her zaman yazılı bir sözleşme vardır ancak psikolojik sözleşme bu yazılı sözleşmenin üzerinde yer alır. Resmi yazılı sözleşmelerden farklı olarak psikolojik sözleşme, doğası gereği dinamik ve öznel olan, işçi ile işveren arasındaki karşılıklı değişim algılarına dayanan bir sözleşmedir (Li vd., 2016). Yazılı sözleşme yasal bir belgedir ve hukuki bir bağlayıcılığı vardır ancak psikolojik sözleşme yazılı ve sözlü olmadığı için herhangi bir bağlayıcılığı bulunmaz (Conway ve Briner, 2005). Bununla birlikte geleneksel yasal sözleşme her çalışmanı kapsar ancak psikolojik sözleşme bireysel temele dayanır (Dadi, 2012: 91). Roehling (1997) birçok araştırmacının örgütsel davranışı anlamada psikolojik sözleşmenin kilit bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Dadi (2012) ise psikolojik sözleşme kavramına artan ilginin sebebinin geleneksel yani yazılı anlaşmaların işlevini yitirmesinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Tarihesine bakıldığında ilk olarak 1960 yılında Argyris' in çalışmasında bu kavramdan bahsedildiği görülür. Argyris (1960) "psikolojik iş sözleşmesi" olarak ifade ettiği bu kavramı, bir grup çalışan ile ustabaşı arasında belirli bir liderlik tarzının sonucu olarak ortaya çıkan örtük bir ilişkiyi tanımlamak için kullanmıştır (Roehling, 1997: 206). Psikolojik sözleşme olarak ilk kavramsallaştırılması ise Levinson ve arkadaşlarının (1962) çalışmasında ortaya çıkmıştır. Basitçe çalışanlar ve işverenleri arasındaki ilişkiyi ifade eden bu kavramın, doğası gereği, farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Örneğin; Schein, (1978), psikolojik sözleşmeyi çalışan ve organizasyon arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler dizisi olarak tanımlamaktadır (Dadi, 2012: 95). Morrison ve Robinson (1997: 229) ise bu kavramı bir çalışanın algıladığı vaatler ile çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler olan inancı olarak açıklamaktadır. Tanımlardan anlaşılacağı gibi psikolojik sözleşmenin temeli vaatler, yükümlülükler ve beklentilerle ilgilidir. Vaatler; herhangi bir şey için taahhütte bulunmak, söz vermek veya güvence altına almak için bir anlaşma yapmak olarak



tanımlanırken yükümlülük; yapılması zorunlu olan iş veya bir işi yapma zorunluluğu ve beklenti, olması umulan, gerçekleşmesi beklenen şey olarak açıklanmaktadır (Dadi, 2012: 94).

Psikolojik sözleşme ile ilgili ilk dönemdeki çalışmalar bu kavramı bireysel beklentilere dayandırırken (Schein, 1978), daha sonraki araştırmacılar odak noktalarını beklentilerden vaatlere ve yükümlülüklere kaydırmışlardır (Roehling, 1997; Morrison ve Robinson, 1997). Guest ve Conway (2002: 22), psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkisinde karşılıklı vaatler ve yükümlülüklerle ilişkin her iki tarafın algıları olduğunu ifade etmektedir. Levinson vd. (1962) her bir tarafın beklentilerini karşılıklı olarak tanımlar, buna göre bir tarafın beklentileri diğer tarafta yükümlülükleri (talepler) doğurur (Kasekende, 2017). Bu karşılıklı beklentiler büyük ölçüde örtük olan, yazılı ve sözlü olmayan ve çoğunlukla kişilerarası veya örgüt ile olan ilişkiden önce gelen bir özelliğe sahiptir (Roehling, 1997: 207). Bununla beraber Rousseau (1989) karşılıklılığın zorunlu bir koşul olmadığını öne sürmektedir yani ilişkinin iki tarafından biri, çalışan veya işveren, psikolojik bir sözleşmenin varlığı ve koşulları konusunda farklı inançlara sahip olabilir. Bu çalışma, çalışan bakış açısına odaklanmaktadır. Çalışanlar işverenlerinin kendilerine karşı sorumlulukları (işveren yükümlülükleri) ve kendilerinin örgüte ne katkıda bulunmaları gerektiği konusunda (çalışan yükümlülüğü) çeşitli algılara sahiptir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). Örgütler işe ve örgüte emek vermeye motive etmek için çalışanlarına vaatlerde bulunur ve teşvikler sunar (Bal vd., 2010). Dolayısıyla psikolojik sözleşme kapsamında çalışan beklentilerinin öncelikle örgüt tarafından şekillendirildiği düşünülmektedir (Conway ve Briner, 2005). Morrison ve Robinson'a (1997) göre, beklenti ve yükümlülükler hakkında çalışanların sahip olduğu görüşler işletmelerin sunduğu (algılanan) vaatlere dayanıyorsa psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak kabul edilebilir ancak bu beklenti ve yükümlülükler çalışanların geçmiş deneyimlerine dayanıyorsa psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak kabul edilmeleri mümkün değildir.

MacNeil (1985), psikolojik sözleşmenin iki kategoriye ayrıldığını öne sürmüştür; işlemsel ve ilişkisel. İşlemsel sözleşmeler, para ile ifade edilebilen yükümlülükleri (maaş, terfi olanakları vb.) ifade ederken, ilişkisel sözleşmeler ise iş güvenliği, kariyer gelişimi ve eğitim olanakları gibi parasal olmayan yükümlülüklerle atıfta bulunur. İlişkisel sözleşmeler genellikle uzun vadeli ve bireyler ile örgüt arasında bir dereceye kadar esnekliğe sahiptir. İşlemsel sözleşmeler ise O'Donohue vd.' ne (2014) göre daha kısa vadeli ve ekonomik işlemlere odaklanan, doğrudan ve açık beklentiler üzerine kurulmuş değiş tokuşlardan oluşur (Chan, 2021: 31). Rousseau (2012) psikolojik sözleşmeyi üç unsurdan oluşacak şekilde işlevselleştirir: algılanan çalışan yükümlülükleri, algılanan işveren (örgüt) yükümlülükleri ve algılanan işveren yükümlülüklerinin ihlali. Bazen işletmeler çalışanlara verilen vaatleri veya yükümlülükleri yerine getiremez veya yerine getirmek istemez bu da sözleşmenin ihlali ile sonuçlanır. Bu durum psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılır. Morrison ve Robinson (1997: 230) psikolojik sözleşme ihlalini kısaca işverenin veya örgütlerin çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirememesi olarak tanımlamaktadır. Diğer araştırmacılar ise ihlal tanımını kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirmediğinin çalışanlar tarafından bilişsel değerlendirilmesi/algısı olarak genişletmişlerdir (Zhao vd., 2007: 649; Malik ve Khalid, 2016: 37). Yazılı bir anlaşmanın olmadığı durumlarda tutulmayan vaatler, yükümlülükler ve taahhütler psikolojik sözleşmenin ihlaline neden

olur ve çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlara yol açar (Aykan, 2014). Bu olumsuz tutum ve davranışlar arasında uzun süreli ihanet ve kızgınlık duyguları, öfke ve hayal kırıklığı, çalışan motivasyonunun azalması, iş memnuniyetsizliği, çalışan bağlılığının azalması, işten ayrılma vb. yer almaktadır (Roehling, 1997: 204). Coyle-Shapiro vd. (2019) psikolojik sözleşme ihlallerinin yalnızca çalışanların kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışsal tepkilerine yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların meslektaşlarına, liderlerine ve müşterilerine karşı intikam alma isteği gibi zarar verici davranışlara da neden olabileceğini öne sürmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, işletmeler tarafından üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. Çünkü psikolojik sözleşme günümüz yöneticilerinin çalışanlarla ilişkilerinin doğasını ve yönünü anlamalarına yardımcı olmanın anahtarı olarak ifade edilmektedir (Wu ve Wang, 2021: 434).

İşe Adanmışlık

Çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını ve bu adanmışlığın öncüllerini ve sonuçlarını anlamak kuruluşlar için önemlidir. Çünkü adanmış olmayan bir işgücü maliyetlidir (Rayton ve Yalabık, 2014). Genel olarak işe adanmışlık kavramı amirler ve astlar arasındaki sağlıklı bir iş ilişkisinde çok önemlidir. Uluslararası yazında “employee/work/job engagemet” olarak ifade edilen kavram ülkemiz örgütsel davranış literatüründe “cezbolma, işe kapılma, işle bütünleşme, işe tutkunluk ve işe angaje olma” (Doğan, 2002; Öner, 2008; Ardiç ve Polatçı, 2009; Turgut, 2010; Tunçay ve Yağız, 2020) şeklinde kavramsallaştırılarak incelenmiştir. Bu çalışmada ise söz konusu kavramdan işe adanmışlık olarak bahsedilecektir. Adanma (engagement) herhangi bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa odaklanmayan anlık ve belirli bir durumun aksine, daha yaygın ve kalıcı bir duygusal-bilişsel duruma atıfta bulunur. (Schaufeli vd., 2006: 702). İşe adanmışlık ise yapılan işe kendini adama ve kendini kaptırma ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu, tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74).

Kavramın ilk olarak Kahn (1990) tarafından geliştirildiğine inanılmaktadır. Kahn'a (1990) göre kişisel adanmışlık, bir kişinin "tercih edilen benliğinin" iş ve başkalarıyla bağlantıları, kişisel varlığı ve aktif tam rol performanslarını teşvik eden görev davranışlarının eşzamanlı ifadesidir (Kasekende, 2017: 900). İşe adanmışlık olumlu, iyimser, tatmin edici, başarılı ve işle ilgili bir ruh halidir (Schaufeli vd., 2002). Rich vd. (2010) işine adanmış çalışanların özenli, işine bağlı ve odaklanmış olduklarını belirtmektedir. Adanmış çalışanlar işleri hakkında daha heyecanlıdır, yüksek düzeyde enerjiye sahiptir ve kendilerini tamamen işlerine kaptırırlar. Maslach vd. (2001), işe adanmışlığı zihinsel tükenme ile karakterize edilen işle ilgili bir durum olan tükenmişliğin zıttı olarak belirtmiştir. Bununla birlikte aşırı derecede çalışmak için güçlü bir içsel zorlamaya işaret eden ve yüksek uyarılma ve hoşnutsuzluk ile karakterize edilen işkoliklikten de farklıdır (Schaufeli vd., 2017: 594). Schaufeli ve Bakker, (2004: 295) işe adanmışlığı “canlılık, kendini adama ve özümseme ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu, tatmin edici bir ruh hali” olarak tanımlamıştır. Bu tanım işe adanmışlığın üç boyutunu ifade eder. Bunlar; canlılık, kendini adama ve özümsemedir. Canlılık: çalışanların sahip oldukları enerji, işlerini yaparken gösterdikleri zihinsel dayanıklılık ve kararlılık olarak tanımlanır. Kendini adama: kişinin işine verdiği önem, işine karşı tutku ve coşku, işini yaparken gurur duyması ve işinin ilham verici ve zorlayıcı olduğu



hissine sahip olmasını ifade eder. Özümseme: çalışanın kendini tamamen işine kaptırması, işini yaparken fazlaca odaklanarak çevresinden kopması ve işte harcadığı zamanın farkında olmaması anlamına gelmektedir (Malik ve Khalid, 2016).

Kahn (1990) ve Saks (2006), işe adanmışlığın en önemli öncüllerini şu şekilde kategorize etmiştir; işin özellikleri, ödüller ve tanınma ile algılanan örgütsel destek ve yönetici desteği. İşin özellikleri: işin sahip olduğu psikolojik önem veya anlamlılık, işin çeşitliliği, farklı becerilerin kullanımı, kişisel takdir ve önemli katkılarda bulunma şansı gibi unsurlardır. Bu özelliklere sahip olan işler çalışanlara kendilerini işlerine daha fazla dâhil etme fırsatı ve teşviki sağlar. Ödüller ve tanınma: çalışanların rol performansları için daha fazla ödül ve takdir aldıkları ölçüde işe daha fazla adanmış olmalarını sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Son olarak örgütsel destek ve yönetici desteği ise yöneticiler ve çalışanlar arasındaki destekleyici ve güvene dayalı ilişkileri anlatmaktadır. Destekleyici bir çalışma ortamı işe adanmışlığı teşvik edecektir (Mxenge vd., 2014: 133). Çalışanın adanmışlığı kişinin işine aynı anda fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yatırım yapmasını içerir (Rich vd., 2010). Quiñones vd. (2013) işe adanmış çalışanların, rollerini aktif olarak daha iyi yerine getirdiklerini, yenilikçi ve üretken olduklarını, sürekli olarak organizasyonu iyileştirmenin yeni yöntemlerini ve yollarını önererek bu sayede örgütsel verimliliğin arttırılmasına katkı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Rurkkhum ve Bartlett (2012) işe adanmış çalışanları genel iş performanslarının yanı sıra genellikle isteğe bağlı davranışlar olarak adlandırılan ekstra rol davranışlarıyla ilişkilendirmiştir. Bu davranışlar çalışanların iş tanımlarının ötesindedir ancak nihayetinde daha iyi bir örgütsel performansa dönüşür (Kasekende, 2017: 900).

İşten Ayrılma Niyeti

Günümüzde hızla değişen ve giderek karmaşık hale gelen çalışma ortamı çalışanlar açısından zorlayıcıdır. Rekabetin yoğun olduğu çalkantılı iş ortamlarında ortalama çalışma süresi düşmekte ve devir hızı yükselmektedir. İşletmeler açısından önemli bir sorun haline gelen bu durum işe alım ve eğitim maliyetlerinin artması, işin aksaması, kalan çalışanların morallerinin bozulması gibi işletme açısından önemli sorunlar yaratmaktadır (Randhawa, 2007: 150). Lacity vd. (2008: 228) işten ayrılma niyetini "bir çalışanın örgütten ayrılmayı ne ölçüde planladığı" olarak tanımlamıştır. İşten ayrılma niyeti çalışanların işyerinden ayrılma konusunda bilinçli ve kasıtlı istekliliğidir (Firth vd., 2004: 172). Ayrılma niyeti, bir çalışanın kısa vadede örgütten ayrılma olasılığına ilişkin öznel değerlendirmesi olarak da tanımlanmaktadır (Theron vd., 2014: 2). Ajzen ve Fishbein (1986) bir bireyin niyetini gerçek davranışın en doğrudan belirleyicisi olarak tanımlamışlardır. Davranışsal niyet insanların belirli bir davranışı ifade etme şanslarının bir ölçüsüdür. Buradan hareketle bazı araştırmacılar işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılmanın en iyi yordayıcısı olduğunu öne sürmüştür (Rhandawa, 2007: 150). İşten ayrılma niyeti gerçek bir işten ayrılma davranışını değil, yalnızca belirli bir davranış hakkındaki açık olmayan (örtük) beyanları ifade eder (Mxenge vd., 2014: 130). Gerçek bırakma davranışına ilişkin veriler elde edilemediğinde konu ile ilgili çalışmalar genellikle işten ayrılma niyetlerini ölçmektedir (Seston vd., 2009: 122). İşten ayrılma niyeti çeşitli faktörlere bağlı olan karmaşık bir olgudur (Randhawa, 2007: 150). Araştırmacılar uzun yıllar boyunca çalışanları örgütten ayrılmaya iten

sebeplerin neler olduğunu bulmaya çalışmışlar ve çalışanların bir örgütten gönüllü olarak ayrılmalarının birçok nedeni olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacıların işi bırakma niyeti ile ilgili olduğunu öne sürdükleri değişkenler arasında iş stresi, işle ilgili strese yol açan çeşitli faktörler, örgütsel bağlılık eksikliği ve iş tatminsizliği bulunmaktadır. Bununla birlikte, yaş, cinsiyet, görev süresi, eğitim ve medeni durum gibi diğer faktörlerin de işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğu ifade edilmektedir (Mxenge vd., 2014: 130).

Kavramlar Arası İlişkiler

Psikolojik Sözleşme İhlali ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütler veya işyerleri çalışanların beklentilerini karşılamadığında çalışanların işlerinden memnun kalmama olasılıkları yüksektir. Roehling (1997) psikolojik sözleşme kavramının Barnard' ın (1938) “denge teorisi” ne dayandığını ileri sürer. Bu teoriye göre bir çalışana işletme tarafından sunulan katkılar, çalışanın gerçekleştirmesi istenen katkı kadar veya daha fazla olduğu sürece çalışan işletmeye/işine olan katılımına devam edecektir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hissettiklerinde çalışanların davranışlarında ve tutumlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Örneğin, psikolojik sözleşme ihlali algısının iş tatmininin azalması ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlara yol açtığı ileri sürülmektedir (Malik ve Khalid, 2016: 38).

İşten ayrılma niyeti bir organizasyonun psikolojik sözleşme ihlalinin sonucu olarak kabul edilir. Çalışanlar psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları için işlerinden tatmin olmazlar, bu da örgütsel bağlılığın azalmasına ve sonuçta işten ayrılma niyetinin artmasına neden olur (Aykan, 2014). Yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin; Zhao vd. (2007) psikolojik sözleşme ihlalinin iş ile ilgili sonuçlar üzerindeki etkisini incelemiş ve ihlal algısının neredeyse tüm iş ile ilgili çıktılar (güvensizlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, rol performansı ve işten ayrılma niyeti) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Parzefall ve Hakanen (2010) araştırmalarında psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Söz konusu araştırmada işe adanmışlık, psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyen aracı bir faktör olarak ele alınmıştır. Özgen ve Özgen (2010) tıbbi satış temsilcilerinin psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz ettikleri araştırmalarında psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ancak pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) 570 akademik personele yönelik araştırmalarında psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel türünün ayı ayrı işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunurken, işlemsel sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmacılar akademik personelin işten ayrılma niyeti üzerinde maddi veya ekonomik unsurlardan çok manevi ve duygusal unsurların etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aykan' ın (2014) çalışması da imalat sektörü çalışanlarının ilişkisel psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif bir ilişki ortaya koyarken, işlemsel sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Umar ve Ringim' in (2015) çalışması da benzer şekilde



özel sektör çalışanlarının işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmiş ve her iki tür sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Malik ve Khalid'in (2016) araştırma sonuçları da psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyetini arttırdığını göstermektedir. Örucü ve Bayramov (2022) gıda sektörü çalışanlarına yönelik araştırmaları psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü yönde bir ilişki ortaya koymuştur. Kar ve Muratoğlu'nun (2022) çalışması da sigorta sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

İşten ayrılma niyeti, işle ilgili olumsuz olaylara verilen ortak bir tepkidir (Lum vd., 1998). Dolayısıyla psikolojik bir sözleşme ihlali, çalışanlar için olumsuz bir olay olarak algılanarak işten ayrılma eğilimlerini artırabilir. Geçmiş araştırma sonuçlarına da dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir;

H1: Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali ve İşe Adanmışlık

Çalışanlar psikolojik sözleşme dengesinin değiştiğini algıladığında çalışanlar ve kuruluşları arasındaki ilişki de değişir. Psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar farklı teorilerden destek almıştır. Örneğin; Parzefall ve Hakanen (2010) psikolojik sözleşmeyi yerine getirme ve zihinsel sağlık arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı rolünü İş Talep ve Kaynakları Modeli'ni (JD-R) kullanarak açıklamışlardır. İş kaynağına dayalı model temelinde algılanan sözleşmenin yerine getirilmesi çalışanlar tarafından kaynak olarak görülmektedir. Bununla beraber çalışanların işverenden çabaları için ödül vermesi ve çalışanların işe bağlılığını besleyen iki yönlü bir değişim ilişkisini sürdürmesini beklediği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşmenin yerine getirildiği algısı ile ruh sağlığı arasındaki ilişkiye, işe adanmışlığın aracılık ettiğini ve böylece psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bal ve arkadaşları (2013) Sosyal Değişim Teorisi (SET) ve Kaynakların Korunması Teorisi'nin (COR) bir kombinasyonunu kullanarak psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve işverenler tarafından psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin daha yüksek işe adanmışlık ile ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. Sosyal değişim teorisi birey bir iş ilişkisine girdiğinde yalnızca ekonomik faydaları (örneğin ücret) değil, aynı zamanda saygınlık gibi sosyo-ekonomik faydaları da dikkate aldığını ileri sürer. Teorinin temel inancı ilişkinin yavaş yavaş güven, sadakat ve karşılıklı bağlılık oluşturduğudur ve bu ilişki her iki taraf da karşılıklı değişim kurallarına bağlı kaldığı müddetçe devam eder. Taraflar birbirlerine karşı borçlu hissettikleri sürece mübadele ilişkisi devam eder ve taraflar birbirleri için fedakârlık yapmaya daha istekli olurlar (Blau 1964). Benzer şekilde Rayton ve Yalabık (2014) her iki değişken arasındaki ilişkiyi incelerken SET ve COR teorilerinden yararlanmışlardır. Karşılanmayan beklentilerin çalışan beklentilerinde değişikliklere yol açması nedeniyle de kaynak kaybı duygusuna yol açtığı düşüncesinden hareketle yürüttükleri çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işe adanmışlık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalar ise şöyledir; Soares ve Mosquera'nın (2019) çalışması 217 askeri personelin psikolojik sözleşme algısı ile işe adanmışlıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Demirhan ve Obakan'ın (2022) 150 finans sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaları psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Tunçay ve Yağız (2020) 259 özel sektör çalışanından topladıkları verilerin analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin işe adanmışlığı negatif yönde etkilediği ve örgütsel kıdem in bu ilişki üzerinde düzenleyici ve arttırıcı bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Kanbur ve Ay'ın (2020) üniversite idari personel ile gerçekleştirdikleri çalışması psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Malik ve Khalid (2016) kamu ve özel sektör banka çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve ihlal algısının çalışanlarının işe adanmışlığını azalttığını ortaya koymuşlardır.

Gerçekleştirilen literatür araştırması ve benzer çalışmaların da ortaya koyduğu gibi vaatlerin ve yükümlülüklerin işveren tarafından yerine getirilmesi sonucu çalışanların tutum ve davranışları olumlu olacak, daha enerjik çalışarak kendilerini işlerine kaptıracaklardır. Ancak tam tersi durumda yani psikolojik sözleşmelerin ihlali algısı çalışanlarda daha düşük işe adanmışlık şeklinde karşılık bulacaktır. Tüm bunlardan hareketle aşağıdaki hipotez önerilmektedir;

H2: Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanların işe adanmışlık davranışlarını negatif yönde etkilemektedir.

İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti

Saks (2006) işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak için SET teorisini kullanmıştır Buna göre işe adanmış çalışanlar ile örgüt arasında daha olumlu ve kaliteli bir ilişki söz konusudur. Bu çalışanlar olumlu tutum ve davranışlara sahiptir ve örgütten ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Benzer şekilde Halbesleben ve Wheeler (2008) işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi COR teorisini temel alarak açıklamışlardır. Bu teoriye göre bireyler mevcut kaynaklarını korumak eğilimindedir ve buna göre hareket ederler, ayrıca kaynak yatırımlarında da oldukça dikkatlidirler (Hobfoll, 2001). Eğer sahip olunan iş, çalışana çok fazla kaynak (örneğin; esneklik, işle ilgili beceriler) sağlıyorsa çalışan işten ayrılma konusunda isteksiz olabilir. İşe adanmış bir çalışan işi ile yüksek düzeyde özdeşleşme sağladığından sahip olduğu bu kaynakları bırakıp işten ayrılmak istemeyebilir.

Yapılan araştırmalar işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Halbesleben ve Wheeler (2008) farklı sektörlerde çalışan farklı meslek grupları ile yürüttükleri çalışmalarında işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Høigaard vd.'in (2012) Norveç'te işe yeni başlayan öğretmenler ile yürüttükleri çalışmasına göre işe adanmışlık davranışı iş tatmini ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Bothma ve Roodt' un (2012) bilgi iletişim teknolojileri firmasında çalışan işgörenler ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık arasında istatistiksel olarak



anlamli ve yüksek düzeyde negatif bir ilişkinin varlığını saptamışlardır. Yalabık vd.' nin (2013) İngiltere' deki banka çalışanlarını dâhil ettikleri araştırması işe adanmışlığın iş tatmini ve işten ayrılma niyetine kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Gupta ve Shaheen' in (2017) fabrika çalışanlarına yönelik araştırması işe adanmışlığın işten ayrılma niyetini azalttığını öne sürmektedir. Erdirençelebi ve Akdaş' ın (2019) çalışmasına göre banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dalgıç ve Akgündüz (2019) 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetinin işe adanmışlığı azalttığı belirlemiştir. Çankır ve Arıkan (2019) anaokulu, ilkokul ve ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında çalışanlara yönelik gerçekleştirdikleri araştırması işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Durmaz' ın (2019) özel bir havayolu şirketinin uçuş personeline yönelik gerçekleştirdiği araştırmasına göre işe adanmışlık boyutlarından yalnızca kendini adama boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmaktadır, diğer boyutların işten ayrılma niyeti ile istatistiksel bir ilişkisi tespit edilememiştir. Büyükbese ve Gökaslan' ın (2018) çalışması ise tekstil fabrikasında çalışanlarının işe adanmışlık seviyesi ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyamamıştır. İşe adanmışlık işe kendini adama ve kendini kaptırma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74). Kendini işine adanmış çalışanlar işlerine tamamen odaklanarak özenli bir çalışma performansı ortaya koyarlar. İşleri ile tamamen özdeşleşerek keyifle çalışırlar ve zorluklar karşısında pes etmezler. Çalışanın işi ile yeterince özdeşleşememesi ise işten ayrılma niyetini ortaya çıkarır (Bothma ve Roodt, 2012). Kendini işine adanmış çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olması muhtemeldir. Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H3: İşe adanmışlık çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilemektedir.

Araştırma Yöntemi

Evren ve Örneklem

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini ucuzluk marketi olarak ifade edilen ve Mersin' de faaliyet gösteren A101, BİM ve ŞOK mağazalarında çalışmakta olan 1500 iş gören oluşturmaktadır. Ancak tüm çalışanlara ulaşılması mümkün olmadığından araştırmada ana kütleye ait ulaşılan her bireyin dâhil edildiği kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 45). Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup anketler yüz yüze görüşme ve Google anketler aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarda üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri verilerin uygulanacak istatistiksel tekniklere uygun olup olmadığıdır. Bunun için öne çıkan konu örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktör, kullanılan ölçek sorularının 5 veya 10 katı olması kuralıdır (Bryman & Cramer, 2001) (aktaran Yaşar, 2014: 114; Uyumaz ve Sırgancı, 2020: 5305). Bu araştırmada ölçekteki madde sayısına göre toplam örneklem belirlenmiştir. Araştırma kapsamında toplam 21 sorudan oluşan üç ölçek ile veriler toplanmıştır. Bu nedenle uygulanan ölçeklerdeki maksimum madde sayısı sonucunda minimum örneklem büyüklüğü (21x5) 105 olmalıdır. Bu bağlamda

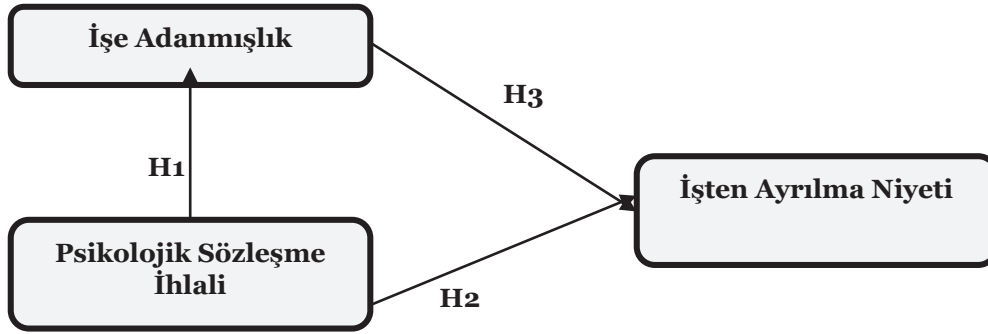
çalışmada veri toplama araçları 180 çalışan ile gerçekleştirilmiş olup ulaşılan veri sayısının yukarıda belirtilen kriterleri karşıladığı değerlendirilmektedir. Ayrıca, Altunışık vd. (2004: 125) 30'dan çok 500'den az örneklem büyüklükleri birçok araştırma için evreni temsil etmede yeterli olabileceğini belirtmiştir.

Yapılan bu çalışmada ortak metod varyansının ortaya çıkmaması için veri toplanması sırasında soruları yanıtlayacak olan kişilerin kim olduklarına ilişkin bilgilerin talep edilmemesi, katılımcılara ankete verilen yanıtların üçüncü taraflara verilmeyeceği bilgisinin verilmesi, doğru veya yanlış bir yanıtın olmadığı belirtilmesi ve katılımcılardan mümkün olduğunca gerçeği yansıtacak şekilde cevap vermelerinin istenmesi alınan önlemler arasındadır. Bunun yanında anket soruları uygulanırken öncelikle bağımlı değişkene ardından bağımsız değişkene ilişkin sorulara yer verilmiş olup belirsiz veya anlaşılmayan ifadelerin iyileştirilmesi sağlanmıştır. Tüm bu yöntemler ortak metod varyansının önüne geçebilmek için yapılan prosedürel çareler içerisinde gösterilmekte olup (Özyılmaz ve Eser, 2013: 504) bu önlemler uygulanmıştır. Ayrıca ölçek verileri, %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunun düzenlenmesi ve verilerin katılımcılardan toplanması sürecinde araştırma ve yayın etiğine uygun davranılmıştır. Mersin üniversitesinin, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 25.08.2021 tarihli, 73 sayılı kararıyla etik uygunluk izni alındıktan sonra katılımcılardan anket formları aracılığı ile araştırma verileri toplanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) ilişkin demografik bilgilere yer verilirken, ikinci bölümde çalışanların işe adanmışlıklarını ölçmek için Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Özkalp ve Meydan' ın (2015) çalışmalarında kullandıkları 9 maddeden oluşan İşe Adanmışlık Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen, Cinnioğlu, vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kullanılan 9 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin ise Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti ölçeği kullanılmıştır Ölçek üç ifadeden oluşmakta olup çalışmada kullanılan tüm ölçekler 5' li likert formundadır.

İşe adanmışlık psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan alan yazın incelemesi sonucu psikolojik sözleşme ihlalinin işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek üzere oluşturulan model Görsel 1'de gösterilmektedir.



Görsel 1. Araştırma Modeli

Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 1'deki bulgulara göre, katılımcıların %55,6' sı kadın, % 55,6' sı 26-35 yaş arasında ve % 62,8' i lise mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Sayısal Değerler	Yüzde Değerleri %
Cinsiyet	Kadın	100	55,6
	Erkek	80	44,4
Yaş	18-25	57	31,7
	26-35	100	55,6
	36-45	23	12,7
Eğitim Durumu	Lise	113	62,8
	Ön Lisans	48	26,7
	Lisans	19	10,5
Toplam		180	100

Araştırmada, ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olup olmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde ilk aşamada boyutlara ait ölçüm modelleri değerlendirilmiş olup kurulan modelin uygunluğunu test etmek için AMOS Programı kullanılmıştır. Programda yer alan çıktıda belirtilen önerilere bağlı olarak işe adanmışlık ölçeğinde yer alan 8. ve 9. maddelere ait standartlaştırılmış yol katsayılarının 0,50 'nin altında olması nedeniyle bu maddeler analizden çıkartılmıştır. Benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde yer alan 2., 3. ve 4. maddeler de standartlaştırılmış yol katsayılarının 0,50' nin altında olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Ayrıca çoklu bağlantı sorunu olan bazı maddeler birleştirilerek bu sorun giderilmeye çalışılmış ve uyum endeks değerlerinde iyileştirmeler gözlemlenmiştir. Buna göre ölçüm modeline ait uyum endeks değerleri (CMIN/DF=3,26; CFI= 0,95; NFI: ,920; RMSEA: ,098 olarak tespit

edilmiş olup uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir değerlere sahiptir. (Schermelleh-Engel vd., 2003: 23- 74; Karagöz, 2017: 466).

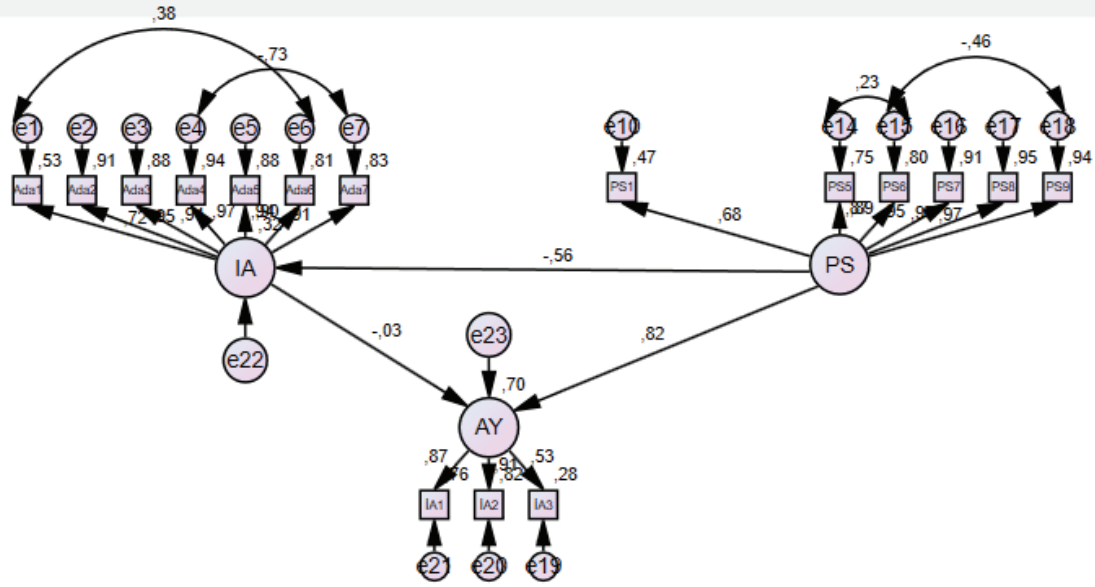
İç tutarlılığın ölçütü olan ve önemli bir güvenilirlik katsayısı olan Cronbach α katsayısı 0,70' ten büyük bir değer alırsa ölçeğin güvenilir olduğu yönünde yorumlanmaktadır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach alpha değerleri işe adanmışlık ölçeği için 0,953; psikolojik sözleşme ihlali için 0,948; işten ayrılma niyeti ölçeği için ise 0,769 olarak tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlar güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir değerler sınırı içerisinde olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016: 48). Bir ölçeğin yapı geçerliğinin önemli göstergelerinden bir diğeri de birleşim geçerliliğine sahip olmasıdır. Birleşim geçerliği için aynı faktör altında bir araya gelen maddelerin uyumu hakkında bilgi veren AVE ve CR değerleri dikkate alınmaktadır. DFA modelindeki faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olması için AVE değerinin 0,5' ten büyük; CR değerinin de 0,7' den büyük olması gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 82). Bu kapsamda değerlendirmeye alınan model çerçevesinde işe adanmışlık için AVE=0,72/CR=0,86; psikolojik sözleşme ihlali için AVE=0,86/CR=0,97 ve işten ayrılma niyeti için de AVE=0,85/CR=0,97 olarak hesaplanmış olup tüm değerler ölçeğin uyum geçerliliği için önemli kanıt sunmaktadır.

Tablo 2. İşe Adanmışlık, Psikolojik Sözleşme İhlali ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Özet İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık/Basıklık
İşe Adanmışlık	3,06	1,25	-0,341/-1,134
Psikolojik Sözleşme İhlali	2,94	1,21	0,425/-1,009
İşten Ayrılma Niyeti	3,28	1,40	0,440/ 0,369

Araştırmada verilerin normallik varsayımına uyup uymadığı incelenmiştir. Tablo 3' te çıkan sonuçlar göz önüne alındığında çarpıklık ve basıklık değerlerinin tanımlanan sınırların içerisinde olduğu görülmektedir (Karşlı vd., 2020: 98). Çalışmada uygulanan ölçek maddelerine ait ortalama değerler ve standart sapmalar yukarıda yer alan Tablo 2' de sunulmaktadır. Tablo 3 incelendiğinde işe adanmışlık (ort= 3,06) , psikolojik sözleşme ihlali (ort=2,94) ve işten ayrılma niyetinin (ort= 3,28) orta seviyelerde olduğu görülmektedir (Özdamar, 2003: 32).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yol analizi kullanılmıştır. Yol analizine ilişkin model aşağıda yer alan Görsel 2' de görülmektedir.



Görsel 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modelde temel olarak üç hipotez incelenmiştir. Tablo 3'te görüleceği üzere birinci hipotezin sınanmasında psikolojik sözleşme ihlalinin işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmiş olup psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -0,565$; $p < 0,001$). Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelendiğinde ise psikolojik sözleşme ihlalinin iş görenlerin işten ayrılma niyetlerine pozitif yönde ($\beta = 0,820$; $p < 0,001$) etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan işe adanmışlığın çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine bakıldığında ise ($\beta = -0,032$; $p = 0,598$) işe adanmışlığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yapılan analizler neticesinde H1 ve H2 hipotezleri desteklenmiş olup H3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3. Standardize Regresyon Katsayıları

		Regresyon Katsayısı (β)	P değeri
İşe Adanmışlık	<-- Psikolojik Sözleşme İhlali	- 0,565	<0,01
İşten Ayrılma	<-- Psikolojik Sözleşme İhlali	0,820	<0,01
İşten Ayrılma	<-- İşe Adanmışlık	-0,032	0,598

Sonuç

Çalışanların desteği ve katkısı olmadan hiçbir işletmenin yüksek verimlilik ve iyi bir kazanç elde etmesi mümkün değildir. Bu nedenle günümüzde işletmeler ve yöneticiler çalışanların işletmeden beklentilerinin ve bunlarla ilgili karşılaştıkları sorunların neler olduğunu çok iyi tespit etmek

durumundadır, aksi takdirde olumsuz sonuçlarla yüzleşmek durumunda kalacaklardır. Örgüt ile birey arasındaki beklentilere dayanan ve yazılı olmayan bir anlaşmayı ifade eden psikolojik sözleşmenin ihlali bu olumsuz sonuçları yaratan nedenlerden biridir. Bunlar yüksek iş devrinin getirdiği maliyetlerden çalışanların zarar verici davranışlarına kadar çeşitlilik göstermektedir. Günümüz yöneticilerinin çalışanlarla ilişkilerinin doğasını ve yönünü anlamalarına yardımcı olmanın anahtarı olan psikolojik sözleşme kavramını ve ihlalinin getirdiği sonuçları anlamaları bu nedenle önemlidir.

Bu çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlali algısının çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı güvensizlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans gibi hemen hemen tüm iş ile ilgili çıktılar üzerinde etkilidir aynı zamanda sözleşme ihlali algılayan çalışanların işten ayrılma niyetleri artış göstermektedir (Zhao vd., 2007). Özgen ve Özgen (2010) psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki düşük düzeyli ancak pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalar da sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyetini arttırdığını tespit etmişlerdir (Aykan, 2014; Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014; Malik ve Khalid, 2016; Örcü ve Bayramov, 2022; Kar ve Muratoğlu, 2022). Bu çalışmadaki analiz sonuçları da diğer çalışmalara benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre ucuzluk mağazası çalışanları örgüt ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladıklarında işten ayrılma niyetleri artış göstermektedir. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanların işe adanmışlıklarını negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuç psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık arasında bir bağlantı olduğunu gösteren diğer çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Parzefall ve Hakanen (2010) psikolojik sözleşme ile çalışanların ruh sağlığı arasındaki ilişkiye işe adanmışlığın aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Bal vd.' ne (2013) göre işverenler tarafından psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi daha yüksek işe adanmışlığa sebep olmaktadır. Benzer şekilde Soares ve Mosquera (2019) ile Demirhan ve Obakan' ın (2022) araştırmaları psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Diğer araştırmalar da psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işe adanmışlık arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Rayton ve Yalabık, 2014; Malik ve Khalid, 2016; Kanbur ve Ay, 2020). Literatürün de desteklediği gibi ucuzluk mağazası çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algısı işe adanmışlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların işe adanmışlığının işten ayrılma niyetleri üzerindeki negatif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmaların (Halbesleben ve Wheeler, 2008; Høigaard vd., 2012; Erdirençelebi ve Akdaş, 2019; Dalgıç ve Akgündüz , 2019; Çankır ve Arıkan, 2019; Durmaz, 2019) aksine mevcut çalışmada iki değişken arasında bir ilişki tespit edilememiştir.. Bununla birlikte analiz sonuçları Büyükbeşe ve Gökaslan'ın (2018) çalışma sonuçları ile paraleldir. Benzer şekilde bu çalışmada da ucuzluk mağazası çalışanlarının kendilerini işe adama seviyeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali algısının sonuçlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen bulguların da gösterdiği gibi psikolojik sözleşmenin ihlali çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Stres, istikrarsız çalışma ortamı, iş güvenliği ve sosyal olanak



yetersizliği gibi birçok sorunla karşı karşıya olan ucuzluk mağazası çalışanları örgüt ile aralarındaki psikolojik sözleşme koşullarının yerine getirildiğini düşünürlerse kendilerini işlerine adamakta ancak bir ihlal söz konusu olursa işten ayrılma niyetleri artış göstermektedir. Bunu önlemek için örgütlerin öncelikle söz verilen koşulların yerine getirilmesi için azami çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bunun yollarından biri sürekli ve şeffaf iletişimin sağlanmasıdır. Örgütsel değişiklikler ve bunların çalışanlar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri hakkında şeffaf ve dürüst iletişim, psikolojik sözleşmenin ihlali algısını önlemek adına önem arz edecektir. Ayrıca işletmeler çalışanlara finansal, yasal ve sosyal konularda (örn; kariyer gelişimi fırsatları, finansal ödüller sunmak ve iş-yaşam dengesi sağlamak) bir program geliştirebilir ve uygulayabilir. Böylelikle çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak sözleşme ihlali algısının önüne geçmeyi başarabilirler. Diğer araştırmalardan farklı olarak işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin saptanamaması örneklem ve diğer araştırma değişkenlerinin farklılığından kaynaklanabilir. Diğer çalışmaların farklı sektörlerde farklı çalışan grupları ile gerçekleştirilmesi ve bu sektör ve çalışanlarının farklı değerlendirme kriterlerine sahip olması sonucu değiştirmiş olabilir.

Araştırmanın sınırlılığı örneklemin kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca veriler çalışanların subjektif görüşlerine dayanmaktadır. Bununla birlikte çalışmada yer alan değişkenleri etkileyen birçok farklı unsurun olduğu göz ardı edilmemelidir. Gelecekteki çalışmalar daha büyük örneklemle ve farklı sektörlerde yapılmalıdır. İlişkilerin nedenselliğini ortaya çıkarmak deneysel çalışmalara ihtiyaç vardır. Gelecekteki çalışmalarda, işe bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin nesnel ölçümleri kullanılabilir.

Yazar Katkıları

Çalışmaya 1. Yazar: %50 2. Yazar: %50 oranında katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

"Psikolojik sözleşme ihlali algısının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi" başlıklı makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, 22(5), 453-474.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sajarya Kitabevi.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 21-46.
- Argyris, C. P., (1960), *Understanding organizational behaviour*, Homewood, IL: Dorsey Press

- Aykan, E. (2014), Effects of perceived psychological contract breach on turnover intention: Intermediary role of loneliness perception of employees. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, 413-419.
- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 474-486.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA,
- Berndt, T. (1981). *Effects of friendship on prosocial intentions and behavior*. *Child Development*, 52, 636-643.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers
- Bothma, F. C., & Roodt, G. (2012). Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unravelling a complex relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 27-44.
- Büyükbese, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmürlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4).
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*, 71, 138.
- Chan, S. (2021). The interplay between relational and transactional psychological contracts and burnout and engagement. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 30-38.
- Cinnioğlu, H., Salha, H., & Yazıt, H. (2017). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi Tekirdağ örneği. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 45-58.
- Conway, N. & R. B. Briner (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J.A., Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. *Ann. Rev. Org. Psychol.* 6-1,145-169.
- Çankır, B., & Arıkan, S. (2019). Examining work engagement and job satisfaction variables in their relations with job performance and intention to quit. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1133-1150.
- Dadi, V. (2012). Promises, expectations, and obligations-which terms best constitute the psychological contract. *International Journal of Business and social science*, 3(19), 88-100.
- Dalgıç, A., & Akgündüz, Y. (2019). Sosyal ve ekonomik değişimin otel çalışanlarının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 75-85.



- Demirhan, A., & Obakan, M. (2022). Psikolojik sözleşmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolünün incelenmesi. *Ulakbilge*, 79, 1251–1263. doi: 10.7816/ulakbilge-10-79-05
- Doğan, E. (2002). Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif / Pozitif Duygulanımın Etkileri (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Durmaz, İ. B. V. (2019). Havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe algılanan stres ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin işten ayrılma kararına etkisi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 59-69.
- Erdirençelebi, M., & Karataş, C. G. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*. Vol. 19 No. 2, 170-187
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). The relationship between psychological capital and turnover intention: Work engagement as mediator and work experience as moderator. *Jurnal Pengurusan*, 49(14), 1-14.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York: Plenum.
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education*, 35(3), 347-357.
- Kahn, W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, 692– 72
- Kanbur, E., & Ali, A. Y. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531-549.
- Kar, A. & Muratoğlu, M.(2022). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: sigortacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 112-134.
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel ve Nitel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği *Ankara:Nobel* .
- Karlı, M. B., Demirel, T. ve Kurşun, E. (2020). Examination of different reading strategies with eye tracking measures in paragraph questions. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 92-106.

- Kasekende, F. (2017). Psychological contract, engagement and employee discretionary behaviours: Perspectives from Uganda. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 66, No. 7, 896-913.
- Lacity, M. C., V. V. Iyer & P. S. Rudramuniyaiah (2008), Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, Volume 10(2), 225-241.
- Levinson, H., C. Price, K. Munden, H. Mandl, & C. Solley (1962), *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Li, J. J., Wong, I. A., & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F.& Sirola, W. (1998), Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 305-20.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Malik, S. Z., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 483.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Mxenge, S. V., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.
- O'Donoghue, W., Grimmer, M. R., & Teo, H. T. (2014). Power differential and employee responses to perceptions of non-fulfilment by the organization of its psychological contract obligations. *Academy of Taiwan Business Management Review*, 10(2), 63-74.
- Öner, Z.H. (2008). The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles of Sende of Coherence and Job Complexity on The Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E., & Bayramov, S. (2022). Psikolojik Sözleşme İhlali-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Ücret Düzeyinden Duyulan Tatminin Aracılık Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(4), 1383-1399.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.



- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özyılmaz, A., & Eser, S. (2013). *Ortak metod varyansı nedir? Nasıl kontrol edilebilir?* 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya, 500-508.
- Quiñones, M., Van den Broeck, A. & De Witte, H. (2013), Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 No. 3, 127-134.
- Parzefall, M. R. & A.J. Hakanen (2010), Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 25(1), 4-21.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11(2), 149-159.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. & Crawford, E.R. (2010), Job engagement: antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 3, 617-635.
- Robinson S. L. & Rousseau D. M. (1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of management history*. Vol. 3 No. 2, 204-217.
- Rousseau, D. M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Volume 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (2012). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business Review*. Vol. 7 No. 1, 8-13
- Rurkkhum, S. & Bartlett, K.R. (2012), The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thailand, *Human Resource Development International*, Vol. 15 No. 2, 157-174.
- Saks, A.M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, p 600-19.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. ve Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht University, Department of Psychology Unit
- Schaufeli, W.B. & Baker, A.B. (2004), Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, 293-315.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schein, E. H., (1978), *Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., & Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social and Administrative pharmacy*, 5(2), 121-132.
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476.
- Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-14.
- Tunçay, S. S., & Yağız, F. N. S (2020). Psikolojik sözleşme ihlalinin işe angaje olma üzerindeki etkisinde örgütsel kıdemden düzenleyici rolü. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(4), 759-776.
- Umar, S., & Ringim, K. J. (2015, May). Psychological contract and employee turnover intention among Nigerian employees in private organizations. In *Management International Conference*, 1/1, 219-229.
- Uyumaz, G., & Sırgancı, G. (2020). Doğrulayıcı faktör analizi için gerekli örneklem büyüklüğü kaç kişidir?: Bayes Yaklaşımı ve maksimum olasılık kestirimi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(32), 5302-5340.
- Wu, X., Lin, L., & Wang, J. (2021). When does breach not lead to violation? A dual perspective of psychological contract in hotels in times of crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-11.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

Extended Abstract

In today's complex and competitive work environment, the concept of a psychological contract is emerging as the determining factor in the mutual relationship between the employee and the employer. To motivate their staff, organizations offer a number of promises and incentives. Unfulfilled promises and unmet employee expectations



create the perception that the psychological contract is breached, and may have negative consequences for the organization. One of these negative outcomes can be a decrease in employees' commitment to their work. The employee's intention to leave is yet another unfavorable outcome. In light of all these factors, the aim of this study is to reveal the effect of psychological contract breach perception on employee engagement and turnover intention. The current study, unlike the other studies, is considered to contribute to the existing literature because it simultaneously focuses on how psychological contract breach perception affects employee engagement and intention to leave. In addition, this study is designed for employees of A101, BİM, and ŞOK which are discount stores. Discount stores have a variety of challenges, including a stressful work environment, unstable working conditions, and job security issues. It is intended that this research will be beneficial by providing a guide to the issues confronting the industry.

According to Guest and Conway (2002: 22), the psychological contract refers to the promises and obligations that both parties make to one another in the context of a working relationship. Engagement is a work-related state of mind that is positive, optimistic, satisfied, and successful (Schaufeli et al., 2002). Rich et al. (2010) state that engaged employees are attentive, committed, and focused. The intention to leave is a common reaction to negative work-related situations (Lum et al., 1998). Hence, a psychological contract breach could be perceived negatively by employees, which could increase their tendency to quit. Based on these and past research results, the following hypothesis is proposed;

H1: The perception of a psychological contract breach positively affects employees' intentions to leave.

As a result of the employer's fulfilling its promises and obligations, the attitudes and behaviors of the employees will be positive, and they will immerse themselves in their job by working more energetically. On the other hand, the perception of a breach of psychological contracts will result in employees being less engaged in their jobs. Based on all these, the following hypothesis is proposed;

H2: The perception of a psychological contract breach negatively affects employee engagement.

Employees that are fully engaged in their work display meticulous work performance. They work with pleasure by fully engaging with their work and succeeding in overcoming challenges. The employee's inability to engage in work may result in an intention to leave (Bothma & Roodt, 2012). Employees who are engaged are probably less inclined to leave. Based on all these, the following hypothesis is proposed:

H3: Work engagement negatively affects employees' intentions to leave.

The survey method was used in the research, and the surveys were conducted through face-to-face interviews and Google surveys. In the study, data were collected from 180 discount store (A101, BİM, SOK) employees. Data were analyzed by the SPSS, 22, and AMOS programs. 55.6% of the participants are women, 55.6% are between the ages of 26 and 35, and 62.8% are high school graduates. Path analysis was used to test the research hypotheses. In the structural model, basically, three hypotheses were examined. Psychological contract breach, according to the findings, has a negative impact on employee engagement ($\beta = -0.565$; $p < 0.001$). The psychological contract breach, on the other hand, was found to have a positive ($\beta = 0.820$; $p < 0.001$) effect on the intention to leave. Work engagement, on the other hand, had no effect on the intention to leave ($\beta = -0.032$; $p = 0.598$). Therefore, as a result of the analysis, the H1 and H2 hypotheses are supported, but the H3 hypothesis is not.

Similar to previous research, the findings of this analysis reveal a significant and positive relationship between the perception of a psychological contract breach and the intention to leave. According to this, when the employees of the discount store perceive that the psychological contract between them and the organization is breached, their intention to quit their jobs increases. However, the results indicate that the perception of a psychological contract breach negatively affects the employees' work engagement. Contrary to the studies that



revealed that the employee's work engagement had a negative effect on their intention to leave, no relationship was found between the two variables in the current study. The limitation of the study is due to the limited sample size. Also, the data is based on the employees' subjective assessments. Further research should be conducted with larger samples and in various industries.

