BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE GÖMÜLÜLÜK VE ALTERNATİF İŞ OLANAKLARININ ROLÜ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

ÜLKÜ SEVEN ERDAŞ

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. H. NEJAT BASIM

ANKARA - 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih:03/02 /2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: ÜLKÜ SEVEN ERDAŞ

Öğrencinin Numarası:21620144

Anabilim Dalı: İŞLETME ANABİLİM DALI

Programı: İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. NEJAT BASIM

Tez Başlığı: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE GÖMÜLÜLÜK VE ALTERNATİF İŞ OLANAKLARININ ROLÜ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 110 sayfalık kısmına ilişkin, 03 / 02 /2023 tarihinde tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18'dir. Uygulanan filtrelemeler:
1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY
Tarih: … / … / ……..
Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:
Prof.Dr. H.Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Akademik hayatımda bilgisiyle ve duruşuyla kendime rol model aldığım sevgili hocam Prof.Dr. H.Nejat Basım yalnızca tez sürecinde değil yaşamımın her alanında desteğinizi eksik etmediğiniz için çok teşekkür ederim.

Kız çocuklarının eğitimine verdiği önem ve destek ile her zaman öncü olmuş, vizyonuna, bilgisine, okuma aşkına hayran olduğum beni bugünlere getiren sürecin mimarı değerli Babam Mehmet Ali Erdaş'a, duaları, varlığı ve manevi desteği ile her zaman yanımda olan canım annem Hatice Erdaş'a, eğitim hayatımın her kilometre taşında verdiği her türlü destek ve umut için abim Vedat Erdaş'a, her daim yol göstericim, dayanağım varlığına sonsuz şükran duyduğum ablam Yasemin Erdaş'a, yapabileceğime dair inancımı sağlamlaştıran her zaman arkamda olan abim Sinan Erdaş'a, çıktığım her yolda sorgusuz sualsiz yanımda olan kardeşim İlteriş Erdaş'a, varlığıyla her zaman beni mutlu eden biricik yeğenim Aybike Erdaş'a ve anlayışı, sabrı ve muhteşemliği ile varlığıma ve hayatıma anlam katan canım kızım Selenge BALOĞLU'na değerli destekleri için teşekkür ederim.

Doktora sürecinde dersime giren ve benimle engin bilgilerini paylaşan ve yol gösteren hocalarım Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir VAROĞLU'na, Prof. Dr. Ali Selami SARGUT'a, Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU'na, Prof. Dr. Cenk SÖZEN'e, Prof. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN'e, Prof. Dr. Ünsal SIĞRI'ya, Prof. Dr. Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU'na,
Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu yolda her an yanımda olan dostlarım Banu Yazıcı, Gülşah Emir, Pınar Hamidi ve Almula Umay Karamanlıoğlu'na her şey için teşekkür ederim.

ÖZET

Ülkü Seven ERDAŞ, Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Gömülülük ve Alternatif İş Olanaklarının Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı,2023

Bu araştırmada; psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenerek, psikolojik sözleşme algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe gömülülüğün aracı ve alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolünün olup olmadığını ortaya çıkarma amaçlanmıştır. Bahsi geçen değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir. Çalışmada araştırma yaklaşımı olarak nicel yöntem, desen olarak ise ilişkisel ve nedensel tarama kullanılmıştır. Kolayda örneklem metodu ile savunma sanayi sektöründe yer alan ilgili örgütlerden 471 çalışandan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmada SPSS 26.0, PROCESS 3.5 ve AMOS 29.0 yazılımları kullanılarak korelasyon, doğrulayıcı faktör, regresyon analizleri yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında ortaya konulan kuramsal model görgül araştırma ile test edilmiştir. Araştırma değerlendirildiğinde; psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisi anlamlı ve negatif, işe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de anlamlı ve negatif yöndedir. Psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe gömülülüğün kısmi aracılık rolü vardır. Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetine etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır. Bu bağlamda elde edilen bulguların, yazında önemli bir kuramsal boşluğu dolduracağına, araştırmacılara, yöneticilere, çalışanlara ve uygulamacılara faydalı olarak yeni bakış açıları kazandıracağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, İşten ayrılma niyeti, İşe gömülülük, Alternatif iş olanakları.

ABSTRACT

Ülkü Seven ERDAŞ, The Role of Job Embeddedness And Alternatıve Job Opportunities in The Effect of The Perception of The Psychological Contract on The Turnover Intentıon:a Research in the Defence Industry, Başkent University, Institute of Social Sciences, Phd., Business Administration, 2023

Through this study; By examining the effect of psychological contract perception on intention to leave, it is aimed to reveal whether there is a mediator role of job embeddedness and alternative job opportunities have a regulatory role in the relationship between psychological contract perception and intention to leave. It is aimed to test the hypotheses based on theoretical grounds in order to determine the interactions of the mentioned variables with each other. In the study, quantitative method was used as a research approach, and relational and causal scanning was used as a design. Data were collected by survey method from 471 employees from the related organizations in the defense industry with the convenience sampling method. Through the study, correlation, confirmatory factor and regression analyzes were performed using SPSS 26.0, PROCESS 3.5 and AMOS 29.0 software products. The theoretical model put forward within the scope of this research has been tested with empirical research. When the research is evaluated; The effect of psychological contract perception on intention to leave is significant and inverse, correspondingly the effect of job involvement on intention to leave is significant and inverse. With the findings obtained within the scope of the study, job embeddedness has a partial mediating role in the effect of psychological contract on turnover intention. Alternative job opportunities have a moderating effect on the effect of psychological contract perception on turnover intention.

It is believed that the findings obtained in this context will fill an important theoretical gap in the literature and will provide useful new perspectives to researchers, managers, employees and practitioners.

Keywords: Psychological contract, Turnover intention, Job embeddedness, Alternative job opportunities.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i

ÖZET ii

ABSTRACT iii

TABLOLAR LİSTESİ vii

ŞEKİLLER LİSTESİ ix

KISALTMALAR VE SİMGELER x

GİRİŞ 1

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 5

1.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı 5

1.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Gelişimi 6

1.3. Kavramsal Olarak İşten Ayrılma Niyeti 18

1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri 23

1.5. İşten Ayrılma Niyetinin Ardılları 28

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME 30

2.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı 30

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Gelişimi 35

2.3. Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri 43

2.4. Psikolojik Sözleşmenin Ardılları 44

2.5. Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 48

3. İŞE GÖMÜLÜLÜK 52

3.1. İşe Gömülülük Kavramının Tanımı ve Kapsamı 52

3.2. İşe Gömülülük Kavramının Öncülleri 55

3.3. İşe Gömülülük Kavramının Ardılları 59

3.4. Psikolojik Sözleşme ve İşe Gömülülük İlişkisi 61

3.5. İşe Gömülülük ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 62

4. ALTERNATİF İŞ OLANAKLARI 65

4.1. Alternatif İş Olanakları Kavramının Tanımı ve Kapsamı 65

4.2. Psikolojik Sözleşme ve Alternatif İş Olanakları İlişkisi 67

4.3. Alternatif İş Olanakları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 69

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 72

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 72

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları 73

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 74

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 75

5.5. Verilerin Dağılımı 76

5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları 77

5.6.1. İşten ayrılma niyeti ölçeği 77

5.6.1.1. İşten ayrılma niyeti geçerlilik analizi 77

5.6.1.2. İşten ayrılma niyeti güvenirlilik analizi 78

5.6.2. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği 79

5.6.2.1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği geçerlilik analizi 79

5.6.2.2. Psikolojik sözleşme algısı güvenirlilik analizi 81

5.6.3. İşe gömülülük ölçeği 81

5.6.3.1. İşe gömülülük ölçeği geçerlilik analizi 82

5.6.3.2. İşe gömülülük ölçeği güvenirlilik analizi 85

5.6.4. Alternatif iş olanakları ölçeği 86

5.6.4.1. Alternatif iş olanakları ölçeği geçerlilik analizi 86

5.6.4.2. Alternatif iş olanakları ölçeği güvenirlilik analizi 87

6. BULGULAR 88

6.1. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi 88

6.2. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisi 89

6.3. İşe Gömülülüğün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi 91

6.4. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisinde İşe Gömülülüğün Aracılık Rolü 92

6.5. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolü 95

6.6. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisi 97

6.7. İşe Gömülülüğün İşten Ayrılma Niyeti Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolü 99

7. SONUÇ VE ÖNERİLER 102

7.1. Sonuç 102

7.2. Araştırmanın Yazına Katkısı 107

7.3. Öneriler 108

7.3.1. Gelecek çalışmalara öneriler 108

7.3.2. Çalışanlara Öneriler 108

7.3.3. Örgütlere, Yöneticilere ve Uygulayıcılara Öneriler 109

KAYNAKLAR 111

EKLER

EK-1: Anket Formu

EK-2:Etik Kurul Onayı

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. İşten ayrılma kavramının tarihsel zaman çizelgesi (Hom ve diğer., 2017:531)..... 7
Tablo 2. Psikolojik sözleşmenin türleri (Rousseau, 1995:98) 38
Tablo 3. Verilerin Normallik Testi Sonuçları..... 76
Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Uyum Değerleri 77
Tablo 5. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları 79
Tablo 6. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonuçları..... 80
Tablo 7. Psikolojik Sözleşme Algısı Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları 81
Tablo 8. İşe Gömülülük Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonuçları 82
Tablo 9. İşe Gömülülük Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları 85
Tablo 10. Alternatif İş Olanakları Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonuçları..... 86
Tablo 11. Alternatif İş Olanakları Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları 87
Tablo 12. Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetine ile ilişkisi..... 88
Tablo 13. Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetine etkisi..... 89
Tablo 14. Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük ile ilişkisi..... 90
Tablo 15. Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisi..... 90
Tablo 16. İşe gömülülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki..... 91
Tablo 17. İşe gömülülük davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi..... 92
Tablo 18. Aracı Etki için Model 93
Tablo 19. Aracı Modeli Anlamlılık Sonuçları..... 93
Tablo 20. Etki ve Etki Değerleri..... 94
Tablo 21. Modelin Anlamlılık Sonuçları..... 95
Tablo 22. Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları 96
Tablo 23. Modelin Anlamlılık Sonuçları..... 97
Tablo 24. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları 98

Tablo 25. Modelin Anlamlılık Sonuçları 100
Tablo 26. İşe Gömülülüğün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları 100
Tablo 27. Hipotez Sonuçları 106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. March ve Simon İşten Ayrılma Modeli (March ve Simon, 1958:99) 9
Şekil 2. Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1991:182)..... 10
Şekil 3. Gerekçeli eylem ve planlı davranış teorileri (Ajzen ve Fishbein, 2005:99)..... 11
Şekil 4. Sosyal değişimlerde işlemler ve ilişkiler (Cropanzano ve Mitchell, 2005:887) 13
Şekil 5. İşe Gömülülük Kuramı (Ngo-Henha, 2017:2754) 14
Şekil 6. Beşeri Sermaye Kuramı (Swanson ve Holton, 2009:110) 15
Şekil 7. Eşitlik Kuramı (Adams, 1963; Adams, 1965; Hoat, 2008:14)..... 17
Şekil 8. Çift Faktör Kuramı (Herzberg, 1966; Hoat, 2008:16)..... 17
Şekil 9. Çalışan ayrılma karar süreci modeli (Mobley, 1977:238)..... 20
Şekil 10. Detaylı işten ayrılma modeli (Mobley, Hand, Meglino ve Griffeth, 1979:517) .. 21
Şekil 11. Nedensel İşten Ayrılma Modeli (Price ve Mueller, 1981:547)..... 22
Şekil 12. Psikolojik sözleşmenin girdileri ve çıktıları (Levinson ve diğer., 1962:159) 31
Şekil 13. Bir bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturma süreci (Rousseau, 1995:33) 34
Şekil 14. İşe Gömülü Olmanın Boyutları (Ghosh ve Gurunathan, 2015:857). 53
Şekil 15. Araştırma Modeli 74
Şekil 16. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı..... 78
Şekil 17. Psikolojik Sözleşme Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagram 80
Şekil 18. İşe Gömülülük Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagram 83
Şekil 19. İşe Gömülülük Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 84
Şekil 20. Alternatif İş Olanakları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı..... 87
Şekil 21. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi 96
Şekil 22. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi 99
Şekil 23. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi 101

KISALTMALAR VE SİMGELER

AIO	Alternatif İş Olanakları
ANOVA	Varyans Analizi
AMOS	Yapısal Bileşen Analizi (Analysis of a Moment Structures)
AVE	Açıklanan Ortalama Varyans Değeri,
BSK	Beşeri Sermaye Kuramı
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	Birleşik Güvenirlilik
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DMTK	Doğrulanmış Madde Toplam Korelâsyonları
GFI	Uyum İyiliği İndeksi
EK	Eşitlik Kuramı
IAN	İşten Ayrılma Niyeti
IG	İşe Gömülülük
İAK	İş Arama Kuramı
İGK	İşe Gömülülük Kuramı
JAP	Journal of Applied Psychology
KBK	Karşılıklı Beklentiler Kuramı
MÇCA	Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı
ÖDK	Örgütsel Denge Kuramı
PDK	Planlı Davranış Kuramı
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
RMR	Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
SDK	Sosyal Değişim Kuramı
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı

TLI	Tucker Lewis İndeksi
p	Anlamlılık Ölçüsü
$\chi 2/df$	Ki-kare Değerinin Serbestlik Derecesine Oranı,
α	Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı

GİRİŞ

Günümüze kadar yazında yapılan birçok çalışma; örgütlerde uygulanagelen yönetim uygulamalarının ve davranışsal yöntemlerin, çalışanların tutumlarını ve işle ilgili davranışlarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Gould-Williams, 2007). Günümüzde çalışma koşullarının, iş ortamlarının, iş yapma şekillerinin değişmesi, örgütlerin satın alma, birleşme, uluslararası faaliyet gösterme, teknolojik gelişmelerin hızı, küreselleşme ve enflasyonist gelişmeler gibi sürekli farklılaşan bir zeminde varlığını sürdürmeye çalışması ile birlikte nitelikli çalışanların örgütlerde kalıcı olmalarının sağlanması da giderek zor hale gelmektedir. Nitelikli iş gücünün ekonomik göstergeleri takip ederek yer değiştirmesi ve iş çevresindeki sosyal yaşama uyum sağlama hızının artması ile örgütlerin bağlantılı olduğu sektörlerde farklı ülkelere kayan iş gücü yoğun şekilde gözlemlenmektedir. Çalışanların aktif eylemi olan işten ayrılma "bir örgütün üyelik sınırlarını aşan bireysel hareket" olarak tanımlanmaktadır (Price, 2001). İşten ayrılma niyeti ise bu ayrılığın öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma oranı ve hızı, çalışanın örgütten ayrılması konusundaki bilinçli kararını içeren çalışan niyetinden ileri gelmektedir (Bartlett, 1999). İşten ayrılma niyeti ve niyeti aşan ayrılma davranışına yol açan nedenleri araştırmak ve bu nedenleri doğru ve ayrıntılı biçimde saptayabilmek gerekliliği işletmelerin karşısına çıkan önemli bir unsur olabilmektedir. İşten ayrılma gerçekleşmeden önce öncülüne odaklanmak ve sorunu kaynağında tespit etmek örgütler açısından kritik önem taşımaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile başlayan ve ayrılmaya uzanan süreç sadece tatmin edici olmayan istihdam ilişkisini bozmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütü cezalandırmaktadır. Bu ilişkinin bozulması sonucunda boşalan pozisyonları yeniden doldurmak için gereken zaman ve kaynağın miktarı, zorluğu genellikle örgütler için yüksek maliyetlere yol açmaktadır (Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007). Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılması ile stratejik olarak değerli çalışanlar ayrıldığında işe alım, yeni başlayanların işe yerleştirilmesi, eğitimi gibi doğrudan maliyetler; genel yönetim giderleri, ayrıca örgütsel bilgi kaybı, iş gücü veriminin azalması gibi maliyetler ortaya çıkmaktadır (Allen, Bryant ve Vardaman, 2010).

Rekabetin sıradan ve önemli bir argüman olduğu günümüzde işletmeler açısından bakıldığında ise yetenekli ve tecrübeli çalışanları örgütlerine kazandırmak isteyen kuruluşların çalışanlara sundukları teklifler daha da cazip hale getirilmektedir. Mevcut nitelikli çalışanın örgütle ilişkisinin devam etmesinde etkili olan birçok pozitif faktör

olmakla birlikte çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen güçlü bir değişken olarak psikolojik sözleşme kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının örgütsel performans sonuçlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu konusunda da artan bir farkındalık bulunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Örgüt ve çalışan arasında meydana gelen bu etkileşimli birliktelik çalışanın emeğini ve sadakatini örgütün ekonomik ve sosyo-duygusal kaynakları ile değiştiği bir sosyal değişim süreci olarak görülmektedir. Blau (1964)'e göre maddi yükümlülüklerden ziyade soyut yükümlülüklerin karşılıklı değişiminin ön planda olduğu bu sosyal değişimde, yükümlülüklerin içeriği ve değişim zamanı belli değildir ve üzerinde müzakere yapılamaz. Değişim taraflarının yükümlülükleri ve bu yükümlülükleri ifa etme durumu kendi isteklerine bağlıdır. Sosyal değişimin doğasındaki bu belirsizlik ve bunun yol açtığı beklentilerin karşılanmama riski ile birlikte güçlü değişim ilişkileri karşılıklı güvene dayalı ilişkilerden beslenmektedir. Bu bağlamda çalışanın örgüte ilk adımı ve örgütle çalışan arasında yapılan iş sözleşmesi değişim ilişkisinin başlangıç noktası olarak önem arz etmektedir. İşe alma ve istihdamın olumlu bir şekilde devam eden aşamalarında genellikle imzalanacak olan sözleşmelerin kişilerin zihinlerinde ortaya çıkan kapsamlarının tamamının yazılı metin haline getirilmesi genellikle pek mümkün olmamaktadır. Örgüte katılan her çalışan yetki, görev, sorumluluk, kazanacağı ekonomik ve maddi hakları belirleyen hukuki bir metin olan yazılı bir anlaşma ile birlikte yazılı olmayan bir anlaşma da yapmış sayılır. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan ve somut olarak bir varlığı bulunmayan bu anlaşma, yazılı sözleşmenin eki niteliğinde olup ekonomik sözleşmenin imzalanmasını takiben ortaya çıkmaktadır. . Çalışan tarafında psikolojik sözleşme sadakat, işini özenle yapma gibi görünmeyen kavramları içerirken işveren tarafında ise çalışana sağlayacağı saygınlık, statü, tatmin edici sosyal ilişkiler gibi kavramları içermektedir (Yeniçeri, 2009). Karşılıklı bu beklentiler geniş kapsamlı olmakla birlikte daha çok örneklendirilebilmesi de mümkündür. Psikolojik sözleşme kavramı da çalışan bağlılığı zemininde önemini giderek arttırmaktadır. Çalışanların bilgi ve yetenekleri doğrultusunda azami ölçüde iş gücünden faydalanabilen örgütler rekabet avantajı elde etmektedir. Çalışan devrini azaltarak bu alandaki verimsel oranı arttırmak ve çalışan ile örgüt arasında uyumlu bir ilişki oluşturabilmek için çalışanın zihninde geliştirdiği psikolojik sözleşme algısı öne çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme gerçekleşmediğinde, her iki tarafça yerine getirilmediğine yönelik olarak oluşan bilişsel süreç, ihlal algısına neden olmaktadır. Yazında daha önce

gerçekleştirilen çalışmalar göstermektedir ki; meydana gelen bu ihlal algısının sonucu olarak işten ayrılma niyeti ve davranışı ortaya çıkmaktadır.

Yazında, çalışanların neden örgütten ayrıldığı ya da neden örgütte kalmaya devam ettiği sorularına yönelik yapılmış çalışmalar bu sorulara kısmi cevaplar bulabilmiştir. Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen ilk olma özelliği taşıyan bir çalışma ile çalışanların neden örgütte kaldığı sorusuna odaklanılmış, çalışma işe gömülülüğün tanımını ve beraberinde kapsamını da ortaya koymuştur. İşte kalma iradesinin temeli çalışanın gerek psikolojik, gerek sosyal, gerekse de mali etkilere ne derece bağlı olduğuyla ilişkilidir ve bu ilişki işe gömülülük kuramını açıklamıştır (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez, 2001). Bu etkenler çalışanın hem işyerinde hem de yakın çalışma ortamı dışında genel olarak iş çevresinde onu sarıp sarmalayan bir ağ gibi tanımlanmaktadır. İşe gömülü olma, çalışanların elde tutulması üzerindeki etkilerin geniş bir yelpazesini temsil eder. İşe gömülülük kavramı çalışanın işinden duyduğu memnuniyete öncülük ederken çalışanın zihninde alternatif iş olanaklarını arama ve değerlendirmeye gidebilecek olan sürece engel olan pozitif temelli bir örgütsel davranış kavramı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların işten ayrılmayı düşünmeye başlamasından sonraki aşama, yeni iş arama maliyetleri ve iş aramadan beklenen yararı değerlendirme sürecidir. Bu aşamadan sonra ayrılmayı düşünen çalışan, alternatif iş olanaklarını bulmaya ve değerlendirmeye başlar (Mobley, 1977). Örgütün bu süreci öngörememesi ve müdahale edememesi ile iş alternatifleri birleştiğinde, doğrudan iş gücü devrine öncülük eden işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Alternatif iş olanaklarının, işten ayrılma niyetini ve çalışan davranışını etkileyen bir değişken olduğu, işten ayrılma yazınında fazlasıyla işlenen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gerhart, 1990).

Yazında psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetini etkilediğini gösteren çalışmalar bulunsa dahi işe gömülülük ve alternatif iş olanakları gibi değişkenlerin varlığı ile işten ayrılma niyetinin ne derece etkileneceğinin henüz irdelenmediği görülmüştür. Çalışmada bu amaçla belirtilen değişkenleri içeren bir model oluşturularak kurulan hipotezler ve oluşturulan bu model test edilecektir.

Bu çalışmada, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını destekleyen psikolojik sözleşme algısının, işten ayrılma niyetine etkisinde çalışanın örgütte kalmasına pozitif anlamda katkısı olan işe gömülülük kavramının ve hem örgüt içi hem de örgüt dışı olmak üzere çalışan tarafından fırsat olarak algılanan alternatif iş olanaklarının bu etkiler üzerindeki rolünü

keşfetmek ve ilgili değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için teorik argümanlara dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı açıklanmış ve kavramın tarihsel gelişimine değinilmiştir.

İkinci bölümde, tanım olarak psikolojik sözleşme algısı ve psikolojik sözleşmenin teorik temelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü, psikolojik sözleşme algıları ile işten ayrılma niyeti ilişkisine aracılık ettiği düşünülen işe gömülülük değişkenine odaklanmaktadır. İşe gömülülüğün anlamı, şekli ve boyutları anlatılarak tartışılmıştır. Tartışmalar ışığında psikolojik sözleşme ile işe gömülülük arasındaki bağlantı incelenmiştir. Ayrıca işe gömülülük ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçları ve yazında bulunan açıklamalar bu ilişkinin önemini ortaya koymak ve ölçeklendirmek için kullanılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, alternatif iş olanakları ele alınarak kavramsal kurgusu ile birlikte anlatılmıştır. Alternatif iş olanaklarının, kurulan model çerçevesinde, değişkenler arasındaki düzenleyici etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma yöntemleri, veri toplama araçları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin bulgular ve araştırma kısıtları paylaşılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ayrıca çalışmanın evreni, örneklemi, model ve hipotezleri detaylandırmaya çalışılmıştır.

Altıncı bölümde analiz edilen veriler, katılımcıların ankete verdikleri cevaplardan elde edilen veri setleri ile ilgilidir. Bu bölüm, sonuçlara ilişkin bulguları ve bu sonuçlara dayalı olarak katılımcıların yorumlarını analiz etmektedir.

Yedinci bölümde ise, araştırmadan elde edilen sonuçların psikolojik sözleşme algısının işe karşı oluşan negatif tutumlardan biri olan ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi, bu incelemenin sonucunda aracı ve düzenleyici değişkenin etkilerinin anlaşılabilmesi adına açıklamalar yapılmış ve araştırmacılar, örgütsel davranış teorisyenleri, işletme yöneticileri/uygulamacıları ile insan kaynakları uzmanları için yeni yaklaşımlar önerilmeye çalışılmıştır.

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı

İşten ayrılma niyeti, bir örgüt içinde uygulanan politikaların, iş gücü piyasasının özelliklerinin ve çalışan algıları gibi farklı etkenlerin sonucunda ortaya çıkan davranışsal bir niyet olarak tanımlanmaktadır (Gaertner ve Nollen, 1992). Bir başka ayrılma niyeti tanımı ise çalışanların mevcut iş koşullarından memnun olmamalarından kaynaklı göstermiş oldukları zarar verici ve etkin eylemler olarak da ifade edilmektedir (Rusbelt, Farrel, Rogers ve Manious, 1988). İşten ayrılma niyetinin bir diğer tanımı da kavramı süreç olarak ele alırken, çalışanın hâlihazırdaki işinden veya örgütünden ayrılmasına kadar geçen sürede ayrılma plan ve düşüncesine sahip olması olarak ifade edilmektedir (Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2014).

İşten ayrılma niyetini ilk inceleyen çalışmalarda işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışından hemen önce gelen bilişsel olay olarak ifade edilmektedir (Mobley, 1977). Bu kapsamda işten ayrılma niyeti kavramı, "örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir karar veya niyet" şeklinde işten ayrılmanın öncülü olarak ifade edilmiştir. Ayrılma eğilimi, örgütü bırakmaya karşı sürekli ve bununla birlikte genel bilişsel uyarlamayı yansıtmaktadır. Bu niyet arka planda çalışanın alternatif iş olanaklarını değerlendirmeyi, aktif olarak iş aramayı ve gerçekten ayrılmayı ne kadar düşündüğünü ortaya çıkarmaktadır (Jaros, 1997).

Çalışan örgüt bağlantılarının kapsamı ve kalitesi mikro düzeyde bireysel, makro düzeyde örgütsel ve toplumsal sonuçlar doğurmaktadır. Çalışan ve örgüt arasındaki bu uyum ve bağlantı çalışanların pozitif tutum ve davranışlar sergilemesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Chatman, 1991). Çalışan-örgüt bağlantısının güçlenmesi, örgütün çalışana sağladığı toplumsal, sosyal, demografik, ekonomik, teknolojik ve çalışma ortamı gibi faktörlerden etkilenerek çalışanların fikirlerini olumlu ya da olumsuz şekilde değiştirmektedir. Çalışan fikrinin olumsuz şekilde değişmesi ile çalışanın hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgütten ayrılmasını kolaylaştıracak kadar bağlantılarının zayıflaması çalışana özgür hareket etme olanağı sunmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Bahsi geçen bağlantıların kapsamı ve kalitesi birlikte göz önüne alındığında çalışanın mevcut işini değerlendirdiği bilişsel aşama memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumunu

tarttığı süreci de beraberinde getirmektedir. Memnuniyetsizlik durumu ise çalışanı işten ayrılma düşüncesine itmektedir (Siddiqui, Syed ve Hassan, 2012).

Her grup ve örgüt ortamında bulunan bu bağlantı ve ilişki algıları ile birlikte örgüte yeni katılan her çalışanın da beraberinde getirdiği var olan değer ve algıları örgütsel sosyalizasyon sürecinde uyumlu hale gelmezse çalışanların örgütte kalma isteği zamanla azalmaktadır (Sezgin,2006).

Örgütler açışından bakıldığında örgütsel etkinliği ve verimliliği sürdürebilmek için bu bilişsel süreçlerin farkında olmak önem arz etmektedir. Örgütsel davranış teorisyenleri ve uygulayıcıları açısından bakıldığında ortaya çıkan bu bilişsel davranışın gelişimi, içeriği, nedenleri ve sonuçlarını inceleme gereksinimini ortaya çıkmaktadır.

1.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Gelişimi

İşten ayrılma ile ilgili olarak daha öncesinde yayınlanan makaleler bulunmakla birlikte ilk deneysel çalışma 1925 yılında Bills tarafından gerçekleştirilmiştir (Hom, Lee, Shaw ve Hausknecht, 2017). *Journal of Applied Psychology* (JAP) dergisinde yayınlanan bu makalede 1925 yılında orta büyüklükte bir hayat sigortası şirketinde 59 kişi üzerinde yapılan araştırmada; babaları profesyonel veya küçük işletme sahibi olan büro çalışanlarının, babaları vasıfsız veya yarı vasıflı işlerde çalışanlara göre daha sık işten ayrıldığı gözlemlenmiştir. Bir büro çalışanı işine girip çalışarak sosyal olarak kendini iyileştiriyorsa kalma, çalıştığı büro sosyal statüsünde bir düşüş anlamına geliyorsa gitme eğilimi göstermektedir (Bills, 1925).

İşten ayrılma niyetinin kavramsal olarak tarihsel süreci incelendiğinde araştırmacılar ve alan profesyonelleri tarafından Tablo 1'deki gibi doğuş, biçimlenme, temel model, kuram testi, gelişme ve günümüz dönemi olarak sınıflara ayrıldığı gözlemlenmiştir (Hom, Lee, Shaw ve Hausknecht, 2017).

Araştırmacılar Tablo 1'de dönem boyunca en fazla işten ayrılma konulu makale yayınlamış dergileri tabloya dâhil etmişlerdir (Hom ve diğer., 2017). Tablo 1'den görüldüğü üzere 1930'lu yıllarda işten ayrılma modellerine ilişkin tanımlayıcı raporların ortaya çıkması ile 1940'lı yıllarda demografik ve psikolojik ilişkilerinin incelenmesi süreci başlamaktadır.

Tablo 1. İşten ayrılma kavramının tarihsel zaman çizelgesi (Hom ve diğer., 2017:531)

<table>
<tr><th>Doğuş</th><th>Biçimlenme</th><th>Temel Model</th><th>Kuram Testi</th><th>Gelişme</th><th>Günümüz</th></tr>
<tr><td>1917</td><td>1920’ler-1960’lar</td><td>1970’ler</td><td>1980’ler</td><td>1990’lar</td><td>2000’ler</td></tr>
<tr><td rowspan="4">JAP dergisinin yayın hayatına başlaması ile ilk bilimsel yayınlar basılmıştır.</td><td>1930’lar
- Mesleki işten ayrılma modellerine ilişkin tanımlayıcı raporlar ortaya çıkmıştır.</td><td>1973
- Porter ve Steers işten ayrılma yazınını gözden geçirmiş ve karşılıklı beklentiler kuramını önermiştir.</td><td>1981
-Price ve Muller tarafından ana belirleyiciler ve aracı faktörlerin karmaşık nedensel modeli geliştirilmiştir.
-Steers ve Mowday, Price-Muller modellerini geliştirmiştir ve iyileştirmiştir.</td><td>1992
- Hom ve diğerleri Mobley (1977) modelinin geniş kapsamlı testini sağlamışlardır.</td><td>2000-2004
- Griffeth ve diğerleri (2000) işten ayrılma öncüllerinin meta analizini gerçekleştirmişlerdir.
- Mitchell ve diğerleri (2001) işe gömülülük yapısını tanıtmış ve test etmişlerdir.
- Trevor (2001) sermaye dolaşımını önermiş ve March- Simon modelinin doğruluğunu test etmiştir.
- Etkili insan kaynakları uygulaması- işten ayrılma oranı belgeleri ortaya konulmuştur.</td></tr>
<tr><td>1940’lar
- Araştırmacılar işten ayrılmanın demografik ve psikolojik ilişkilerini incelemişlerdir.</td><td rowspan="2">1977
- Mobley’in aracı bağlantı modeli ortaya çıkmıştır.
- Price, işten ayrılma belirleyicilerini n taksonomisini geliştirmiştir.</td><td>1983
-Rusbult-Farrel yatırım modeli önermiş ve test etmiştir.</td><td>1994
- Lee ve Mitchell gelişim kuramını önermiştir.</td><td>2005-2009
- Shaw ve diğerleri alternatif işten ayrılma-performans ilişkilerini kuramlaştırmış ve test etmişlerdir.
- Gelişim modeli, yerleşiklik ve örgütsel işten ayrılmaya ilişkin çalışmalar devam etmiştir.</td></tr>
<tr><td>1950’ler
- March ve Simon ilk resmi işten ayrılma modelini yayınlamıştır.
- Uygulayıcılara yönelik doğrulama çalışmaları, test puanlarını işten ayrılma ile ilişkilendirmişlerdir.
- Ayrılma mülakatları araştırması, ayrılmanın yaygın nedenlerini tanımlamıştır.</td><td rowspan="3">1985
-Hulin ve diğerleri resmi olarak iş fırsatlarının rolüne değinmiştir.</td><td rowspan="2">1996
- Lee ve diğerleri gelişim modelinin temel ilkelerini test etmişlerdir.</td><td rowspan="2">2010-2014
- Hom ve diğerleri işten ayrılmanın kavramsal alanını gözden geçirmiş ve genişletmişlerdir.
- Örgütsel / toplu işten ayrılma yazınının meta-analizleri ortaya çıkmıştır.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">JAP işten ayrılma ile ilgili ilk makaleyi yayınlamıştır.</td><td rowspan="2">1979
- Mobley ve diğerleri tarafından yazın incelemesi yayınlamıştır.</td></tr>
<tr><td>1960’lar
- İşten ayrılmanın öncüllerinin devam eden çalışmaları sürdürülmüştür.</td><td>1998
- Shaw ve diğerleri resmi olarak örgüt düzeyinde işten ayrılma öncüllerini teorileştirmiş ve araştırmışlardır.</td><td>2015-
- JAP’ın 100. yılı</td></tr>
</table>

1958 yılında March ve Simon’ın işten ayrılma modeli (Şekil 1) yayınlanmıştır. March ve Simon (1958)’ın ortaya koyduğu klasik modele göre işten ayrılma niyeti, algılanan hareket isteği ile algılanan hareket kolaylığının bir sonuç fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modele göre ortaya çıkan davranışın, kişinin örgüte sağladığı katkıya ilişkin algısı ile örgütün kişinin yaşamına yaptığı katkı algısına karşı değerlendirme yaparak aldığı bir karar olduğu varsayımına dayanmaktadır. Çalışan devrinin bir öncülü olan işin algılanan

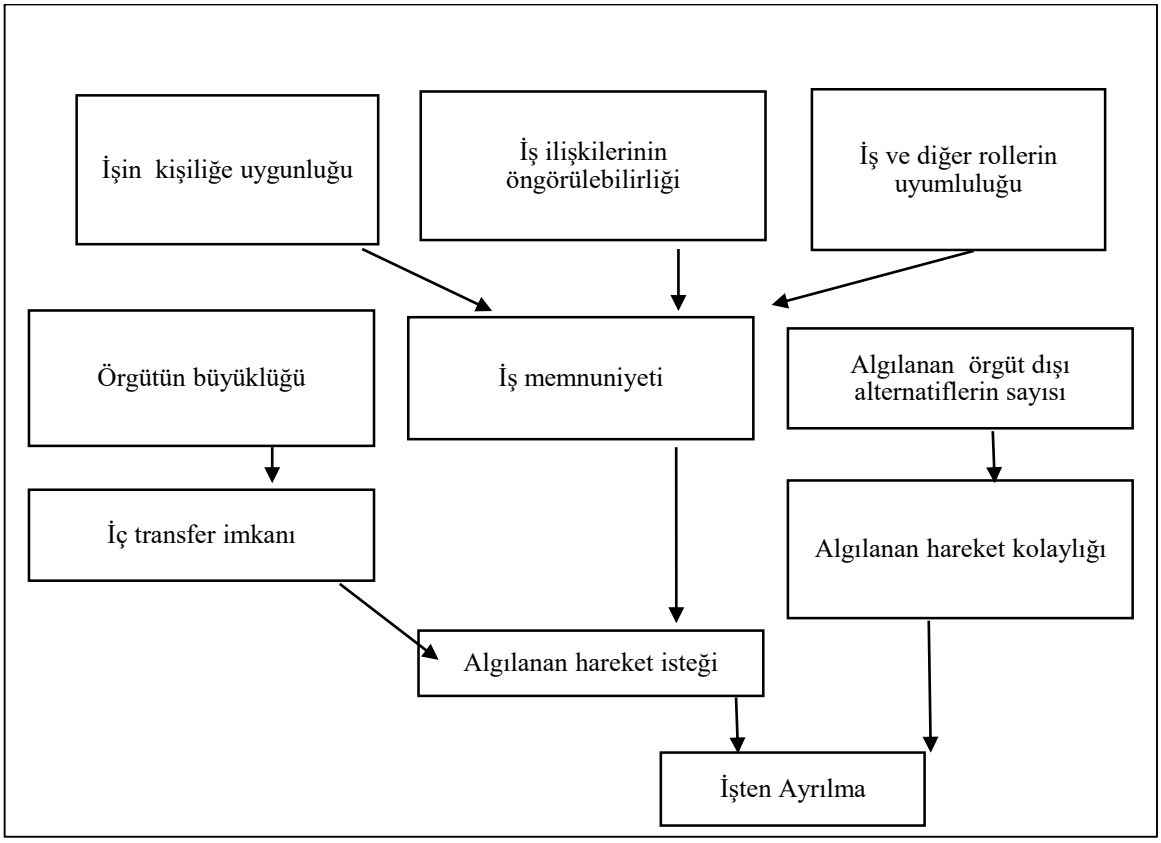
çekiciliği çalışanın işinde devam etme isteği, mevcut işinden duyduğu memnuniyetten ve örgüt içinde kolay bir şekilde yer değiştirebilme imkânının varlığından etkilenmektedir (Kim, 2013). Çalışanların işlerinden tatmin olmaları işin kişiliğe uygunluğuna, iş ilişkilerinin öngörülebilirliğine ve işin gerekleri ve çalışanın diğer yükümlülüklerinin birbiriyle uyumlu olmasına bağlıdır. Çalışanların, örgüt içinde yer değiştirebilme imkânlarına ilişkin algılarının belirleyicisi ise örgütün büyüklüğü olmaktadır. Çünkü büyük örgütlerde örgüt içi personel hareketliliği imkânları genellikle daha fazla olmaktadır (March ve Simon, 1958; Kim, 2013).

Örgütsel Denge Kuramı örgüt içinde çalışanların en eski karar verme kuramlarından biri olarak görülmektedir (Hom ve Griffeth, 1995). Örgütsel davranış yazınında işten ayrılma niyetinin ilk resmi kuramı olarak kabul edilen ÖDK, temel olarak örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı algıların zemininde ortaya çıkmaktadır (Ngo-Henha, 2017). March ve Simon (1958), örgütsel denge kuramı (ÖDK) için, motivasyon ve bilişsel faktörler arasındaki karşılıklı ilişkinin belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kuram örgütlerin çalışanları kendi organizasyonlarında tutabilmek ve motivasyonlarını arttırmak için verdikleri finansal ödül ve teşvikler ile çalışanların örgüte katkılarının karşılıklı bir denge ilişkisi içinde olduğunu varsaymaktadır. Çalışanlar aldıkları teşvik ve ödüllerden memnun olduklarında işlerinde kalma eğilimi göstermektedirler (Kim, 2013). Çalışan işinden memnun değilse eğer genellikle ilk olarak örgüt içi bir transfer olasılığını değerlendirmektedir. Algıladığı iş fırsatlarının çokluğuna inanan çalışanların, hareket kolaylığına dair inançları da daha yüksek olmaktadır (March ve Simon, 1958). Kişisel özellikler; örneğin yaş, cinsiyet ve sosyal durum gibi, örgüt dışı alternatiflerin algılanma derecesini etkileyebilmektedir. Çalışanın örgütteki iş yapma yeteneği (becerileri) ve örgütteki görev süresi, algılanan dış alternatifleri azaltabilmektedir. Çalışanın örgütünden ayrılma isteği yoksa eğer algılanan hareket kolaylığının da herhangi bir önemi yoktur. Çalışan örgütte bulunmaktan memnun değil ve ayrılmak istiyorsa ancak örgüt dışı alternatiflerin varlığına ya da bulunabilirliğine olan inancı az ise muhtemelen işten ayrılamayacaktır (Ngo-Henha, 2017).

March ve Simon (1958)'ın işten ayrılma modeli ile birlikte 1960'lı yıllarda işten ayrılmanın öncülleri araştırılmış ve çalışılmıştır. Porter ve Sreers (1973) işten ayrılma yazınını gözden geçirmişler ve karşılıklı beklentiler kuramı ile kavrama açıklık getirmişlerdir. Karşılıklı beklentiler kuramı (KBK), bir kişinin bir işte olumlu ve olumsuz deneyimler yoluyla karşılaştıkları ile karşılaşmayı bekledikleri arasındaki tutarsızlık olarak tanımlanmaktadır. Her çalışan örgüte katılırken ya da örgütün üyesi olarak üretim ve

hizmetlere katkı sunduğu süreçte örgütten bir karşılık beklemektedir. Çalışan ve örgütün karşılıklı beklentileri herhangi bir şekilde uyum gösterdiğinde ve dengelendiğinde çalışan örgütte kalarak katkı sunmaya devam etme eğilimde olabilecektir (Çulpan,1978).

Porter ve Steers (1973), çalışanların büyük bölümü için ücret, terfi, denetim ilişkileri ve akran grubu etkileşimleri gibi belirli alanlarda beklentilerinin gerçekleştirilmesine oldukça yüksek bir değer vermesinin beklenebileceğini ve çalışanların bu beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını irdelemeleri sonucunda devamsızlık ve işten ayrılma süreçlerinin gelebileceğini vurgulamışlardır. Buna ek olarak işten ayrılma niyeti kavramının geri çekilme sürecinde yaşanan tatminsizlikten sonraki mantıksal adım olarak temsil edileceğini öne sürmüşlerdir.



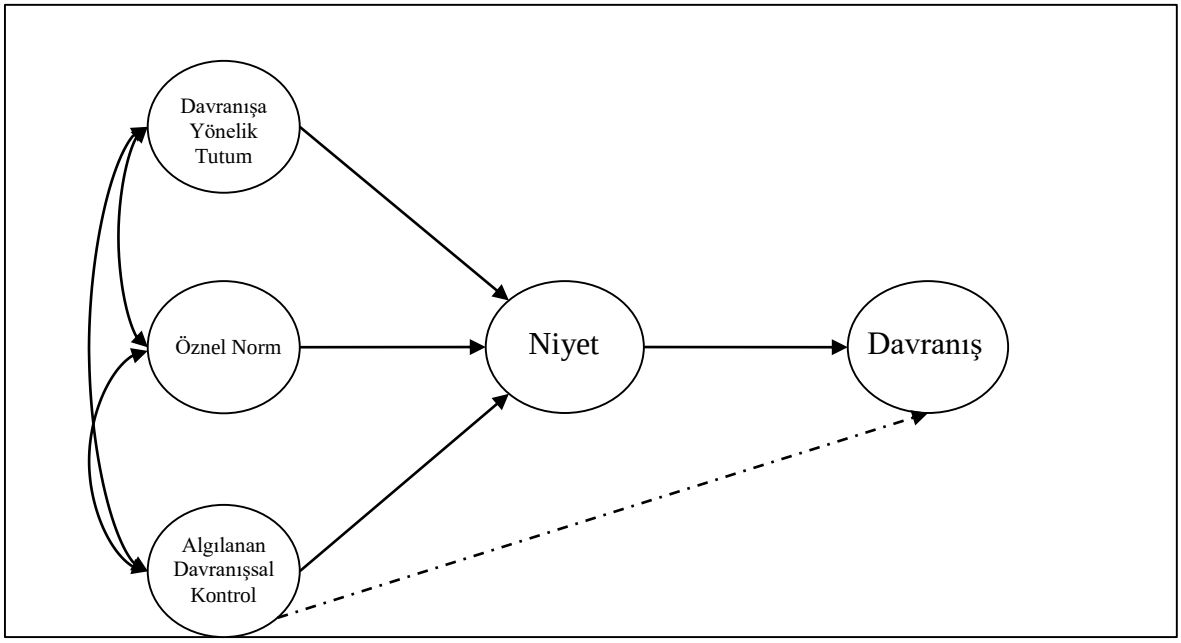
Şekil 1. March ve Simon İşten Ayrılma Modeli (March ve Simon, 1958:99)

Tablo 1'de belirtilen, yazına ilk olarak giren çalışmalardan sonra 1960'lı ve 1970'li yıllarda araştırmacılar çalışanların örgütsel işten ayrılmalarında kalma ya da ayrılma niyetleri üzerine çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bir grup araştırmacı örgütte kalma niyetlerini araştırırken diğer bir grup örgütten ayrılma niyetlerini incelemişlerdir (Martin, 1979).

Niyet, bir kişinin bir davranışı gerçekleştirmek için harekete geçme kararlılığı ve arzusunu bununla beraber ortaya koymak istediği çabayı ifade etmektedir (Abraham ve Sheeran, 2003). Davranışların bilişsel öncüllerini daha iyi tanımlayabilmek için niyet odaklı planlı davranış kuramı (PDK) öne sürülmüştür (Ajzen, 1985).

PDK, niyetin kavramsal olarak bağımsız üç belirleyicisini varsaymaktadır. Birincisi, davranışa yönelik tutumdur. Tutum tecrübeler ve öğrenmeler yolu ile kazanılmış, bireyin çevresindeki canlı ya da cansız herhangi bir şeye karşı tepki ön eğilimi olarak ifade edilebilmektedir (Baysal,1981).

Davranışa yönelik tutum ise bir kişinin söz konusu davranışının olumlu veya olumsuz bir değerlendirmesine sahip olma derecesiyle ifade edilmektedir (Ajzen,1991). Bu durum davranışın sonuçlarıyla ilgili zihinsel süreçler ve olası sonuçların yorumlanması olmak üzere iki olgudan etkilenmektedir (Kağıtçıbaş ve Cemalcılar, 2016). İkinci belirleyici, öznel norm olarak adlandırılan sosyal bir faktördür; davranışı gerçekleştirmek veya söz konusu davranışta bulunmamak için algılanan sosyal baskıyı ortaya koymaktadır. Niyetin üçüncü öncülü, davranışı gerçekleştirmenin algılanan kolaylığına veya zorluğuna atıfta bulunan, beklenen engellerin bunun yanı sıra geçmiş deneyimi de barındırdığı varsayılan algılanan davranışsal kontrolün derecesini belirtmektedir (Ajzen, 1991).



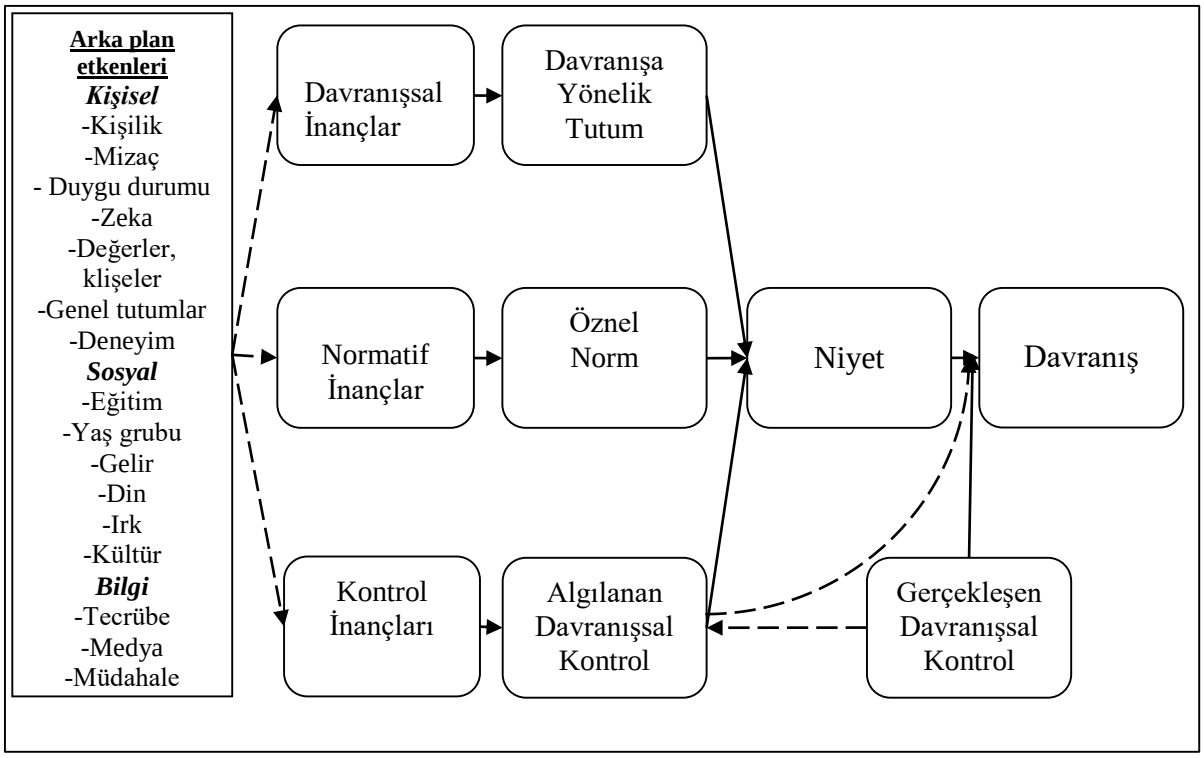
Şekil 2. Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1991:182)

Ajzen'in PDK'si niyetin gerçekleştirilecek olan davranışın öncülü olduğunu varsaymaktadır. İşten ayrılma niyetine ilişkin araştırmalar büyük ölçüde niyetlerle ilgili Ajzen ve Fishbein yaklaşımlarına dayanmaktadır (Steil, Floriani ve Bello, 2019).

Gerekçeli eylem ve planlı davranış teorilerinin (Şekil 3) yer aldığı modelde;

- Niyet, gerçek davranışın doğrudan öncülü olmaktadır.
- Niyet, davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrole göre belirlenmektedir.
- Bu belirleyicilerin kendileri, sırasıyla, temelde yatan davranışsal, normatif ve kontrol inançlarının bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır.
- Davranışsal, normatif ve kontrol inançları, çok çeşitli arka plan faktörlerinin bir işlevi olarak değişebilmektedir.

şeklindeki temel varsayımlara ulaşmak mümkündür (Ajzen ve Fishbein, 2005).



Şekil 3. Gerekçeli eylem ve planlı davranış teorileri (Ajzen ve Fishbein, 2005:99)

Gerekçeli eylem ve PDK gibi işten ayrılma niyetinin temelini oluşturan birkaç farklı teori daha bulunmaktadır. Sosyal değişim kuramı (SDK) bunlardan bir diğeridir. Homans (1961) bireyler arası ilişkilerde bireysel davranışlara odaklanarak sosyal davranışı değişim ilişkisi olarak tanımlamıştır. Emerson (1962) değişim ilişkilerinde güç ve bağlılığın

önemine değinmiş güç dengesizliğinin olduğu örgütlerde sosyal ilişkilerin sürdürülebilir olmaktan uzaklaştığını ifade etmiştir. Sosyal değişim ilişkilerinde ilerlemeyi ve devamlılığı sağlayabilmek için karşılıklı bağlılık olgusunun önemini aktarmıştır. Blau (1964)'e göre ise değişimin iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan biri sosyal değişim diğeri ise ekonomik değişimdir. Ekonomik değişim, taraflar arasında belirlenmiş akitlere dayanmaktadır. Değişimin ekonomik yönünde değişim ilişkisinin tarafları arasında gönüllülük bulunmamaktadır ve elde edilen sonuçlar ekonomik boyutlu olmaktadır (Moideenkutty, 2005). Sözü geçen bu çalışmalar sonucu gelişen SDK işyeri davranışlarını anlamak için en etkili yaklaşımlardan biri olarak görülmektedir. Sosyal değişimin yükümlülükler üreten bir dizi etkileşimi kapsadığı ve söz konusu etkileşimlerin genellikle birbirine ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olduğu görülmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Başka bir kişiden onay alan bir etkileşimin, onaylanmamayı ortaya çıkaran bir etkileşim ile kıyaslandığında tekrarlanabilme ihtimali daha fazla olmaktadır. Böylece, etkileşimden kaynaklanan ödül (onay) veya cezanın (onaylanmama) derecesini hesaplayarak belirli bir etkileşimin tekrarlanıp tekrarlanmayacağını tahmin edebilmekle ilgili referanslara erişilebilmektedir. Bir etkileşimin ödülü cezayı aşarsa, etkileşim büyük olasılıkla gerçekleşmekte veya devam etmektedir. Sosyal değişimlerde işlemler ve ilişkiler (Cropanzano ve Mitchell, 2005) ile ilgili Şekil 4'te görüldüğü üzere hücre 1, bir sosyal değişim ilişkisi bağlamında bir sosyal değişim işlemini göstermektedir. Hücre 4, bir ekonomik değişim ilişkisi bağlamında bir ekonomik değişim işlemine işaret etmektedir. Bu hücrelere, koşullu işlemin biçiminin ilişki türü ile tutarlı olması bakımından eşleşme adı verilmektedir. Sosyal değişim ilişkisi ekonomik bir işlemle eşleştirildiğinde muhtemelen hem kazançlar hem de riskler sunabilmektedir. Ekonomik yükümlülükleri yerine getirmedeki başarısızlık ihanet olarak görülebilmekte, bu da muhtemelen çok daha büyük psikolojik yaralanmalara ve belki de kalıcı hasara yol açmaktadır. Sosyal etkileşimlerde, bireyler, karşı karşıya kaldıkları bir duruma bir şekilde karşılık verme zorunluluğu hissetme eğilimindedirler (Song, Tsui ve Law, 2009). Sosyal ilişkilerde ekonomik işlemde sadakatsizlik ortaya çıktığında daha az ihanet ve daha fazla olumsuz duygu olacağı tahmin edilmektedir. Hücre 3'te bulunan ekonomik işlemlerde sosyal işlem ise başka bir ilginç durum sağlamaktadır. Burada taraflar ekonomik bir ilişki içindedir, ancak bir sosyal değişim işlemi içinde bulunmaktadırlar. Bu ilişki, ruh sağlığı çalışanlarının, danışanlarının duygusal ihtiyaçlarını karşılama konusunda mesleki yükümlülükleri ve aynı zamanda bu ilişkinin ekonomik bir bedeli olması olarak örneklendirilebilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim ilişkileri içerisinde ortaya çıkan duygusal durumlar, uzun vadede işyerinden

ayrılma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarını etkileyebilecek fizyolojik uyarılma ile sonuçlanabilmektedir (Grandey, 2000).

Değişim ilişkilerinde çalışanlar elde ettikleri örgütsel faydaların bir sonucu olarak örgütte kalma işyerinde, iyi bir performans gösterme konusunda çaba sarf etme ve yüksek düzeyde bağlılıkla karşılık verme zorunluluğu hissedebilmektedirler (Dirks ve Ferrin, 2002).

Bu değişim ilişkilerinin her biri, performans ve örgütsel vatandaşlığa ek olarak iş tatmini, iş arkadaşından duyulan tatmin, işten ayrılma ve devamsızlık gibi bir dizi davranış ve tutumu etkileyebilmektedir (Settoon, Bennett ve Liden, 1996).

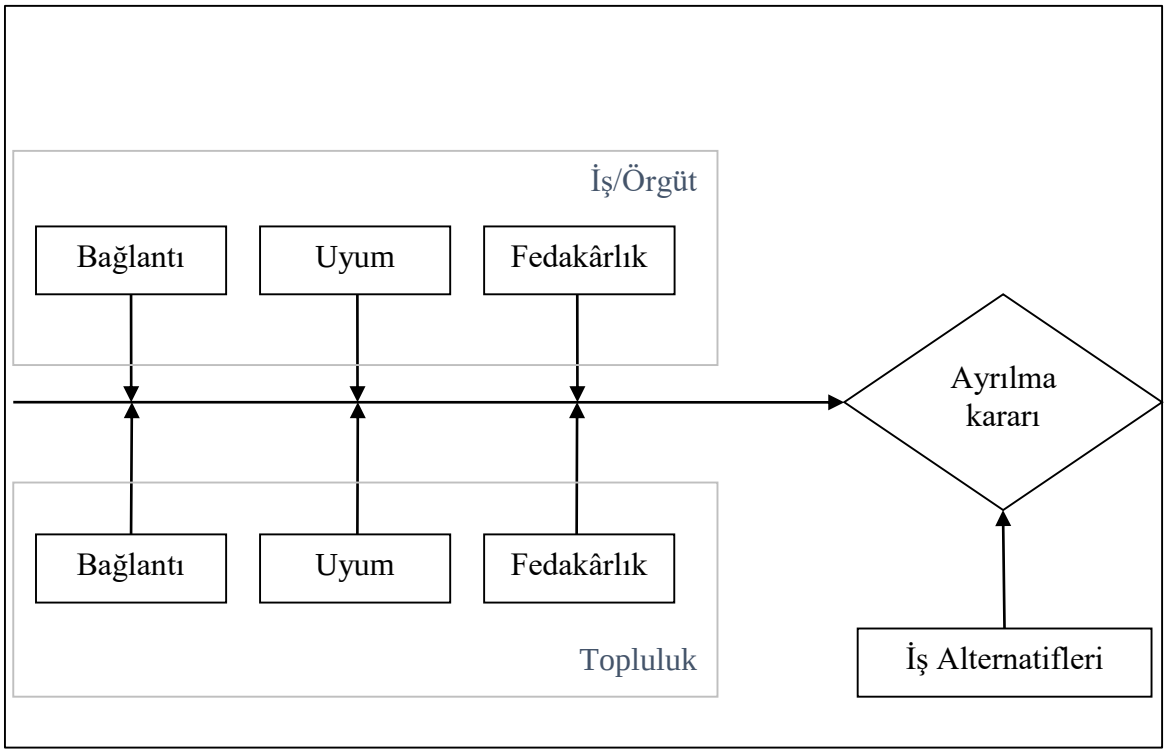
	İŞLEM TÜRÜ	
Sosyal Değişim	**Hücre 1: Uyum** Sosyal ilişkilerde sosyal işlem	**Hücre 2: Uyumsuzluk** Sosyal ilişkilerde ekonomik işlem
Ekonomik Değişim	**Hücre 3: Uyumsuzluk** Ekonomik ilişkilerde sosyal işlem	**Hücre 4: Uyum** Ekonomik ilişkilerde ekonomik işlem

Şekil 4. Sosyal değişimlerde işlemler ve ilişkiler (Cropanzano ve Mitchell, 2005:887)

SDK'da, çalışanların işlerini sürdürme veya bırakma niyetlerini etkileyen bağlardan oluşan bir ağla birbirine bağlı olduğu iddia edilmektedir (Holtom, Mitchell, Lee ve Eberly, 2008). SDK perspektifinde işten ayrılma niyeti, yönetim veya meslektaşlar tarafından dolaylı ya da açık bir şekilde üzerinde mutabık kalınan kurallara uyulmamasının yarattığı olumsuz duyguların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ngo-Henha, 2017).

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, çalışanların ve işverenlerin/yöneticilerin karmaşık algılarını ve işyerinde birbirlerinden beklentilerini değerlendirmeye yönelik bir yapıdır. Çalışan-örgüt ilişkisinin daha iyi anlaşılması, örgüt içi iletişimi, örgüt kültürü katkısını, örgüt içindeki hiyerarşik ve doğrusal ilişkileri, çalışan katılımını, örgütlerde güç uygulamalarını, çalışan bağlılığını, iş tatmini, çalışan motivasyonlarını ve iş yaşam dengesini, işe alım ve işten ayrılmayı etkilemektedir (Gills, 2017). Bu noktada işe gömülülük çalışanın örgüte

bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerdendir. İşe gömülülük kuramı (İGK) tıpkı SDK'deki gibi çalışanların örgütlerinde ve iletişimlerinde birçok bağlantı ve ağa sahip olduğunu varsaymaktadır (Zhang, Fried ve Griffeth, 2012; Ngo-Henha, 2017). İGK'nin işten ayrılma niyetinin temelini oluşturan kuramlardan olduğu ifade edilmektedir. İşe gömülülük kuramının arkasındaki ideoloji Şekil 5 ile tasvir edilmiştir (Ngo-Henha, 2017; Treuren, 2009). Treuren (2009), çalışmasında çalışanların gönüllülük kavramının aslında örgütün başarısını destekleme veya sonuçta başarı sağlama arzusundan ileri geldiğini savunmaktadır. Bireylerin kişisel bir bağ hissettikleri bir olay veya aktiviteyi destekleme ve bunlara katılma arzusu oluşmaktadır. Ortaya çıkan bu bağlantı ve uyum sonucunda örgütle bu bağı hisseden çalışanların işe gömülü olma oranları yüksekken işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Mitchell ve diğerleri (2001), işe gömülülüğün, kişinin bir örgütte kalma veya ayrılma niyetiyle ilişkilendirilebileceğini öne sürmektedir (Mitchell ve diğer., 2001).

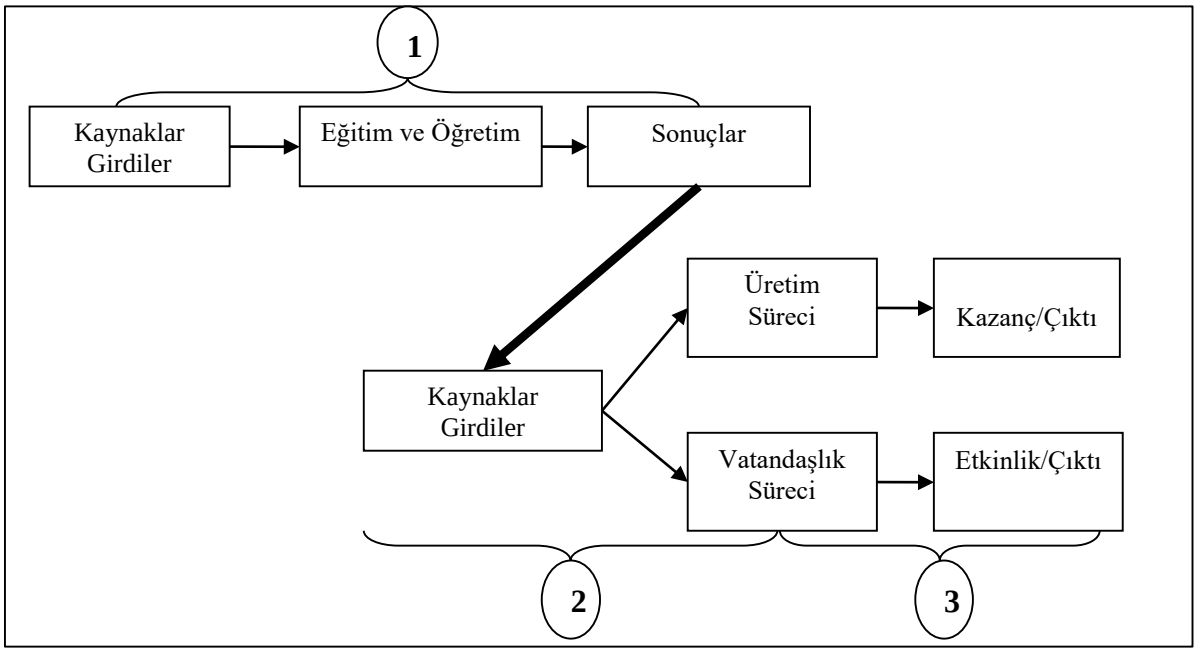


Şekil 5. İşe Gömülülük Kuramı (Ngo-Henha, 2017:2754)

Alternatif iş fırsatları ayrılma kararında/niyetinde önemli bir etkendir. Steers ve Mowday (1981), işten ayrılmanın en yakın öncülünün, ayrılma niyeti ile alternatif iş olanaklarının (hareket kolaylığı) etkileşimi olduğunu öne sürmüşlerdir. İş aramanın, alternatif iş fırsatlarını açıklamaya yardımcı olması beklenmektedir (Blau, 2006). İş arama kuramı (İAK) 1970'lerde geliştirilmiştir (Faggian, 2013; McCall, 1970; Mortensen, 1970; Stigler G.J., 1961; Stigler G. J., 1962). Hem Stigler (1962) 'in modelinde hem de temel iş

arama modelinde, bireyin birden fazla kazanma fırsatı vardır ve "en iyi" olanı seçmesi gerekmektedir (Faggian, 2013). Düşük iş tatminine sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri artmakta ve alternatif iş pozisyonlarına açık hale gelmektedirler (Yücel ve Demirel, 2013). Çalışanların iş tatminleri ile ilgili problemleri olduğunda aynı zamanda uygun alternatif iş gibi bir fırsat bulduklarında örgütlerinden ayrılmayı seçmeyi düşünebilecekleri ifade edilmektedir (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton ve Holtom, 2004).

Örgütte herhangi bir çalışanın ayrılması ile birlikte yerine yeni bir çalışan bulmak, çalışana eğitim vermek, yeni çalışanı işe adapte etmek ve bunun gibi giderler ilave maliyetler yaratabilmektedir (Wei, 2015; Burns, 2014). Becker (1964) ortaya koyduğu beşeri sermaye kuramında (BSK) daha fazla mesleki bilgiye sahip çalışanların problem çözmede ve görevleri tamamlamada daha iyi olduğunu ifade etmiştir. Beşeri sermaye yüksek olduğunda, bireyler iş gücü piyasasında dolaşarak kendi değerlerinden yararlanmayı kolaylıkla ve hızlı bir şekilde elde etmekte ve bu da en iyi yetenekleri elde tutmayı zorlaştırmaktadır (Wei, 2015; Becker, 1993). Örgütler, eğitimli bir çalışanın işten ayrılmasıyla zarar görmektedir çünkü eşit derecede kârlı yeni bir çalışan hemen yerine konamamaktadır (Becker, 1993).

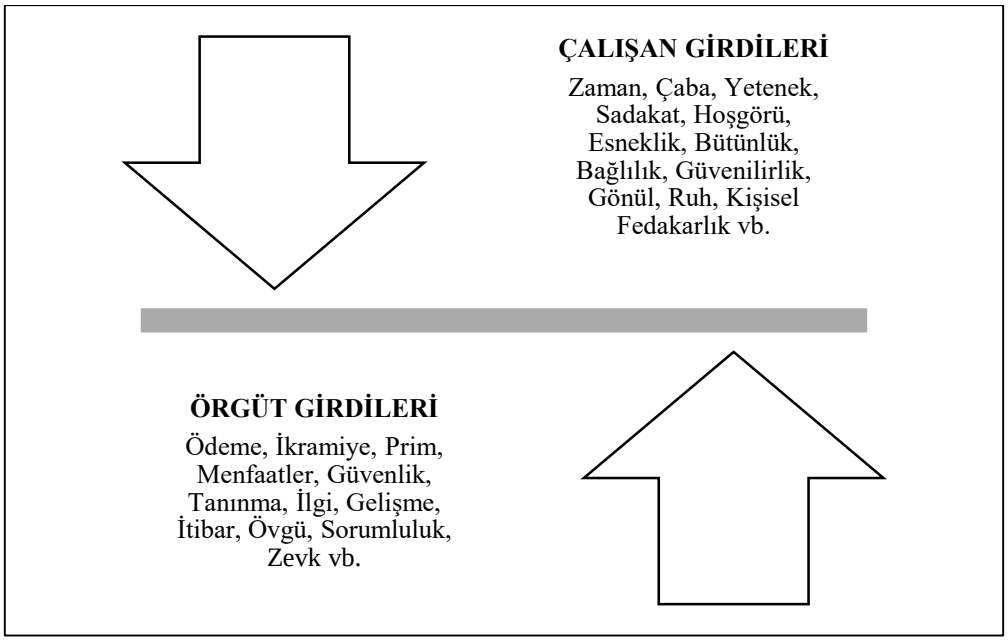


Şekil 6. Beşeri Sermaye Kuramı (Swanson ve Holton, 2009:110)

Şekil 6'da Swanson ve Holton (2009)'un Becker in Beşeri Sermaye Kuramı temel aldığı modeli görülmektedir (Becker, 1993; Swanson ve Holton, 2009). Burada birinci ilişki, eğitim ve öğretime uygulanan üretim işlevleri kavramını temsil etmektedir. Bu ilişkinin altında yatan temel varsayım, eğitim ve öğretime yapılan yatırımların öğrenmenin artmasıyla

sonuçlanmasıdır. İkinci ilişki, öğrenme ve artan üretkenlik arasındaki beşeri sermaye ilişkisini temsil etmektedir. Bu ilişkinin altında yatan temel varsayım, artan öğrenmenin aslında artan üretkenlikle sonuçlanmasıdır. Son olarak üçüncü ilişki ise artan üretkenlik ile artan ücretler ve iş kazançları arasındaki beşeri sermaye ilişkisini temsil etmektedir. Bu ilişkinin altında yatan temel varsayım, daha yüksek üretkenliğin aslında bireyler için daha yüksek ücretler ve işletmeler için daha yüksek kazançlarla sonuçlanmasıdır (Swanson ve Holton, 2009). BSK çalışanların beşeri sermayelerine yaptıkları yatırımın, iş gücü piyasasında daha yüksek ücretler almalarını sağladığını savunmaktadır. Örgütte eğitim düzeyi görece daha yüksek olan çalışanlar, örgütün kendilerine yaptıkları yatırımlara karşın beklentilerini eş değer biçimde karşılayan alternatifler bulmakta zorlanmaktadırlar. Böylelikle BSK kapsamında çalışana yapılan yatırım ile işten ayrılma niyeti ters bir ilişki içerisinde olmalıdır (Perez, 2008; Becker, 1993).

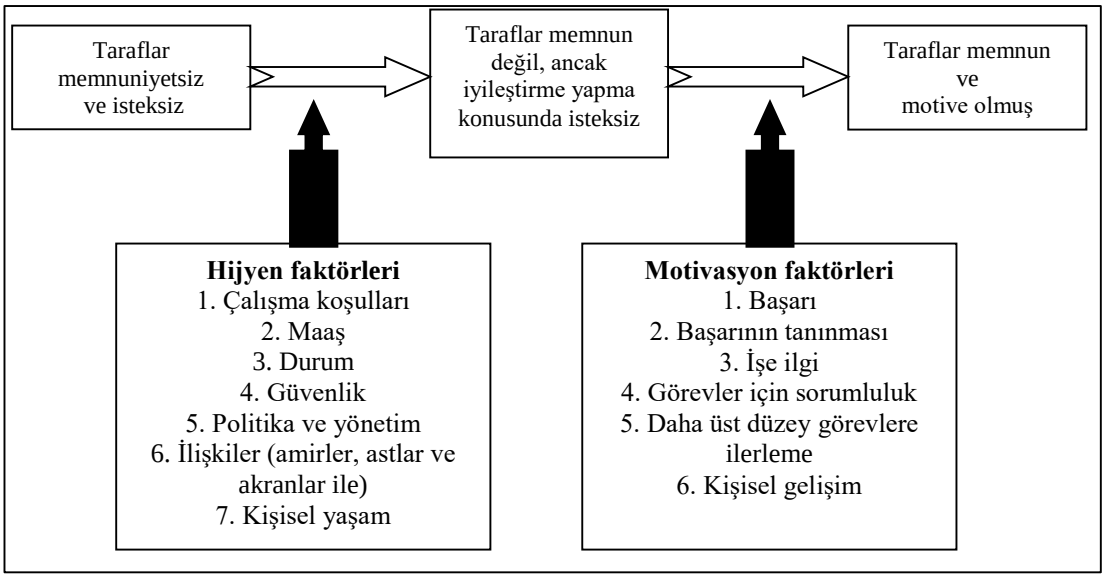
Eğer çalışanların mevcut işlerinde örgüt tarafından beklentileri karşılanmazsa diğer bir deyişle çalışan örgüte verdiklerinin göreceli olarak karşılığını alamayacağını algılarsa bir eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu noktada Adams (1963)'ın eşitlik kuramı (EK) çalışan-örgüt dengesini tasvir etmektedir. Adams'ın kuramında çalışan kendi girdilerinin çıktılarına oranının karşı tarafın girdi çıktı oranına eşit olmasını istemektedir (Adams, 1963; Adams, 1965). Bir çalışan, girdilerinin çıktılara göre ödüllendirilmediğini ve etrafındakilerle eşit olmadığını düşündüğünde, iş tatmini azalmakta, bu durum devamsızlığa neden olmakta ve sonunda işten ayrılmaya giden yolu açabilmektedir (Peter ve Chima, 2008). EK' ye göre iş tatminsizliğinin, işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılma üzerindeki etkilere aracılık ederek eşitsizlik algılarının doğrudan sonucu olacağı ifade edilmiştir (Griffeth ve Gaertner, 2001).



Şekil 7. Eşitlik Kuramı (Adams, 1963; Adams, 1965; Hoat, 2008:14)

Açıklanan bilgiler ışığında çalışanın düşünce ve davranışlarının aslında örgüt davranışlarından, örgütün güncel durumundan kısacası örgütün her bir girdisinden ne derece etkilendiğini göstermektedir. Çalışanların tatminsizliği ve buna bağlı olumsuz tutum sergilemelerinden kaynaklı sorunlar dünya çapında endişe verici bir hızla yayılmaya devam etmektedir. Bu nedenle, çalışan motivasyonunun bir örgütteki işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği açıkça görülmektedir (Nanayakkara ve Dayarathna, 2016).

Motivasyon temelli ana teorilerden biri Herzberg'in çift faktör kuramıdır.



Şekil 8. Çift Faktör Kuramı (Herzberg, 1966; Hoat, 2008:16)

Herzberg, motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere iki kısımdan oluşan çift faktör kuramını tanımlamıştır. Motive edici faktörler iş ile ilintili olan ve çalışanları tatmin eden faktörlerdir. İşin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörlerini hijyen faktörleri olarak tanımlamaktadır (Herzberg, 1966; Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010). Şekil 8'de kuramın bileşenleri verilmektedir. Hijyen faktörler; çalışma koşulları, maaş, güvenlik, politika ve yönetim, ilişkiler gibi temel ihtiyaçları refere eden asgari faktörler olurken, motivasyon faktörleri; başarı, işe ilgi, başarının tanınması, ilerleme, kişisel gelişim gibi daha üst düzey kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından ilham alan faktörlerdir. Örgüt yöneticileri yalnızca hijyen faktörlerini iyileştirmeye odaklanırlarsa, bu durum çalışanlarını tam anlamı ile tatmin etmeyecek değişim süreciyle ilerlemeye motive etmeyecektir (Herzberg, 1966, Hoat, 2002). Motive edici faktörlerin çalışanların performansına etki ettiği gerçeğinin göz önünde bulundurulması beklenirken ve sadece hijyen faktörlerin çalışanların işte kalmasını sağlamayacağı ifade edilmektedir (Paşaahmetoğlu ve Yeloğlu, 2017).

Yukarıda açıklanan her bir kuram neden sonuç bağlamında işten ayrılma niyetini açıklayan ve kapsayan temel kuramlardır. Fiili işten ayrılmanın aksine işten ayrılma niyeti belirsiz bir durum ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti genel olarak çalışanın kuruma karşı tavrını da yansıtmaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramının gelişimi bahsi geçen kuramlar ve fiili işten ayrılma kavramının gelişimi ile birlikte ele alınmalıdır (Ngo-Henha, 2017).

1.3. Kavramsal Olarak İşten Ayrılma Niyeti

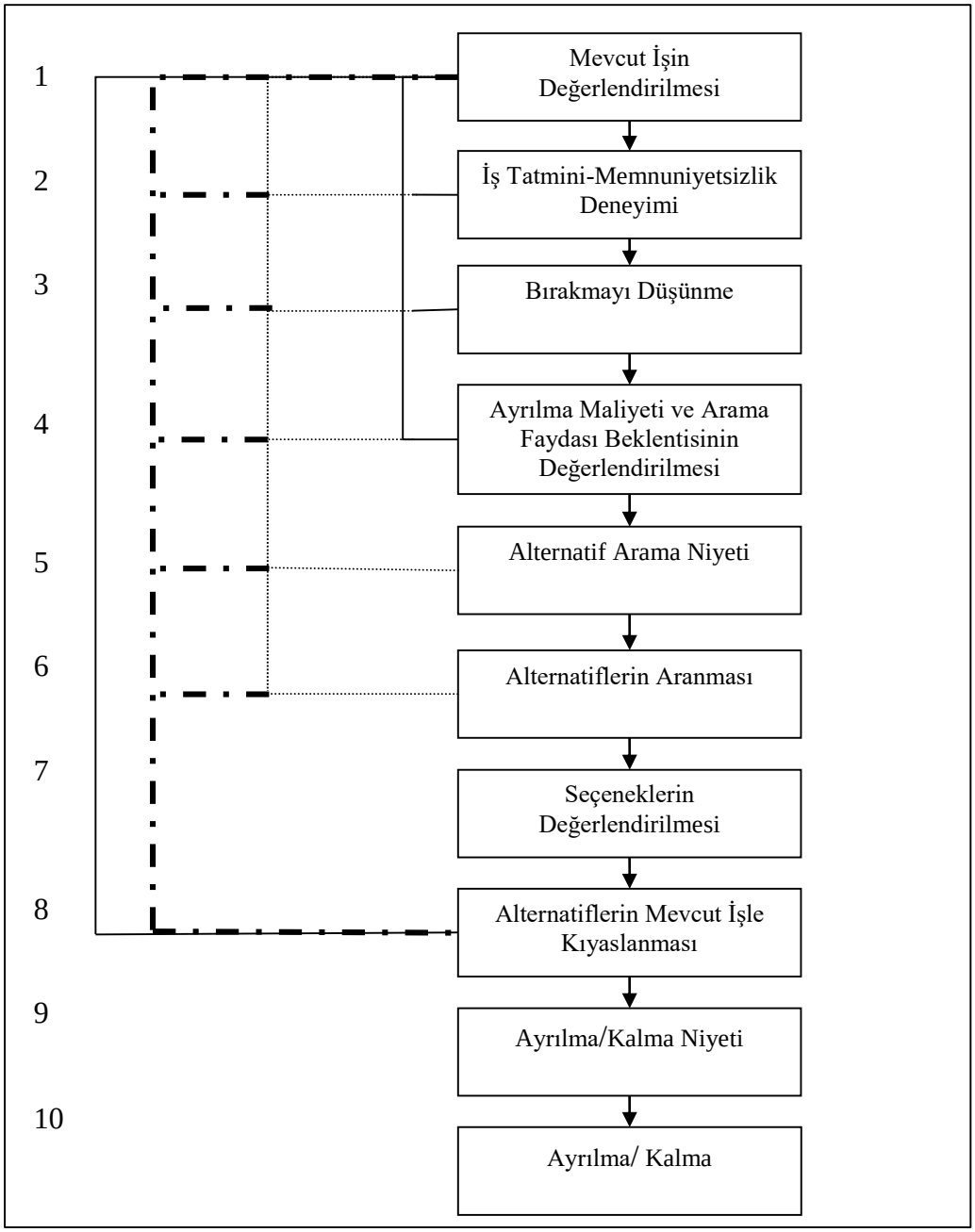
İşten ayrılma niyeti, çalışanın bir örgütte uygulanagelen politikalar, iş gücü piyasasının sahip olduğu özellikler ve çalışanın sahip olduğu algılar gibi farklı etkenler sonucu ortaya çıkan davranışsal bir niyet olarak tanımlanmaktadır (Gaertner ve Nollen, 1992).

İşten ayrılma niyeti, Mobley (1977) tarafından bilişsel düşünme, planlama ve işi bırakma arzusu olarak tanımlamıştır. Kavram aynı zamanda yetkin ve yetenekli bir çalışanın başka bir kuruluşta çalışmak için mevcut işvereniyle olan iş ilişkisini sonlandırmaya karar verdiği durum olarak da ifade edilmiştir (Mensele ve Coetzee, 2014). Ayrılma niyeti, çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik negatif görüş ve tutumlarından kaynaklanabilmektedir (Shwu-Ru ve Ching-Yu, 2010). İşten ayrılma niyeti, bireylerin yakın gelecekte bir noktada kalıcı olarak kuruluştan ayrılma olasılığını yansıtmaktadır ve gerçek işten ayrılma davranışının en güçlü ve en kesin öncülü olarak görülmektedir (Tett ve Meyer, 1993; VanderBerg ve Nelson, 1999). Bu açıklamalar sonucunda işten ayrılma niyetinin

gerçek işten ayrılma öncesindeki bir aşama olduğu söylenebilmektedir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

İşten ayrılma niyeti ve onu takiben gerçekleşebilecek olan gerçek ya da diğer bir deyişle fiili ayrılma aynı anda çalışan ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel bakış açısından, işten ayrılmadaki artış ve bu artışı takiben geçici personelin işe alınması, seçimi, eğitimi veya istihdamı ile ilişkili örgütsel maliyetlerde bir artışa yol açabilmektedir. (Morrel, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2004). Porter ve diğerleri (1973) çalışanların örgüte hâlihazırda beklentilerle geldiklerini bu beklentilerin karşılanmadığını düşündüklerinde ise işten ayrılma niyetine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar iş tatmini (Yu ve Kang, 2016), işe gömülülük (Ko ve Kim, 2016), tükenmişlik (Lu ve Gürsoy, 2016), örgütteki kuşak farkı (Rani ve Samuel, 2016), mevcut iş yükü (Schaufeli ve Bakker, 2004), mevcut işe alternatif işler (Ghosh ve Gurunathan, 2015) ve psikolojik sözleşme ihlali (Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007) gibi birçok etkenin işten ayrılma niyetini anlamlı sonuç doğuracak ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İşten ayrılma niyeti kavramının daha iyi anlaşılabilmesi adına geçmişte araştırmacılar tarafından sunulan modelleri incelemek faydalı olacaktır. İşten ayrılma niyeti kavramının gelişimi bölümündeki Tablo 1'de sunulan çalışmalar bahsi geçen kuramlar kapsamında ortaya çıkan modellerdir. İlk olarak March ve Simon (1958)'ın işten ayrılma modeli bu bağlamda yapılan ilk çalışma olmakla birlikte Şekil 9'da gösterilen modelin temelinde örgütün büyüklüğü, iş memnuniyeti, örgüt dışı alternatif sayısı gibi etkenler çalışanın karar sürecini etkilemekte ve sonuç olarak işten ayrılma gerçekleşmektedir. March ve Simon (1958)'ın bu çalışmasından sonra Mobley'in Şekil 9'da belirtilen çalışan ayrılma karar süreci modeli işten ayrılma niyeti kavramını daha da derinleştirmiştir.



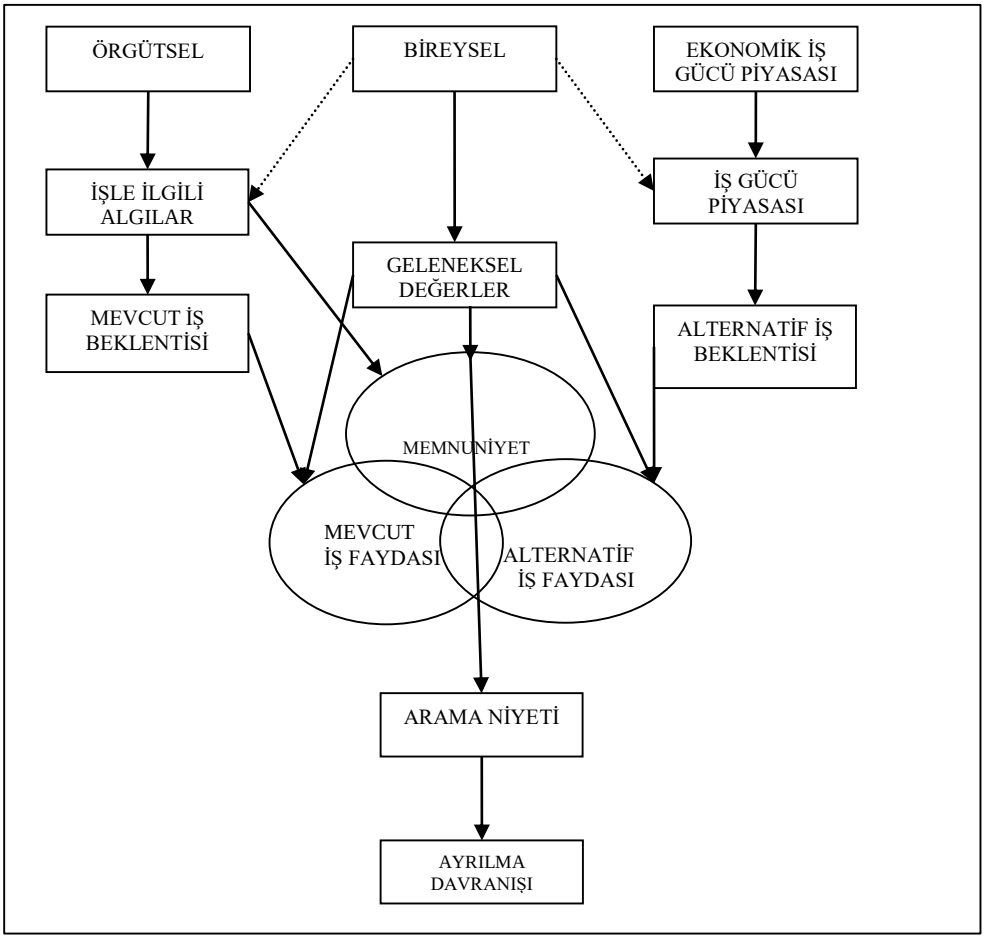
Şekil 9. Çalışan ayrılma karar süreci modeli (Mobley, 1977:238)

Şekil 9'da sunulan modelde, daha önce sadece memnuniyetsizlik ve fiili işten ayrılma arasında doğrudan bir ilişki incelenmesine ek olarak araştırmacı aracı etkenlerin de etkisini incelemiştir. Araştırmacı bir dizi birbiri ile bağlantılı olan süreçlerin en son olarak çalışanın ayrılma ya da kalma kararına ulaşmasına yol açtığını ifade etmektedir (Mobley, 1977).

Karar süreci modelinden de görüleceği üzere çalışan öncelikle mevcut işini değerlendirmekte, değerlendirme sonucunda işinden memnun ya da memnuniyetsiz olduğuna karar vermekte bununla birlikte eğer memnuniyetsizse bırakmayı düşünmektedir.

Bu düşünce maliyet-fayda analizi değerlendirmesi yapmayı beraberinde getirmektedir ve çalışan, alternatifler aramaya niyetlenmektedir. Çalışan tarafından bulunan alternatifler ile mevcut işi kıyaslanmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda alternatifler daha faydalı görünürse ayrılmaya karar vermektedir. Kıyaslama sonucunda mevcut iş daha faydalı bulunuyor ise kalmaya karar vermektedir.

Araştırmacılar işten ayrılma niyetinin ve algılanan alternatif fırsatların fiili ayrılmayı belirlediğini, iş tatminin ise işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisiyle birlikte fiili ayrılmayı etkilediğini iddia eden nedensel bir model daha sunmuşlardır (Boswell, Lily, ve Andrew, 2008; Sing ve Sharma, 2015).

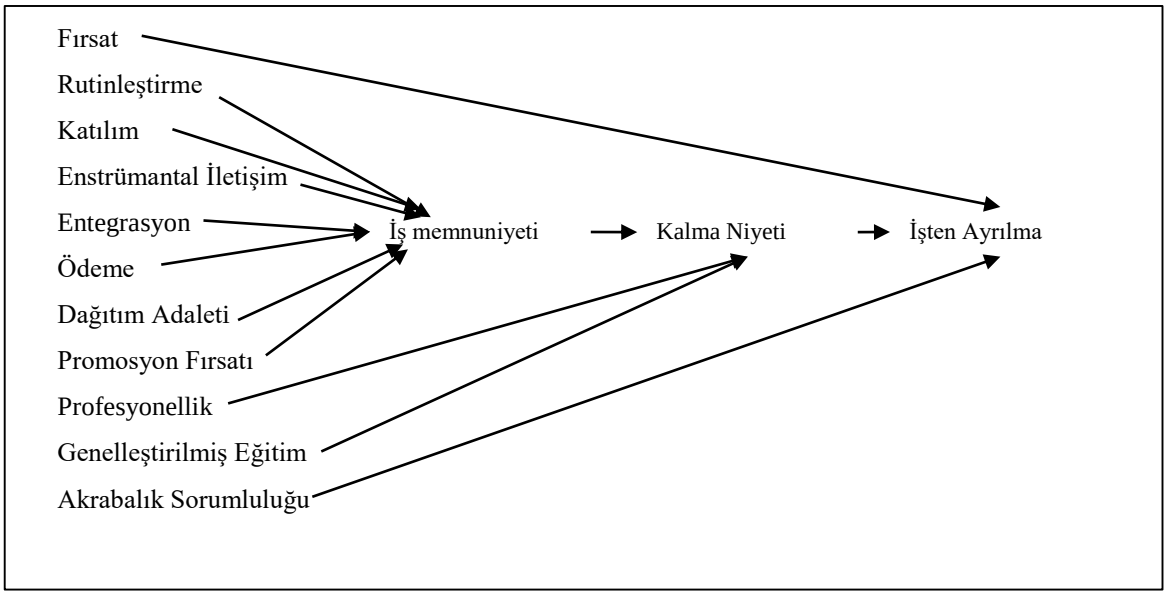


Şekil 10. Detaylı işten ayrılma modeli (Mobley, Hand, Meglino ve Griffeth, 1979:517)

Mobley ve diğerleri (1979) bir sonraki çalışmalarında çalışan ayrılma karar süreci modelini geliştirmişlerdir (Şekil 10). Örgütsel, bireysel ve ekonomik iş gücü etkilerinin, örgüt içi ve dışı algılarla birlikte beklentilerin, geleneksel değerlerin, memnuniyet, mevcut ve alternatif iş faydasının ya da çekiciliğinin arama niyetine etkisini ve ayrılma davranışına etkisini modellemişlerdir. Bu derin araştırma kapsamında ayrılma davranışının sadece

memnuniyetten değil bu sürecin farklı kavramlardan da etkilendiğini göstermişlerdir (Mobley, Hand, Meglino ve Griffeth, 1979).

Price (1977), işten ayrılmanın temel öncüllerine ve ara değişkenlerine yönelik başka bir model önermiştir. Bu modelde çalışan devrinin; ücret düzeyi, örgütle uyumlanma, araçsal ve formal iletişim, merkezileşme olmak üzere farklı yordayıcıları bulunmaktadır. Söz konusu belirleyicilerden örgütle uyumlanma, çalışanların örgütün bir parçası olmasını; araçsal iletişim, etkili insan kaynakları iletişimi ve bilgi aktarımını; formal iletişim vizyon ve politikaları hakkında örgütün çalışanlarını bilgilendirmesi olarak ifade edilmektedir.



Şekil 11. Nedensel İşten Ayrılma Modeli (Price ve Mueller, 1981:547)

Price ve Mueller (1981), Price (1977)'nin nedensel modelini ve dönemin işten ayrılma yazınını incelemesi kapsamında modele eklentiler yapmışlardır. Araştırmacılar bu çalışmasında örgüt büyüklüğünün işten ayrılmaya etkisini yordayamadığını çünkü incelenen hastanelerin hepsinin orta büyüklükte olduğunu, örgüt büyüklüklerinin etkisini inceleyebilmek için farklı büyüklükteki çalışma ortamlarının bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgüt büyüklüğünün modele eklenme gerekliliğinin sebebi olarak daha önce yapılan çalışmaların bazılarının artan büyüklüğün işten ayrılma oranını düşürdüğünü bazılarında ise büyüklüğün rutinleşmeye sebep olmasıyla birlikte daha fazla işten ayrılma ile sonuçlandığını bunun sonucunda büyüklük ve ayrılma arasındaki ilişkinin farklı değişkenlerle kontrol edilmesi gerektiği fikrine ulaşmış olmalarıdır (Morrel, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2001).

Ayrıca araştırmaların büyük şehirler gibi nüfus olarak daha geniş bir alana sahip yerlerde gerçekleştirilmesi gerektiğini çünkü geniş alanlarda daha fazla fırsata sahip olunacağını bunun ise sonucu değiştireceğini savunmuşlardır (Price ve Mueller, 1981).

Steers ve Mowday'in 1981 yılında sundukları başka bir modelde ayrılma niyetinin doğrudan bırakmaya yol açabileceği veya alternatifler için bir araştırmayı tetikleyebileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar bireysel değerler ve iş beklentilerinin, örgütsel özellikler ve deneyimlerin çalışanın işe ve örgüte yönelik duygusal tepkilerini etkilediğini ifade etmişlerdir. Duygusal tepkilerin, çalışan tutumunu ve kalma ya da ayrılma isteğini tetikleyebileceğini öne sürmektedirler. Son olarak ayrılma niyetinin, kalma ya da fiili ayrılma kararı ile sona ereceğini ya da çalışanın daha cazip iş fırsatlarını aramaya başlayacağını ortaya koymuşlardır. (Steers ve Mowday, 1981). Lee ve Mowday (1987), bu modeli detaylı olarak incelemişler ve arama davranışına dâhil olan çalışanların çoğunlukla ancak başka bir iş bulduktan sonra örgütten ayrıldıklarını ifade etmişlerdir.

Bir problem olarak görülmeye başlandığından beri personel devir sürecini tanımlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmış ve belirtilen çalışmalarda çok sayıda model oluşturulmuştur (Jex ve Britt, 2008). Temel olarak bu verilen modeller işten ayrılma niyeti kavramını açıklamaktadır. Sonraki çalışmalar bu modellerin geliştirilmiş halleridir. Burada bahsedilen modeller ışığında işten ayrılma niyeti, yapılan çalışmalar sonucunda çalışanın örgütten beklentileri alamaması, iş tatminin olmaması, kariyer anlamında kendilerine katkı sağlayacak bir ortam olmadığını düşünmeleri, yüksek iş yükü ve stres yaşamaları ve bununla birlikte algılanan alternatif iş olanakları ile mevcut iş kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkan bir niyet olarak açıklanabilir.

1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

İşten ayrılma niyetinin öncüllerinin belirlenmesi adına yazında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Başlık 1.2 ve 1.3 teki kuramlar ve modeller ilk kavram oluşumu sırasında öncüllerin şekillenmesini sağlamıştır. Öncüllerin belirlenmesi için tarihsel sırayla araştırmaları incelerken kavramın ortaya çıkışından günümüze kadar birikimli olarak ortaya konulan ilişkiler açıklanacaktır.

İlk olarak işten ayrılma modelinin temsilcisi olarak görülen March ve Simon (1958)'ın çalışmasına baktığımızda, işten ayrılma niyetinin öncülü olarak tasarladıkları modelde işin kendi imajına uygunluğu, iş ilişkilerinin öngörülebilirliği ve iş ve diğer rollerin

uyumluluğunun iş tatminini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgüt büyüklüğü, transfer imkânı, algılanan örgüt dışı alternatiflerin çoğalmasının işten ayrılmayı etkilediğini ifade etmişlerdir (March ve Simon, 1958).

Mobley (1977) işten ayrılma niyeti çalışmasında, iş tatmininin olmamasını ya da diğer bir deyişle memnuniyetinin azalmasını işten ayrılma niyetinin bir öncülü olarak değerlendirmiştir. Bu çalışma için sunduğu aracı bağlantı modelinde ise maliyet ve fayda analizi ile alternatif iş fırsatlarını aracı kavramlar olarak incelemiştir. İş tatmininin ve alternatif iş fırsatlarını doğrudan etkilediğini, diğer kavramların ise bu süreçte aracı olduğunu ifade etmiştir (Mobley, 1977). Mobley ve diğerleri (1979) devam çalışmasında detaylı bir ayrılma davranışı analizi gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel, bireysel ve ekonomik iş gücü piyasası etkenlerinin, algıların, geleneksel değerlerin memnuniyet ve fayda analizine etki ettiği bu karar sonucunun ise arama niyeti ve ayrılma davranışına yol açtığını ifade etmişlerdir. Yalnızca memnuniyet değil, arama niyetinin de bir öncül olduğunu modelde incelemişlerdir (Mobley ve diğer., 1979).

Steers ve Mowday (1981)'in çalışmasında ise, bireysel, örgütsel ve iş dışı etkenlerin de ayrılma niyetine etkili olduğunu savunmuşlardır. İşe ilişkin beklenti ve değerler, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık faktörlerini öncül olarak değerlendirmişlerdir.

Bluedorn (1982)'de farklı bir işten ayrılma modeli geliştirmiştir. İş arama değişkeninin konumunun çalışanın geçmiş ve şimdiki çevresel fırsatları algılaması ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaş, rutinleşme, çevresel fırsatların işten ayrılmayı doğrudan etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Yapılan bir araştırmada hemşirelerin işten ayrılma niyetlerine etki eden öncülleri araştırılmıştır. Çalışanın işten ayrılma modelini sundukları çalışmalarında stres seviyesinin ayrılma niyetine yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışanın iş ortamındaki stres ve gerginlikten etkilenerek belirli bir duygusal duruma geldiği ve bu durumdan hem ayrılan çalışanın hem de mevcut çalışanın etkilendiğini savunmuşlardır. Gerginlik ve stresin işten ayrılma ile sürekli ve doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmişlerdir (Sheridan ve Abelson, 1983).

Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyeti için dış değişkenler, işle ilgili değişkenler ve kişisel değişkenler olmak üzere üç genel sınıflandırma öngörmüşlerdir. Dış değişkenler, istihdam algıları veya örgütsel imaj olarak sınıflandırılırken, işle ilgili değişkenler; ücret, iş,

denetim, iş arkadaşları, terfiler ve görevin tekrarlanması ve memnuniyettir. Yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi kişisel değişkenlerin de ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

William ve Hazer (1986), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin bir öncülü olduğunu ifade etmiştir. Memnuniyet-bağlılık ilişkisini destekleyen kişisel ve örgütsel özelliklerin memnuniyeti ve ardından bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışmasında ise yazın taraması sonrası işten ayrılmanın öncüllerini araştırılmıştır. Kişisel özellikler, genel ve iş bağlamında memnuniyet, iş deneyiminin diğer boyutları, dış çevre faktörleri, davranışsal öncüller, geri çekilme sürecine ilişkin davranış öncüllerini incelenmiştir. Bu öngörüler arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama, alternatiflerin karşılaştırılması, geri çekilme bilişleri ve bırakma niyetleri bulunmaktadır (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

İşten ayrılmanın dört temel öncülünü içeren yapısal bir ölçüm modeli (demografik özellikler, çalışma ortamı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, çalışma ortamının, çalışanların iş tatminini şekillendirmede demografik özelliklerden daha fazla önemli olduğunu ve iş tatmininin ise işten ayrılma niyetinin oldukça belirgin bir öncülü olduğunu göstermiştir. İş tatmininin aynı zamanda çalışma ortamı ve işten ayrılma niyeti arasında önemli bir aracı değişken olduğunu ifade etmişlerdir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001).

Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin araştırıldığı bir çalışmada, mesleki bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. İş tatmini ile mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve mesleği bırakma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Mesleki bağlılık ile işten ayrılma niyetleri arasında ve iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulduklarını da ifade etmişlerdir (Lu, Lin, Wu, Hsieh ve Chang, 2002).

Firth ve diğerleri (2004), bulgular kesin olmamakla birlikte, sosyal desteğin ayrılma niyetini azaltmada önemli bir rol oynadığını varsaymaktadır. Hemşirelerle yapılan bir araştırma, denetçilerden gelen sosyal desteğin hemşirelerin tükenmişlik düzeyini azalttığını ve dolaylı olarak, azalmış tükenmişlik seviyeleri yoluyla, hemşirelerin ayrılma niyetinin de azaldığını ifade etmişlerdir.

Cole ve Bruch (2006) örgütsel kimlik gücü, özdeşleşme ve bağlılık kavramlarının işten ayrılma niyetiyle ilişkilerini ve örgütsel hiyerarşinin önem derecesini incelemişlerdir. Bulgular, güçlü örgütsel kimlik, özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algılarının, çalışanların işten ayrılma niyetini, örgüt içindeki hiyerarşik seviyelerine bağlı olarak benzersiz ve pozitif şekillerde etkileyebileceğini göstermiştir.

Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyetine kişisel fedakârlığın ve iş uyumunun aracılık etkilerini inceleyen başka bir çalışmada ise algılanan denetçi desteğinin algılanan örgütsel desteğin bir öngörücüsü olduğu ve ayrıca algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetinin bir öngörücüsü olduğunun doğrulandığını ifade etmişlerdir. Bulgular iş uyumunun algılanan denetçi desteği ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ve kişisel fedakârlığın algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010).

Paillé ve Grima (2011), gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanın örgütü terk etme niyeti ve mevcut iş arasındaki ilişkiyi bir Fransa'da etnik bir örneklemi kullanarak araştırmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) isteğe bağlı bir davranış olduğu için, ÖVD yöneticilere organizasyondan olası bir geri çekilmeyi tespit etmelerini sağlayacak faydalı bir öncül olarak hizmet edebilir. Yöneticiler ÖVD'yi bir çalışanın ruhsal durumu hakkında yararlı bilgiler sağlayabilecek bir gösterge olarak kullanabilirler.

Chen (2005) tarafından yapılan çalışmada, Örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük zemininde geliştiğini ve örgüt içi resmi ödül sistemi tarafından açıkça tanınmadığını ancak bir kişinin bu tür davranışları sergileme konusundaki isteksizliğinin, çalışanın örgütten çekilme isteğinin işareti olabileceğini ifade etmiştir.

Lider-üye değişiminin yani lider desteğinin rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye etkisini inceleyen çalışmada sonuçlar, lider-üye değişiminin, rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini göstermiştir. Ayrıca araştırmacılar yüksek düzeyde rol stresine sahip çalışanların, düşük iş tatmini ile birlikte yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Zhang, Tsingan ve Zhang, 2013).

Park ve diğerleri (2015), çalışmalarında ilk yönetici desteği etkisi ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemişlerdir.

Algılanan örgütsel desteğin yönetici desteği işlevleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ifade etmişlerdir. Etkili ilk yönetici danışmanlığının çalışanların neden işten ayrılma niyetlerini azalttığına dair açıklamada algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü vurgulayarak mevcut yazına katkıda bulunmuşlardır

Kim ve Fernandez (2016), bireysel özellikler, çalışan tutumları, örgütsel koşullar ve yönetimsel uygulamalar dâhil olmak üzere bir dizi işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılma öncüllerinin tanımlandığını fakat çalışanların güçlendirilmesinin bir öncül olarak araştırıldığı çok az çalışma olduğunu ifade etmişlerdir. Gerçekleştirdikleri çalışmada çalışan güçlendirilmesi ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisini incelemişlerdir. Çalışanların güçlendirilmesinin, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı negatif etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dirik (2019) ulusal yazın bağlamında işten ayrılma niyetinin öncüllerini değerlendirdiği bir meta-analiz çalışması gerçekleştirmiştir. İş tatmini, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık ve alt boyutları, algılanan örgütsel destek, özdeşleşme, iş stresi, duygusal olarak tükenme, yüzeysel rol yapma, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma, derinden rol yapma, tükenmişlik ve iş performansı dâhil olmak üzere 15 adet öncülün işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği çalışmaları incelemiştir. İşten ayrılma niyeti ile yazında en fazla ilişkilendirilen öncülün iş tatmini olduğu ve yükseğe yakın düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında ise duygusal bağlılığın en yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş stresi ile pozitif yönlü ilişkilendirme sonucuna da varmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde bir meta-analiz çalışması gerçekleştirilmiş ve işten ayrılma niyetinin öncülleri incelenmiştir. Çalışmada işten ayrılma niyetinin ana öncülleri iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güçlendirme olarak belirlenmiştir. İşten ayrılma davranışının kontrol altında tutulmasından sorumlu yöneticilerin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin farkında olması gerektiğini ve çalışmalarında işten ayrılma niyetinin ana öncüllerinin ve bunların etkisinin gücünü ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, bu meta-analizin sağladığı bilgileri kullanarak işten ayrılma niyetini azaltmak için politikalarını hazırlayabileceklerini iddia etmişlerdir (Özkan, Elçi, Karabay, Kitapçı ve Garip, 2020).

1.5. İşten Ayrılma Niyetinin Ardılları

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanlar genellikle psikolojik ve duygusal olarak bağımsızdır, daha az motive olurlar, çalışmalarına düşünce ve çaba harcamak istemezler ve genellikle örgütlerindeki işlerini kolaylaştırmak için isteğe bağlı davranışlar sergilemeleri de olası değildir. Bu nedenle, üretkenliğe aykırı iş davranışına girme olasılıkları daha yüksektir (Labatmedienė, Endriulaitienė ve Gustainien, 2007; Mai, Ellis, Christian ve Porter, 2016; Xiong ve Wen, 2020).

İşten ayrılma niyeti örgüt açısından hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi SDK'ye bağlı olarak değişim ilişkilerinin her biri, performans ve örgütsel vatandaşlığa ek olarak iş tatmini, iş arkadaşlarından duyulan tatmin, işten ayrılma ve devamsızlık gibi bir dizi davranış ve tutumu etkilemektedir (Settoon ve diğer., 1996). İşten ayrılma niyetinin bir sonucu olarak çalışanların performanslarının, üretkenliklerinin ve güvenlerinin derecelerinin değiştiği görülmektedir (Shaw, Gupta ve Delery, 2005). Lyons (1968), hemşireler üzerinde yaptığı bir çalışmada hastanede kalan tam zamanlı bir grup hemşirenin işten ayrılma niyetine sahip olanların devamsızlıkla anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İşten ayrılma, işletme için önemli kayıplara ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İşe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme maliyetlerinde artış, uyumsuzluk yaşama, üretkenlikte azalma, plan ve programların aksaması veya bozulması, kalan çalışanlar, örgütsel hafızanın azalması, vasıflı insan kaynaklarının kaybı örgütsel güven ve itibar kaybı ile iş sürekliliği ve üretkenlik kaybı da işletmeler için en önemli insan kaynakları sorunlarından olmaktadır (Firth, Mellor, Moore ve Loquet, 2004; Chang, Wang ve Huang, 2013).

İşten ayrılma sonucu olarak çalışan devri işyerinde örgütsel bilgi birikimini tükettiği ve deneyimli çalışanın dikkatini örgütsel görev tanım alanlarından uzaklaştırdığı için örgütsel performansı bozmaktadır. Deneyimli birim çalışanları dikkatlerini temel hizmet görevleri ile yeni üyelerin sosyalleşmesi ve eğitimi arasında bölerken işten ayrılmalar neticesinde işe yeni başlayanlar ise işi öğrenmek ve deneyim kazanmak için zaman harcadıkları için çalışan etkinliği azalmaktadır (Hausknect, Trevor ve Howard, 2009).

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların davranışsal tutumlarının anlaşılmasını sağlamak amacı ile gerçekleştirilen bir çalışmada işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel

vatandaşlık davranışı arasındaki ve işten ayrılma niyeti ile verimsiz iş davranışı arasındaki ilişkileri açıklamışlardır. Sonuçlar, işten ayrılma niyetinin çalışanların işe bağlılığını azalttığını ve bunun da örgütsel vatandaşlık davranışlarını düşürdüğünü ve verimsiz çalışma davranışlarını artırdığını göstermektedir (Xiong ve Wen, 2020).

İşten ayrılma niyetinin belirleyicileri işten ayrılma düşüncesine sahip çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler için de büyük önem arz etmektedir. Çalışan sürekliliğinin olmaması, yeni personelin örgütte işe başlama süreci ve çalışanın eğitiminde yer alan yüksek maliyetler, örgütsel sorunla yüz yüze gelen yönetici için de büyük önem taşımaktadır (Firth ve diğer., 2004; Siong, Mellor, Moore ve Firth, 2006).

Moquin ve diğerleri (2019)'ne göre iş gücü istikrarsızlığının en yoğun olduğu sektörlerden biri olan bilişim teknolojileri çalışanları üzerine yapılan bir çalışma ile sektör çalışanlarının istikrarının kısmen çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin etkili yönetimine bağlı olduğu ifade edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti içinde olan bir çalışanın örgüte dayalı olumsuz zihinsel algılarını gözden geçirdiği bir evre olan, değerlendirme evresinde olduğu düşünülebilir. Bu süreç çalışan açısından örgüt tarafından kendisine verilen sözlerin de gözden geçirildiği bir evre olmaktadır. Örgütle ilk ilişki anından başlayarak çalışanların beklentileri ile örgütün beklentileri karşılıklı olarak etkileşimli bir ortamda şekillenir. Ancak çalışan beklentileri karşılanmaz ve çalışanlar verilen sözlerin yerine getirilmediğini düşünürlerse işten ayrılma niyetinin bir öncülü olan psikolojik sözleşmelerine başvuracaklardır. Yazında daha önce yürütülen çalışmaların sonuçlarına göre işten ayrılmaları azaltabilmek için psikolojik sözleşme öğeleri iyi tanımlanmalı dile getirilmeyen ancak göze çarpan beklentiler iyi yönetilmelidir. Bu bağlamdan yola çıkarak çalışmanın bundan sonraki bölümünde işten ayrılma niyetini etkilediği düşünülen psikolojik sözleşme kavramının tanımları ve kuramsal çerçevesi açıklanacaktır.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

2.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı

Sözleşme, her biri kendi haklarına sahip olan ve alınan bir bedel karşılığında bu haklardan bazılarını teslim eden iki veya daha çok bağımsız taraf arasında kurulan bir anlaşma anlamına gelmektedir (Barker, 1962). Taraflardan her biri, gerçekleştirilen sözleşme için bir diğerine karşı kendi yükümlülüklerini yerine getirmeyi taahhüt eder. Sözleşme kavramı insan davranışının iki temel özelliğine hitap etmektedir. Bunlar, eylemlilik ve karşılıklılıktır. Eylemlilik, eylemlerimiz yoluyla çevremizi etkileme kapasitesine sahip olduğumuz algısıdır. Karşılıklılık ise ilişkinin sürmesini sağlayan toplumsal stratejidir (Herriot , 2001).

Sözleşmeler, istihdam ilişkilerinde dayanak oluşturur ve bir örgüte katılım için temel teşvikler ve katkılar sağlar (Rousseau, 1990).

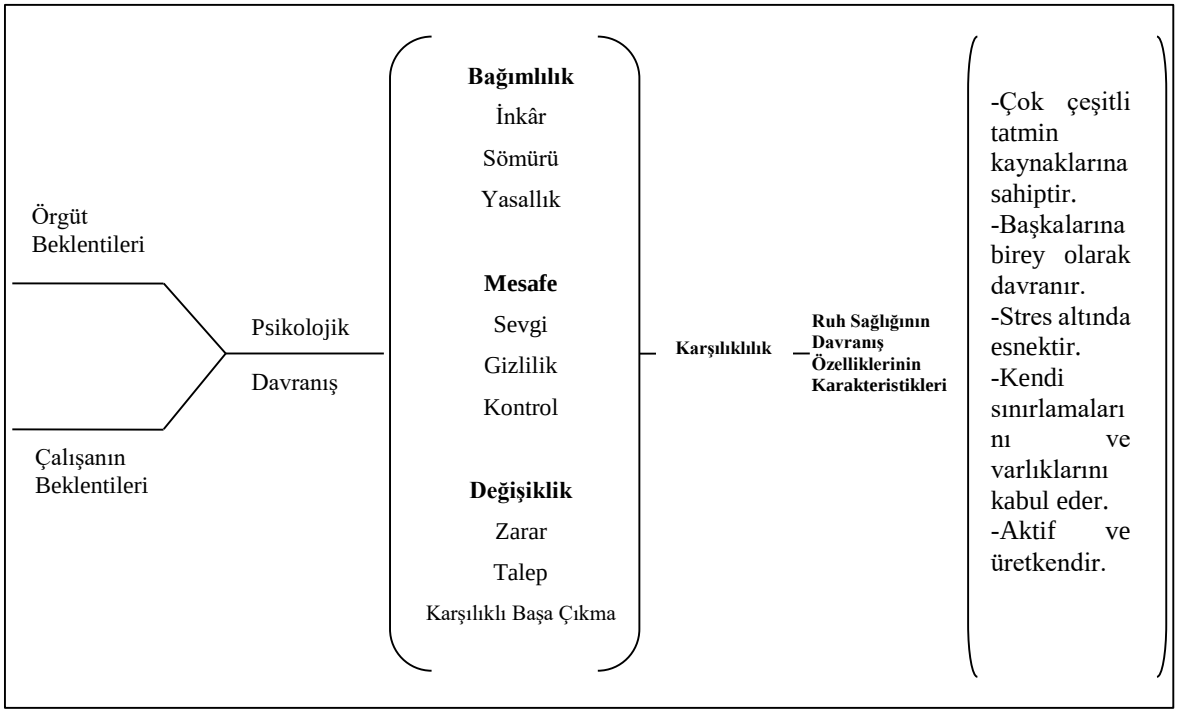
Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, örgüt tarafından çalışanlara sağlanan maddi ve sosyo-duygusal faydalara karşı çalışanın zaman, çaba ve sadakat ile karşılık verdiği mübadeleden ileri gelen bir ilişkidir (Aselage ve Eisenberger, 2003). İstihdam ilişkisi, işverenlerin ve çalışanların birbirlerine sözler verdikleri ve bunları tutmaya çalıştıkları sözleşmeli bir alan olarak tanımlanmaktadır (Herriot , 2001).

Psikolojik sözleşme, yazılı olmayan bir sözleşmedir. Bir çalışanın işverenlerinden gelen iletişim ve vaatlere ilişkin algılarına ve yorumlarına dayanmaktadır (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez Amerikalı ünlü davranış bilimci Argyris, Understanding of Organizational Behavior (Örgütsel Davranışı Anlamak) adlı kitabında ortaya atmış, ustabaşı ile işçiler arasındaki gizli ve gayri resmi zımni anlaşmadan bahsetmiştir. Argris bu bağlamda psikolojik sözleşmeyi işyerine uygulayan ilk kişidir, bir imalat fabrikasında çalışanlar ve ustabaşı arasındaki üstü kapalı bir anlaşmaya atıfta bulunmak için "psikolojik iş sözleşmesi" terimini kullanmıştır. Argyris sadece bu kavramdan bahsetmiş, ancak daha spesifik bir tanım getirmemiştir (Argyris, 1960).

“Ustabaşı, bu sistemdeki çalışanların pasif liderlik altında en iyi şekilde üretme eğiliminde olacaklarını fark ettiği için ve çalışanlar ile hemfikir olduğunda, çalışanlar ve ustabaşı arasında 'psikolojik iş sözleşmesi' olarak adlandırılabilecek bir ilişkinin gelişeceği varsayılabilir. Ustabaşı, çalışanın gayri resmi kültürünün normlarını garanti eder ve bunlara saygı gösterirse (yani, çalışanlar yalnız bırakıldığından, yeterli maaş aldıklarından ve

güvenli işlere sahip olduklarından emin olursa) çalışan, yüksek üretimi ve düşük şikâyetleri vb. sürdürecektir. Çalışanların ihtiyacı olan tam da budur.” (Argyris, 1960, s. 97)

Argyris 1960 yılında yaptığı bu çalışmada derin psikolojik ihtiyaçların tatmininden değil, büyük ölçüde davranışsal anlaşmalardan, yatkınlıklardan ve yazılı olmayan sosyal normlardan bahsetmektedir (Meckler, Drake ve Levinson, 2003). Tam anlamı ile psikolojik sözleşme tanımı ilk olarak Levinson (1962) tarafından yazına kazandırılmıştır. Levinson’a göre psikolojik sözleşme yazılı olmayan beklentileri içeren mental bir sözleşme olarak tanımlanmıştır (Levinson, Price, Munden, Mandl, ve Solley, 1962; Li ve Dai, 2015). Buradaki sözleşme çalışan ile işveren arasında ilişkileri yöneten açıkça ifade edilmeyen karşılıklı beklentiler olarak değerlendirilmiştir. Levinson'un psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların örgütle ilişkilerine yatırım yaptıkları bilinçli ve bilinçsiz insan ihtiyaçlarının ve arzularının kabulünü kapsamaktadır (Diamond, 2003).



Şekil 12. Psikolojik sözleşmenin girdileri ve çıktıları (Levinson ve diğer., 1962:159)

Levinson’un psikolojik sözleşme modelinde, örgüt ve çalışan beklentilerinin bir sonucu psikolojik davranıştır. Levinson ve diğerleri (2003) yılında yaptığı çalışmada Şekil 12’deki modeli açıklamaktadır. Her bireyin aslında bir beklentiyle kuruluşa katıldığını ve psikolojik ihtiyaçlarının nasıl giderileceği düşüncesiyle birlikte örgütte yer aldığını ifade etmiştir. Bu modelden anlaşılacağı üzere Levinson’a göre örgüt ve çalışan beklentilerinin sonucu olan psikolojik davranış üç ana bileşen ve onun alt başlıklarından oluşmaktadır. Bu

üç ana bileşen ise bağımlılık, mesafe ve değişikliktir. Bu özelliklerin çıktısı olan karşılıklılık, modelin ana fikridir.

Psikolojik sözleşmelerin diğer sözleşmelerden farkları birkaç cümle ile özetlenecek olursa (Levinson ve diğer., 1962), İstihdam sözleşmeleri yazılı bir belge olarak ifade edilirken psikolojik sözleşme, çalışan-örgüt arasındaki karşılıklı zihinsel algılamaların bir bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmeler çalışan-örgüt taraflarının karşılıklı beklentilerine dayanan öznel bir kavramdır (Rousseau,1989). Biçimsel formata sahip olmamakla birlikte ilişkisel süreçlere dayanmaktadır. Karşılıklı olarak gerçekleşen ilişkisel süreçte davranışların değişimleriyle birlikte değişikliğe uğramakta bu nedenle de dinamik bir yapı olarak ifade edilmektedir. Hem çalışanın hem de örgütün zihinlerinde tasvir ettikleri şekli ile söz konusu ilişkinin taraflarının hemfikir oldukları konularda bir netlik söz konusu olamamaktadır. Psikolojik sözleşmeler bu nedenle mental ve zihinsel ortamda şekillendiği için açık bir şekilde ifade edilemez bu nedenle kapalı olarak ifade edilmektedir (Levinson ve diğer. 1962; Topaloğlu ve Arastaman, 2016).

Argrys (1960) ve Levinson (2003)'ün çalışmalarından farklı olarak sonraki dönemlerde birkaç farklı araştırmacı da psikolojik sözleşmeyi tanımlamıştır. Schein (1965) Psikolojik sözleşme kavramına açıklık getirmeye çalışan araştırmasında örgüt ve çalışanların yanı sıra çalışanların da kendi arasındaki yazılı olmayan beklentilerin bir bütünü olarak psikolojik sözleşmenin ortaya çıktığını savunurken hem çalışanın hem örgütün çeşitli beklentilere sahip olduğu ve bu beklentilerin sadece ne kadar ücret karşılığında ne kadar iş yapılacağına değil, aynı zamanda tüm haklar, ayrıcalıklar ve yükümlülükler modelini de kapsadığını öne sürmüştür.

Kotter (1973), psikolojik sözleşmeyi bir birey ile örgütü arasında her birinin birbirlerinden ne almayı ve ne vermeyi beklediğini belirleyen örtülü bir sözleşme olarak tanımlamış ve bu beklentilerdeki eşleşmelerden oluşan psikolojik sözleşmelerin, daha fazla uyumsuzluğa ve daha az eşleşmeye sahip diğer sözleşmelere göre daha fazla iş tatmini, üretkenlik ve daha düşük ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Herriot ve Pemberton psikolojik sözleşmeyi, örgütlerde istihdam ilişkisi içerisindeki her bir tarafın, ortaya çıkan bu ilişkinin kapsadığı yükümlülüklere dair algıları olarak tanımlamışlardır (Herriot ve Pemberton, 1997). Kotter (1973) bireylerin kendilerine sunulan kişisel gelişim fırsatları, sunulacak ilginç iş miktarı ve çalışmalarındaki anlam veya amaç

miktarı ile ilgili beklentilerine karşılık örgütlerin de bireyin gruplarla çalışma yeteneği, örgütsel değerleri ve hedefleri üstlenmesi ve uyum sağlama istekliliği konusunda daha yüksek beklentilere sahip olduğu sonucu ifade etmiştir.

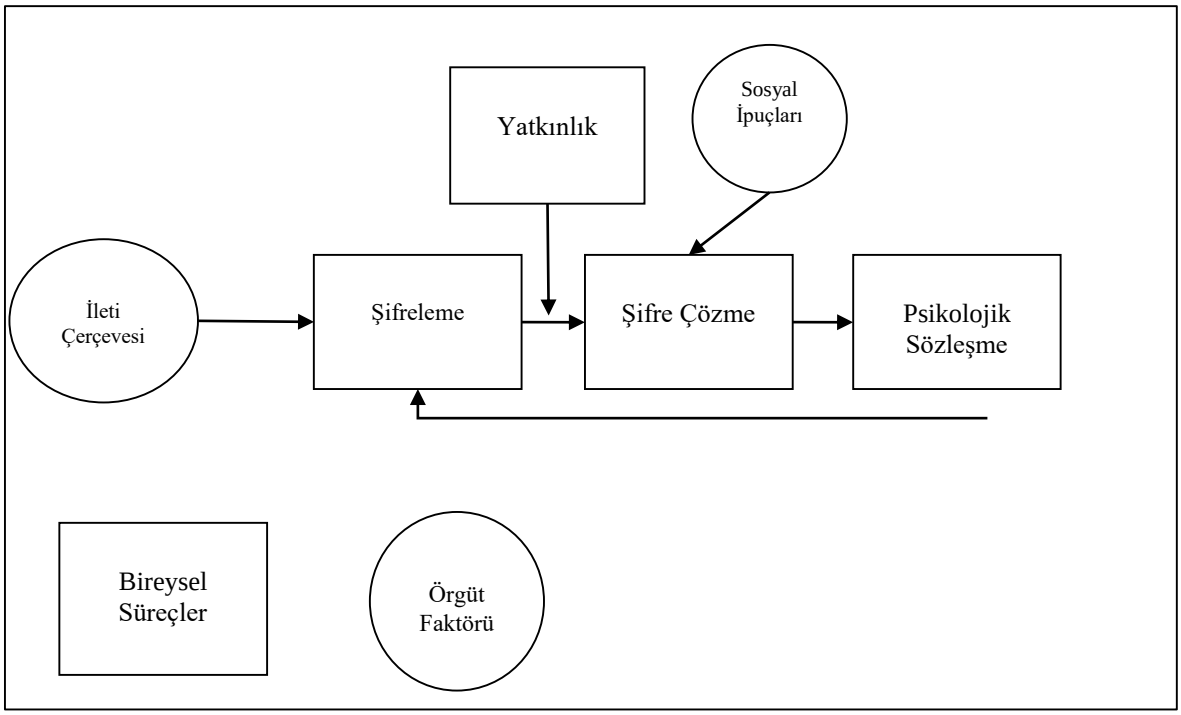
Yukarıda bahsi geçen psikolojik sözleşmeye yönelik ilk kavramsal çalışmalar, o dönemde çalışan ve işveren arasındaki verileceklere yönelik ilişkiye ve bunların ödenmesine ilişkin bir tür öznel anlayışa dayandığını göstermektedir. Bu kavramlar, erken dönem temel görüşleri takip etmekte ve örgütlerin ve bireylerin iki yönlü beklentileri üzerinde durmaktadır (Li ve Dai, 2015).

Psikolojik sözleşmeyle ilgili, kavramın 1960'larda ortaya çıkışından bu yana farklı birçok çalışma yapılmıştır. Küresel bir bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasıyla birlikte 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında istihdam ilişkisi değişmiş, daha dinamik bir hal almış istihdam ilişkisi belirgin bir şekilde farklılaşmaya başlamıştır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997). Dinamik süreçler sonucunda yaşanan gelişmeler karşılıklı beklentileri arttırmıştır.

Rousseau'nun 1990'ların başına doğru psikolojik sözleşme kavramına tekrar yönelimi ile araştırmacılar bu alanda çalışmalar gerçekleştirmiştir. Rousseau'ya göre Psikolojik sözleşme, yazılı olmayan veya gayri resmi bir sözleşmedir. Bir çalışanın işverenlerinden gelen iletişim ve vaatlere ilişkin algılarına ve yorumlarına dayanmaktadır (Rousseau, 1989). 1990 yılında Rousseau, 129 MBA mezununu psikolojik sözleşmeleri konusunda test etmiş, bu konuyu ampirik araştırmalarda ilk yürüten kişi olmuştur. Çalışma, işverenin, çalışanların psikolojik sözleşmesinde; terfi, yüksek ödül, performans ödülleri, eğitim, uzun vadeli iş güvenliği, kariyer gelişimi, insan kaynağı desteği şeklinde yedi sorumluluğu olduğunu tespit ederken, çalışanların psikolojik sözleşmesinde ise, fazla mesai, sadakat, gönüllü olarak görev tanımının ötesindeki çalışmalara katılma, ayrılma kararını önceden bildirme, iç iş düzenlemelerini kabul etme, rakiplere yardım etmemek, hiçbir sırrı ifşa etmemek, şirkette en az iki yıl kalmak gibi sayılan sekiz sorumluluğu olduğunu keşfetmiştir (Rousseau, 1990).

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmenin oluşumunun örgüt tarafından şekillendirilen bireysel inançlar, çalışan ve örgüt arasındaki bir değişim anlaşması olduğunu ifade etmiştir. Şekil 13'te Rousseau'nun bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşum şeması yer almaktadır (Rousseau, 1995). Bu şemada bireysel süreçler ve örgüt faktörü dış etmenleri oluşturmaktadır. İleti çerçevesini kuruluşun gelecek ile ilgili ilettiği taahhütler olarak nitelendirirken, sosyal ipuçlarını iş arkadaşları ya da ekip arkadaşlarından edinilen örgüt

bilgileri olarak ifade etmiştir. Şifrelemenin bireylerin örgütsel eylemleri vaatler olarak yorumlamak amacıyla kullandıkları süreç olduğunu öne sürmüştür. Şifre çözme kümesi kişilerin kendileri ve örgüt tarafından verilen taahhütleri yerine getirmek için karşılanması gereken davranış standartlarına ilişkin olarak yaptıkları yargıları yansıtmaktadır. Bu kümeler sonuç olarak kişinin psikolojik sözleşmesini oluşturmaktadır.



Şekil 13. Bir bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturma süreci (Rousseau, 1995:33)

1997 yılında, Herriot ve diğerleri, kritik olaylar tekniği ve tabakalı orantılı örnekleme yöntemini kullanarak, hayatın her kesiminden 184 yönetici ve 184 çalışan üzerinde psikolojik sözleşmeyi araştırmışlar ve bu sözleşmelerde eğitim, adalet, bakım(care), müzakere, güven, nezaket, anlayış, güvenlik, azim (perseverance), ödeme, refah, istikrarlı işler olmak üzere on iki işveren sorumluluğunun bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu sözleşmeler ayrıca çalışanların dakiklik, çok çalışmak, dürüstlük, sadakat, şirketin varlıklarını korumak, kurumsal imaj göstermek, karşılıklı yardım olarak yedi farklı sorumluluğu olduğunu göstermiştir.

Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi şahsi seçimlere bağlıdır. Karşılıklı örgütsel yükümlülük söz konusu olduğunda, işverenler ve çalışanlar güvenlik, ücret ve istikrar olmak üzere belirli öncelikli seçimler açısından farklılık göstermektedirler (Rousseau ve Schalk, 2000). Bu çalışanlar güvenlik, anlayış, refah, nezaket, ücret ve istikrara odaklanırken, işverenler nezaket, anlayış ve refaha odaklanır.

Çalışanların sorumluluğu söz konusu olduğunda, sadakat, şirket varlıklarının korunması ve kurumsal imaj gösterilmesi konularında farklı görüşlere sahiptirler. Bu bağlamda, çalışanlar şirketin varlıklarını korumaya ve kurumsal imaj göstermeye odaklanırken, işverenler sadakate odaklanır. Psikolojik sözleşmelerin her iki tarafın bakış açıları ve sorumlulukları açısından tam olarak tartışılması ve tüm boyutları ile resmedilmesi oldukça zor görünmektedir (Herriot ve diğer., 1997).

Psikolojik sözleşme çalışan ve işveren olmak üzere her iki tarafın birbirine karşı olan karşılıklı yükümlülüklerinin ne olduğunun algılanması olarak ifade edilmiştir. (Herriot, 2001). Guest ve Conway (2002), istihdam ilişkilerine taraf olan örgüt ve bireyin bu istihdam ilişkisinde karşılıklı vaat ve yükümlülük ilişkisine dayalı algıları olduğunu söylemektedir.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Gelişimi

Guest (2004) karşılıklılık, eşitlik, beklenti ve sosyal değişim kuramlarının psikolojik sözleşmenin temelini oluşturduğunu söylemiştir.

Karşılıklılık kuramı Gouldner tarafından öne sürülmüştür. Bu kuram bahse konu olan tarafların davranışlarına, diğer tarafların davranışlarına karşılık olarak verdikleri davranışsal yanıtlardan ileri gelmektedir. Kişinin faydasına olan karşı tarafın hareketine karşılık, kişi karşı tarafa aynı şekilde davranmakta ve zarar görebileceği herhangi bir harekette bulunmayarak tepki vermektedir. Gouldner (2004) karşılıklılık kuramı için iki koşul öne sürmüştür. Birincisi, insanlar kendilerine yardım edene yardım etmelidir. İkincisi, insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir. Bu koşullar haricinde kuramın kişilik özelliklerine ve durumun önem derecesine göre değişim özelliği mevcuttur. Bireye taraflardan gösterilen fayda, bireyin o an ve o durumda bu faydaya ne derece ihtiyacı olduğuna göre değişiklik göstermektedir (Gouldner, 1960). Karşılıklılık kuramı, psikolojik sözleşme kuramını açıklayan asli kavramsal unsurdur () ve altında Barnard ve Simon'un kavramsallaştırdığı sosyal mübadele kuramı yatmaktadır (Shalk ve Roe, 2007; Topçu ve Basım, 2015). Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar örgütsel ve davranışsal karşılıklarını alarak daha değerli hissettiği zaman rol içi ve rol dışı davranış sergileme ihtimali artacak ve örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanın katkısı artabilecektir (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Eşitlik Kuramında, çalışanların örgüte katkıları ve karşılığında elde ettikleri arasında denge kurma eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Adams, 1963; Adams, 1965). Bir çalışan

yüksek düzeyde bir işveren yükümlülüğü algıladığında bu durum yüksek düzeyde çalışan yükümlülükleriyle sonuçlanacaktır. Bununla birlikte, bir çalışan, işveren yükümlülüklerinin miktarının düşük olduğu algısına sahip olduğunda, bu düşük düzeydeki yükümlülüklerini yeniden dengelemeye ve kişisel çalışan yükümlülüklerini ayarlamaya çalışacaktır (Adams, 1965).

Eşitsizlik algıları açısından araştırmalar, bireylerin haksız sonuçlara ve durumlara tepkilerinde farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Çalışanların kendilerini yetersiz veya fazla ödüllendirilmiş olarak algıladıklarında bundan rahatsızlık duyacağını ve bunun sonucunda eşitliği yeniden sağlamak için çabalamalarını eşitlik kuramıyla sağladıklarını ifade etmişlerdir. Eşitlik duyarlılığı yapısı, beklenmedik sonuçlarla karşılaştıklarında bireylerin nasıl tepki verebileceklerine ilişkin tahminler sunmak için geliştirilmiştir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987). Eşitlik kuramı bakış açısından, bireyler örgütten aldıklarıyla kendi katkıları arasında adil bir denge bulmaya çalışmaktadırlar. Bu duyarlılık çalışanın psikolojik sözleşme algılarını etkileyebilmektedir (Kickul ve Lester, 2001).

Beklenti kuramı, bireylerin beklenen sonuçların istenen birleşimlerini üretecek şekilde davranmaya motive olduklarını savunmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2009). Vroom beklenti kuramı ile, "bir kişinin alternatif eylem yolları arasından yaptığı seçimlerin, davranışla eşzamanlı olarak meydana gelen psikolojik olaylarla ilişkili olduğunu" belirtir (Vroom, 1964, s. 15). Vroom ‘un beklenti kuramı, belirli bir hedefe veya performans seviyesine ulaşmak için gereken motivasyonu bununla birlikte belirtilen hedeflerin sonucunda fayda analizini takiben sonuca nasıl bir değerin atfedilmesi gerektiğini değerlendirme ve rasyonel bir seçim yapma girişimi sürecidir (Lee S., 2007).

Vroom, motivasyonun temeli bu olduğundan, bir bireyi bir şeye daha fazla çaba göstermeye teşvik etme ve teşvik ile ilgili faktörlere odaklanmıştır. Bireylerin içinde bulundukları durumu algılamasına göre üç faktör belirlemiştir.

- Beklenti: Bireyin belirli bir eylemin belirli bir sonuç üreteceğine inanma derecesini ifade etmektedir.
- Araçsallık: Bireyin etkili performansın istenen sonuçlara yol açacağına inanma derecesini ifade etmektedir.
- Değerlilik: Çekici ödüllerin gerçekte mevcut olduğu inancının gücünü ifade etmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2009; Nsofor, 2009).

Psikolojik sözleşmeler bireylerin örgütten beklentileri temelinde oluşmaktadır. Bazı araştırmalar, karşılıklı beklentiler ve beklentilerin sonucunda mental olarak görünmeyen ancak reelde istenen karşılıkların gerçekleşme derecelerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeleri, yazılı ve sözlü iş anlaşmalarının temeli olarak görmektedirler (Hall, 1998).

Blau (1964) tarafından yazına kazandırılmış olan sosyal değişim kuramı Psikolojik sözleşmeyi açıklayan başka bir kuram olarak yazında karşımıza çıkmaktadır. SDK, bireyin karşı taraftan almayı beklediğini ifade eden değişim sürecindeki sosyal etkileşimlerdir (Blau, 1964). Gouldner (1960) SDK'nin karşılıklılık ve yükümlülük boyutunu ele almıştır. Tarafların sosyal ilişkilere, saygı görme, dikkate alınma, arkadaşlık kurma gibi etkenlerin beklentisiyle başladığı ve bunun için bu ilişkiyi sürdürdüğü temeline dayanmaktadır (Gefen ve Riding, 2002). Güven, eşitlik, sosyal etkileşim, değişim sayısı ve miktarı sosyal değişim için en önemli unsurlar olmaktadır (Nord, 1973; Blau, 1964). Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi anlamak için SDK önemli bir alandır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005).

Psikolojik sözleşme, çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri arasında koordinasyon ve iş birliği için temel oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme inançları istihdam öncesi beklentilerden etkilenebilse de, psikolojik sözleşme, algılanan vaatler de dâhil olmak üzere daha geniş bir yükümlülük temelli inanç dizisini yansıtmaktadır (Rousseau,1989). Bu itibarla, psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiler (psikolojik sözleşmeyi yerine getirememe, sözleşme yükümlülüklerini ihmal), karşılanmayan beklentilere verilen tepkilerden çok daha güçlü olacak şekilde teorize edilmiştir, bu da meta-analitik bulguların bir etkisi olarak ortaya çıkmaktadır (Montes, Rousseau ve Tomprou, 2015).

Psikolojik sözleşmelerin oluşumu dört farklı aşamada ortaya çıkabilmektedir. Bu aşamalar istihdam öncesi evre, erken sosyalleşme evresi, işe alım evresi ve sonraki deneyimleri kapsayan evrelerdir (Rousseau, 2003; Li ve Dai, 2015). Aşağıdaki Tablo 2'de gösterildiği üzere psikolojik sözleşme işlemsel, geçişli, dengeli ve ilişkisel olmak üzere dört farklı türe sahiptir (Rousseau, 1995).

Tablo 2. Psikolojik sözleşmenin türleri (Rousseau, 1995:98)

Süre	Belirli	Belirsiz
Kısa Dönem	*İşlemsel* • Düşük belirsizlik • Kolay çıkış / yüksek iş gücü devri • Düşük üye taahhüdü • Yeni sözleşmelere girme özgürlüğü • Zayıf uyum / tanımlama	*Geçişli* • Belirsizlik / • Yüksek iş gücü devri / fesih • Kararsızlık
Uzun Dönem	*Dengeli* • Yüksek üye bağlılığı • Yüksek uyum / tanımlama • Devam etmekte olan gelişme • Dinamik	*İlişkisel* • Yüksek üye bağlılığı • Yüksek duygusal bağlılık • Yüksek uyum / tanımlama • İstikrar

İşlemsel psikolojik sözleşme, öncelikle ekonomik değiş tokuşa odaklanan, kısa vadeli veya sınırlı süreli istihdam düzenlemeleridir Sınırlı işlemsel psikolojik sözleşmelerde çalışan, yalnızca kendisine yapılan ödeme karşılığında yalnızca sabit veya sınırlı bir dizi görevi yerine getirmekle yükümlüdür. İşveren, çalışana sadece örgüte sınırlı katılım, çok az eğitim veya gelişim sunmayı taahhüt etmektedir. Kısa vadeli işlemsel psikolojik sözleşmelerde ise çalışanın örgütte kalma yükümlülüğü yoktur. Sadece sınırlı bir süre için örgütte bulunma kararlılığına sahiptir. İşveren yalnızca belirli veya sınırlı bir süre için istihdam sunar, gelecekteki taahhütlere mecbur değildir (Rousseau, 2000).

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, çoğunlukla ekonomik olan bir değişim ilişkisini tanımlamaktadır. Bu psikolojik sözleşmelerin işverene karşı düşük düzeyde duygusal bağlılık içerdiği, çalışana çok az öğrenme ve gelişme sağladığı bununla birlikte genellikle kısa sürdüğü ifade edilmektedir (Petersitzke, 2009).

İlişkisel sözleşme, maddi olan ve maddi olmayan her iki tür çıkarları içine dâhil eden bir ilişkinin kurulup devamının sağlanması için algılara dayanan açık uçlu bir sözleşmedir. Hem işveren hem de çalışan kurulan ilişkiye yatırım yapmanın önemli olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda örgüt ve çalışan olmak üzere her iki taraf için de bağımlılık söz konusu olmaktadır. İlişkisel sözleşme örtülü ve taraflı bakış açısına sahip olması sebebi ile ihlale çok açıktır (Seçkin, 2011).

Dengeli psikolojik sözleşme, dinamik ve açık uçlu istihdam düzenlemeleri olmakla beraber örgütün ekonomik başarısı ve kariyer avantajlarını geliştirmek için çalışan fırsatlarına koşullanmıştır. Çalışan ve örgüt, birbirlerinin öğrenimine ve gelişimine büyük katkı sağlamaktadır. İşçilere verilen ödüller, performansa ve özellikle piyasa baskıları nedeniyle değişen taleplere ve bununla birlikte örgütün karşılaştırmalı avantajlarına katkılarına dayanmaktadır (Rousseau, 2000).

- Dış istihdam edilebilirlik: Dış iş gücü piyasasında kariyer gelişimini ifade etmektedir. Çalışan, pazarlanabilir beceriler geliştirmekle yükümlüdür. İşveren, çalışanın uzun vadeli istihdam edilebilirliğini örgüt dışında ve bünyesinde geliştirmeyi taahhüt etmektedir.
- Örgüt içi ilerleme: Dâhili bir iş gücü piyasasında kariyer gelişimini ifade etmektedir. Çalışan, bu mevcut işveren tarafından değer verilen beceriler geliştirmekle yükümlüdür. Çalışanların gelişimini destekleyen ve gelişim için çalışma gerçekleştiren örgütler çalışanları ile birlikte ilerleme amacı taşımaktadır. İşveren, örgüt içinde çalışana kariyer geliştirme fırsatları yaratmayı taahhüt etmektedir.
- Dinamik performans: Çalışan, örgütün rekabetçi olmasına ve rekabetçi kalmasına yardımcı olmak için gelecekte sıklıkla değişebilen yeni ve daha zorlu hedefleri başarıyla gerçekleştirmekle yükümlüdür. Örgüt, öğrenmeye teşvik etme devamlılığı ve çalışanların artan performans gereksinimlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmayı taahhüt etmektedir (Rousseau, 2000).

Dengeli psikolojik sözleşmeler, her iki taraf için de iyi tanımlanmış yükümlülükler ve işveren ile çalışan arasında uzun vadeli katılım potansiyeli içerdikleri için işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir karışımıdır (Petersitzke, 2009).

Geçişli psikolojik sözleşme, kendi başına bir psikolojik sözleşme değildir hâlihazırda kurulu bir istihdam düzenlemesiyle çelişen örgütsel değişim ve geçişlerin sonuçlarını yansıtan bilişsel bir ifade biçimidir. Geçişli sözleşmeler güvensizlik, belirsizlik ve aşınma boyutlarıyla ele alınmaktadır (Nartgün ve Demirer, 2020).

- Güvensizlik: Çalışan örgütün niyetleriyle ilgili olarak tutarsız ve karışık sinyaller gönderdiğine inanmaktadır ve çalışanın örgüte güvensizliğinden beslenmektedir (Rousseau, 200). Çalışanlar örgütlerine güvensizlik duyduğunda ve kendilerinin örgüt tarafından kullanılıp, sömürüldüğü inancına sahip olduklarında geri çekilme davranışı sergilemektedir (Eaton, 2000; Güler,2014). Diğer taraftan örgütün çalışanlarına güvenmemesiyle birlikte işveren çalışanlarından önemli bilgileri saklamaktadır (Rousseau, 2000).
- Belirsizlik: Çalışan, örgüte karşı kendi yükümlülüklerinin niteliği konusunda kararsız kalmaktadır. Bu durum ise çalışanın örgütün vadettiği gelecekle ilgili çıkarımda bulunmaması belirsizliğe neden olmaktadır (Turgay, 2022). Çalışanın işverenin kendisine gelecekteki taahhütleri konusunda kararsız olduğunu ve işverenin çalışanı bu bakış açısıyla değerlendirdiğini düşünmesine yol açmaktadır (Rousseau, 2000).
- Aşınma: Çalışan, geçmişe kıyasla örgüte yaptığı katkılardan gelecekte daha az getiri almayı beklemekte ve gelecekte de düşüşlerin devam edeceğini tahmin etmektedir (Rousseau, 2000). Bu tahmin ise örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide çalışanın anlaşmazlık algısına yol açmaktadır (Turgay, 2022).

Kısa vadede çalışanlara başarılı olmaları için örgüt tarafından ne yapmaları gerektiği belirtilmiyorsa çalışanlar düşük düzeyde bağlılık gösterir ve genellikle bu da yüksek işten ayrılma seviyelerine neden olmaktadır (Petersitzke, 2009).

Psikolojik sözleşmelerin çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl ve ne derece etkilediğini anlayabilmek için özellik temelli yaklaşımlar daha önce farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Sözleşme koşullarının sürekliliği açısından özellik temelli yaklaşımlar, odaklanma, zaman çerçevesi, kararlılık, kapsam, somutluk, topluluğa bağlılık,

çoklu kuruluş, irade gibi psikolojik sözleşmeyi değiştirebilecek özellikler olarak adlandırılan çeşitli boyutları dikkate almaktadır (McLean-Parks, 1993; McLean-Parks, Kidder ve Gallagher, 1998; Rousseau, 1995; Lee ve Faller, 2005; Conway ve Briner, 2005).

Odaklanma, psikolojik sözleşmenin ekonomik kaygılara karşı sosyo-duygusal kaygılara olan göreceli vurgusu anlamına gelmektedir. İlişkisel faktörler işlemsel faktörlere göre nispeten yaygındır. Şarta bağlı çalışanlar genellikle herhangi bir işyerinde sosyo-duygusal girdiye daha az maruz kalmakta ve bu da muhtemelen daha güçlü bir işlemsel yönelime yol açmaktadır (McLean-Parks, 1993; McLean-Parks, Kidder ve Gallagher, 1998; Rousseau, 1995; Lee ve Faller, 2005; Conway ve Briner, 2005).

Zaman çerçevesi, sözleşmenin uzunluğunu ifade eder ve kesinlik ve süre olmak üzere iki bileşene bölünmüştür. Süre, psikolojik sözleşmenin beklenen uzunluğunu ifade etmektedir. Çalışanların ilişkiyi uzun veya kısa vadeli olarak algılama derecesi olarak ifade edilebilir. Kesinlik ise sözleşmenin süresinin bilinip bilinmediğini ifade etmektedir (McLean-Parks, 1993; McLean-Parks ve diğer., 1998; Rousseau, 1995; Lee ve Faller, 2005; Conway ve Briner, 2005).

Kararlılık, psikolojik sözleşmenin koşullarının, sözleşmenin açık veya örtülü yeniden müzakeresi dışında ne ölçüde değişebileceğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, istikrarsız bir psikolojik sözleşme, her iki tarafın da diğer tarafa danışmadan psikolojik sözleşmenin şartlarında tek taraflı değişiklikler yapabileceği anlamına gelmektedir. Daimi personelin sözleşmeleri, geçici iş sözleşmelerinin göreceli istikrarına kıyasla daha dinamik olmaktadır. Dinamizm güveni teşvik eder ve bununla birlikte ilişkiyi güçlendirirken, koşullu sözleşmeler daha kısa vadeli olacak şekilde tasarlanmakta, büyük ölçüde nesnel performans ölçütlerine odaklanmakta ve genellikle açık bir yeniden müzakere gerektirmektedir (McLean-Parks, 1993; McLean-Parks ve diğer., 1998; Rousseau, 1995; Lee ve Faller, 2005; Conway ve Briner, 2005).

Kapsam, sözleşmenin genişliğine ve sözleşmeye sınırlar konulup konulamayacağını ifade etmektedir. Dar kapsamlı bir psikolojik sözleşme, bir dizi dar ve açıkça tanımlanmış vaatlerden oluşmaktadır. Geniş kapsamlı bir psikolojik sözleşme, sözleşmenin şartlarının işin içinde veya dışında bireyin yaşamının herhangi bir yönüne yayılabileceğini ima eder. Çalışmanın iş dışı kişisel hayatı etkileme derecesinden de bahsedilebilmektedir. Koşullu iş, genellikle çalışanın kişisel yaşamından daha fazla ayrılmaktadır, bu da daha işlemsel bir

yönelim ve muhtemelen daha düşük bağlılık anlamına gelmektedir (McLean-Parks, 1993; McLean-Parks ve diğer., 1998; Rousseau, 1995; Lee ve Faller, 2005; Conway ve Briner, 2005). Psikolojik sözleşmeler dar veya geniş kapsamlı olabilmektedir. Çalışma hayatı ile sosyal hayat ayrımı, örgüt-çalışan ilişkisinin ekonomik çıkarlara dayalı olması, yapılan işin ise araçsallık çerçevesinde değerlendirilmesi, düşük düzeyde ekstra rol davranışının sergilenmesi, düşük katılım seviyesine sahip olunmasının dar kapsamı ifade ettiği belirtilmektedir. Örgütün çalışanının aile hayatıyla ilgilenmesi, ekstra rol davranışları, örgüte adanmışlık ve aile içi işe alımlar ise geniş kapsamlılık içerisinde değerlendirilmektedir (Topçu ve Basım, 2015).

Somutluk, sözleşme şartlarının açık ve üçüncü şahıslar tarafından açıkça gözlemlenebilir olması ve bu nedenle, öznel yorumlama nedeniyle iki taraf arasındaki anlaşmazlığa açık olmaması anlamına gelmektedir. Koşullu sözleşmeler, örneğin, kolayca izlenen veya gözlemlenen ve dolayısıyla daha işlemsel olan pozisyonları içerdikleri için daha fazla somut olabilmektedir (McLean-Parks, 1993; McLean-Parks ve diğer., 1998; Rousseau, 1995; Lee ve Faller, 2005; Conway ve Briner, 2005).

Topluluğa bağlılık, çalışanın sözleşmede değiş tokuş edilen kaynakları benzersiz ve ikame edilemez olarak algılama derecesini ifade etmektedir. İlişkinin büyük ölçüde belirli bireyler veya taraflar tarafından tanımlandığı ve bu ilişkiye katkılarının ne olduğunu değerlendirdikleri özellikle çalışanların kendilerine özgü belirli beceriler veya anlayışlar ürettiği durumlarda dikkate değer olmaktadır. Topluluğa bağlılık, sözleşme tarafları arasında gelecekteki etkileşim olasılığını ve dolayısıyla sözleşmenin ilişkisel doğasını arttırmaktadır. Sözleşmeli çalışanlar, herhangi bir kuruluşun çalışmasında çok uzmanlaşmama eğiliminde olmaktadır, bu da yine daha fazla işlemsel sözleşme önermektedir (McLean-Parks, 1993; McLean-Parks ve diğer., 1998; Rousseau, 1995; Lee ve Faller, 2005; Conway ve Briner, 2005).

Çoklu kuruluş, yasal olarak iki veya daha fazla tarafa bağlılık veya sorumluluk sahibi olan bir temsilci kuruluştur. Çoklu kuruluş, çalışanların belirlenmesinde rol çatışmasına, sözleşme hükümlerine ilişkin anlaşmazlığa, belirsiz ve parçalı sözleşmelere ve performans beklentileri ve taleplerine ilişkin çıkar çatışmalarına yol açabilmektedir. Bu, sözleşmede daha büyük bir ihlal ve ihlal potansiyeline neden olmaktadır (McLean-Parksve diğer., 1998; Lee ve Faller, 2005).

İrade, çalışanların gönüllü olarak katıldıklarını algıladıkları ve psikolojik sözleşmenin doğası ve şartları üzerinde kontrol sahibi oldukları durumu ifade etmektedir. Geçici çalışanlar, kısmen komisyoncu tarafından kontrol edilmeleri nedeniyle genellikle düşük bir irade düzeyine sahiptir. Gönüllülük, örgüte olan memnuniyeti ve bağlılığı artırabilmektedir. Bu durum geçici personelin çoğu durumda çekirdek personelden daha düşük taahhüt seviyelerine sahip olabileceğini göstermektedir (McLean-Parks ve diğer., 1998; Lee ve Faller, 2005).

Bu bahsedilen özellik temelli kavramlar psikolojik sözleşmenin türleri arasındaki ayırt edici faktörleri anlamamızı sağlamakla birlikte, psikolojik sözleşmenin özelliklerinin çalışan davranışını ve düşüncesini ne derece etkilediğini anlamamıza da olanak tanımaktadır.

Psikolojik sözleşme algısının örgüt ve çalışan ilişkilerinde, örgütsel sonuçlarda ve çalışan açısından önemli olduğu yazın tarafından ortaya konulmaktadır. Küresel dünyada çalışanların elde tutulması örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işte tutulmasının bir önemli öncülü psikolojik sözleşmenin taraflarca uygulandığının ve çalışan beklentilerinin karşılandığının algılanmasıdır. Bu sebeple psikolojik sözleşmenin öncül ve ardıllarının iyi bir şekilde analiz edilmesinin hem çalışan hem örgüt açısından son derece faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.3. Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri

Psikolojik ihlalin tetikleyicileri, örgütsel adaletin, dağıtım, süreç ve etkileşim yönlerine ilişkin yükümlülüklerinin yerine getirilmemesinden kaynaklanabilmektedir (Andersson, 1996). Dağıtım ihlali, finansal ödüller gibi sonuçların adil olmayan bir şekilde dağıtıldığı algılandığında ortaya çıkmaktadır. Süreç ihlali, terfi gibi süreçlerin adil olmayan şekilde uygulandığı algısını ifade etmektedir. Etkileşimsel ihlal, çalışanların üstlerine ve bir bütün olarak kuruluşa olan güven algısıyla bağlantılıdır ve çalışanlar kendilerine kötü muamele edildiğini düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür adalet kavramları, psikolojik sözleşmenin tekrar gözden geçirilmesini tetiklemektedir (Pate ve McGoldrick, 2003).

Thomas ve Anderson (1998), kişinin rolünün, kişiler arası desteğin, örgütsel uygulamalar ve sosyal ilişkilerin, çalışanların örgütten ne almaları gerektiğini düşündüklerine dair daha güçlü beklentilere girmeleriyle sonuçlandığını ortaya çıkarmışlardır (Thomas ve Anderson, 1998).

Rousseau (2000), gerçekleştirdiği çalışmada psikolojik sözleşmenin çalışanların örgüt tarafından yerine getirildiğini düşünmesi için promosyon, yüksek ödül, performans ödülleri, eğitim, iş güvenliği, kariyer gelişimi ve insan kaynakları gibi konuların beklentilerini karşılaması gerektiğini ifade etmiştir. Bunun karşılığında ise örgüt için çalışan sorumluluklarını mesai yapmak, sadakat, gönüllü çalışan davranışı, ayrılacakları zaman önceden bildirme, çalışma düzenlemeleri, rakiplere yardım etmeme, sır saklamak ve şirkette sözleşme kapsamında kalmak şeklinde sıralamıştır (Rousseau, 2000).

Conway ve Briner (2012) psikolojik sözleşmenin öncüllerini örgüt dışı etkenler, örgüt ve iş sözleşmesi etkenleri son olarak da bireysel ve sosyal etkenler olmak üzere üç başlık altında toplamışlardır. Ebeveynlik, evlilik, iş dışındaki ilişkilerdeki sorunlar gibi olayların bir çalışanın işe katkıda bulunma ve işten ne istediklerine ilişkin beklentilerini değiştirme yeteneğini etkileyebileceği iş dışı deneyimlerle ilgili olmaktadır.

2.4. Psikolojik Sözleşmenin Ardılları

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın algıladığı örgütsel beklentilerin örgüt tarafından karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan çalışan algısıdır (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson ve Rousseau, 1994). Çalışan ve örgüt arasındaki algısal sözleşmenin yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi ile ilgili yazında birçok araştırma bulunmaktadır. Yazında bu konudaki yapılan çalışmalarda iki ayrı kavram birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bu iki ayrı kavram hem anlam olarak hem de çalışan davranışının sonucu olarak birbirlerinden ayrılmaktadır. ‘Psychological contract breach’ ifadesi psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi anlamına gelmektedir. ‘Psychological contract violation’ ifadesi ise psikolojik sözleşmenin ihlali anlamına gelmektedir. Her iki kavram da incelendiğinde yerine getirilmemesi ve ihlali aynı anlamlar gibi görülseler bile psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi çalışanın gereken saygı ve değeri görmemesi sonucu düşündüklerini kapsayan süreçtir. İhlal ise psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi düşüncesinin beraberinde örgütün yükümlülüklerini sağlamakta başarısız olmasıdır.

Yazından anlaşıldığı üzere psikolojik sözleşmenin ihlali, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesini de kapsamaktadır. Rousseau, algılanan ihlalin ilişkilere zarar vereceğini, öfke, güvenin geri çekilmesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel davranışlarda aşırı duygusal tepkilere yol açacağını savunmaktadır (Rousseau, 1989).

Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin karşılanma derecesi ile örgüt ve çalışan arasındaki değişim alışverişinin içeriğinin verimli çalışmayı ve örgüt hedeflerine katkı sağlamayı etkilediğini de düşünmektedir (Schein, 1965).

Örgütler, kişinin psikolojik sözleşmesinde zihinde tasvir edilen bir veya daha fazla sözü tutmadıkları zaman bu durum sözleşmeyi yerine getirmedikleri algısına neden olmakta ve bu da öfke, güvensizlik ve ihanet odaklı ihlal duygularına yol açmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmemesi, taahhütlerin tutulmaması, vaatlerin ertelenmesi, daha uzun çalışma saatlerinin dayatılması, neyin adil veya adaletsiz olduğuna ilişkin algıda açıklanamayan veya yanlış anlaşılan değişiklikler nedeniyle beklentilerin uyuşmaması gibi faktörler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi algısı, değişim ilişkisine neyin dâhil olduğu ve her bir tarafın neye dâhil olması gerektiğine inandığı kademeli bir sözleşme sapması nedeniyle de meydana gelebilmektedir. Yeniden yapılanma, birleşme veya satın alma gibi örgütsel değişiklikler nedeniyle sözleşme sapmaları meydana gelebilmektedir (Shields, 2007).

Psikolojik Sözleşmeler zamanla, daha istihdam edilebilir olmak ve algılanan alternatif işlerin sayısını arttırabilmek için kişisel gelişimi sürdürme zorunluluğu gibi çalışanlar ve örgüt arasında yükümlülüklere ilişkin belirli inançları ve genel üst düzey inançları içeren hiyerarşik bir zihinsel modele dönüşebilmektedir (Rousseau,2001; Baruch ve Rousseau, 2018). Daha soyut içeriğin dâhil edilmesi ile çalışanlarda sözleşmeye güvenme önemli kariyer hedeflerine ilerleme duygusu yaratmaktadır (Lord, Diefendorf, Schmidt ve Hall, 2010). Psikolojik sözleşme ihlali çalışanların duygusal tepkisini tetikleyen bir olay olmakla birlikte zarar verici eylemleri arttırma riski varsayılmakta sonuçta çalışanda hayal kırıklığı, güven kaybı, tükenmişlik gibi duygu durumlarına da yol açmaktadır (Zhao ve diğer., 2007).

Örgütsel desteğin eksikliğinin çalışanların psikolojik sözleşmesinin ihlali olarak algılandığı durumlarda, ihlali çözmek için hiçbir çaba gösterilmezse bunun yüksek bir işten ayrılmaya yol açtığı bulunmuştur. Psikolojik sözleşmenin ihlali bir kuruluşa olan güveni azaltabilir ancak benzer şekilde güven eksikliği de çalışanın sözleşme ihlali algılamasına neden olabilmektedir (Addae, Parboteah ve Davis, 2006).

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi duygusal olaylar olarak kabul edilmektedir (Bal ve Smith, 2012). Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi algısına

verilen tepkilerin öfke, kızgınlık, adaletsizlik duygusu, tatminsizlik ve bozulan bir ilişki olasılığını içerdiği ifade edilmiştir (Atkinson, 2007). Bal ve Smith'in (2012), çalışanların psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi durumunda verdiği duygusal tepkiler üzerine yaptığı çalışma, bu tepkilerin işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla, yerine getirilmeyen bir sözleşmeyle ilgili öfke veya hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular, çalışanların işlerine ilişkin bilişsel görüşlerini daha olumsuz hale getirmekte, motivasyon seviyelerini düşürmekte ve işteki çabalarını ve aktivasyonlarını azaltmaktadır (Bal ve Smith, 2012).

Çalışan tarafından verilen tepkilerin, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinden kaynaklandığını ve örgütün kendi açısından psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi olarak algıladığı bu eylemlerin haklı nedenlere dayanmadığında çalışanın ihlal algısının daha da kuvvetlendiğine dair güçlü bulgulara ulaştığını tespit ettikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bunun yanı sıra bu tepkilerin çalışanın işveren hakkındaki görüşleri üzerinde kalıcı bir etkisi olduğunda duygusal tepkilerin bir ilişkideki güven düzeyine ve nihayetinde ilişkinin kendisine zarar verdiğini ortaya koymuştur (Parzefall ve Coyle-Shapiro, 2011).

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi çalışan tarafından değerlendirildiğinde otomatik ve zorunlu olarak psikolojik sözleşmenin ihlaline yol açmaz. Kavram araştırmacılar tarafından psikolojik sözleşmenin ihlali ile yerine getirilmemesi arasındaki ayrımı şu şekilde açıklamaktadır. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi, çalışanların kendilerine vaat edildiğinden daha azını aldıklarına dair algılarıdır. İhlal, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesini izleyen iç karartıcı duygusal durumdur (Suazo ve Stone-Romero, 2011).

Rozario (2012), ihlallerin örgütten kişisel olarak geri çekilmeye ve üretkenlik eksikliğine yol açtığını iddia etmektedir. Bir psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesine verilen tepki, bireyin anlam oluşturma sürecinden etkilenmektedir (Rozario, 2012). Bu süreç, bir bireyin kendisine sunulan bilgilere dayalı olarak anlama, yorumlama ve anlam oluşturma yoludur (Parzefall ve Coyle-Shapiro, 2011). Psikolojik sözleşme ihlallerinin genellikle bir örgütteki hızlı, öngörülemeyen değişiklikler sırasında meydana geldiği ortaya çıkarılmıştır (Chiang, Chechen, Jiang ve Klei, 2012). Genellikle çalışan tarafında bir ihlal algılandığında, çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin anlam oluşturma sürecinde ihlal

duygularına yol açabilecek belirleyici bir faktör olacağını ifade etmişlerdir (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson ve Wayne, 2008).

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi veya ihlali, bir çalışanın, örgüt tarafından açıkça veya örtülü olarak vaat edilen her şeyi almadığına dair bilişsel algıdır (Morrison ve Robinson, 1997; Hartmann ve Rutherford, 2015). Ampirik araştırmalar, çalışanların yarısından fazlasının işverenleri tarafından verilen önemli açık veya örtülü vaatlerin yerine getirilmediğini algıladıklarını bulmuştur (Conway ve Briner, 2005; Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000). Psikolojik sözleşme ile ilgili yazında gerçekleştirilen ilk çalışmalarda psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin, güçlü olumsuz duygusal tepkilere ve örgüt karşıtı davranış ve tutumlara yol açtığı bulunmuştur (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin veya ihlalinin kapsamı, yönetime güven (Robinson, 1996), iş tatmini (Turnley ve Feldman, 1998), örgütsel bağlılık (Guzzo, Noonan ve Elron, 1994) ve rol içi ve rol dışı çalışma ile bir şekilde ilişkilidir (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003). Aynı zamanda bu kapsamda psikolojik sözleşme işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalinin görev ve sorumlulukların ihmal edilmesine neden olmaktan ziyade işten ayrılma niyetini artırması muhtemeldir (Turnley ve Feldman, 1999).

Psikolojik istihdam ilişkisinde psikolojik sözleşme çalışanın örgüt tarafından kendisine verildiğini düşündüğü sözlere ilişkin inançlarını ifade ettiğinden psikolojik sözleşmenin oluşmasını sağlayan yükümlülükler örgüt tarafından yerine getirildiğinde, çalışanlar örgütün kendilerine değer verdiği düşüncesine sahip olmaktadırlar (Lester, Kickul ve Bergmann, 2007).

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir şekilde ilişkili ve önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır (Çetinkaya ve Özkara, 2015).

Araştırmacılar, psikolojik sözleşme kavramının bilimsel haritalama yöntemi ile gelişimini incelemişlerdir. 1991-2000 yıllarında psikolojik sözleşme terimi öne çıkarken 2000 yılından sonra psikolojik sözleşme ihlali teması duygusal bağlılık, aracılık, iş tutumu, sözleşme ve işten ayrılma niyeti ile bağlantılı olarak bulunmuştur (Yıldız ve Aykanat, 2017).

2.5. Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Psikolojik sözleşme bağlamında ülkemizde yürütülen çalışmalar psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti, iş performansı, örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven gibi faktörlerin temelde bağlantılı ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulguların yabancı yazın ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Ulusal ve yabancı yazın araştırmaları sonucunda işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurlardan birinin psikolojik sözleşme kavramı olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme kavramının ihlali çalışanı işten ayrılma düşüncesine itmektedir. Daha önce psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turnley ve Feldman (2000) tarafından psikolojik sözleşme ihlalleri ile üç tür çalışan davranışı (işten ayrılma niyeti, görev içi görevlerin ihmal edilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları) arasındaki ilişkilerin, karşılanmamış beklentiler ve iş tatminsizliği arasında aracılık etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif sonuçlarının, yüksek olasılıkla çalışanlar tarafından hissedilen incitici duyguların ve hayal kırıklığının ötesine geçtiğini bu nedenle de örgüt etkinliğine de zarar veren davranışlarla sonuçlanabildiğini ifade etmişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi, bireysel etkinliğin tahmin edilmesinde çalışan tutumunun sahip olduğu önemli rolü desteklemektedir. Psikolojik sözleşmede ihlal algısının duygusal tepkilenim nedeni ile duygusal olay teorisi tarafından tahmin edildiği gibi iş tutumları ve davranışlarında olumsuz sonuçlara neden olabileceği ve sonuç olarak çalışan davranışlarının örgütsel olarak ilgili bir dizi sonuç üzerinde güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Zhao ve diğer., 2007).

Psikolojik sözleşme üzerine yürütülen bir çalışmada özel ve kamu sektöründeki çalışanların psikolojik sözleşme algılarının işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmada sırasıyla pozitif ve negatif olmak üzere anlamlı bir ilişki şeklinde olduğunu bulmuşlardır (Haq, Jam, Azeem, Ali ve Fatima, 2011).

Psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş ilişkilerinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelendiği çalışmada işlemsel

psikolojik sözleşmeler için pozitif anlamlı ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler için negatif anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Alcover, Martinez-Inigo ve Chambel, 2012).

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşmelerin dinamiklerine örgütsel görev süresinin etkisinin araştırıldığı çalışmada örgütün verilen sözü yerine getirmesinin işten ayrılma niyetine negatif etkisi olduğu hipotezini öne sürmüşlerdir. Sonuçlarda ise örgütün verilen sözü yerine getirmesinin işten ayrılma niyetine pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bal , De Cooman ve Mol, 2013).

Chin ve Hung (2013) çalışmalarında psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyetine cinsiyet ve buna bağlı psikolojik olarak katlanılan zahmetli durumların aracılık etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar işten ayrılma niyetinin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinden pozitif yönde etkilendiği şeklindedir. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi algısının artmasının ise daha yüksek işten ayrılma niyeti ile sonuçlanacağını ifade etmişlerdir.

Psikolojik sözleşmenin çalışanların ayrılma niyetleri üzerinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün etkisinin araştırıldığı başka bir çalışma sonucunda ise işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyetinde önemli bir etkisi olduğunu bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın, işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam olarak aracılık rolü oynadığı ve ilişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşmışlardır (Wang, Li, Wang ve Gao, 2017).

Özel kuruluşlarda psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada psikolojik sözleşme türlerine odaklanılmıştır. Psikolojik sözleşme türlerini ayrı olarak ele alıp üç farklı hipotez öne sürmüşlerdir. İlişkisel, işlemsel ve dengeli psikolojik sözleşmelerin işten ayrılma niyeti ile önemli bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu üç psikolojik sözleşme türünün de ihlali algılandığında işten ayrılma niyetinde bir artışın söz konusu olacağını ifade etmişlerdir (Umar ve Ringim , 2015).

Arshad (2016) psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kültürel değerlerin önemini araştırmıştır. Kültürel değer yöneliminin psikolojik sözleşme ile etkileşiminin işten ayrılma niyetini yordadığı çalışma bulgularında psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi ve işten ayrılma niyetinde sosyal statünün ve yerel bağların düzenleyici etkilerinin incelendiği çalışmada psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi ve işten ayrılma ilişkisi için, çalışanların örgütlerinin üzerlerine düşen ya da düştüğü düşünülen yükümlülüklerini yerine getirmediğini hissettiğinde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. İşten ayrılma niyetinin en önemli öncülünün ise ilişkisel sözleşme ihlali olduğunu bulmuşlardır (Heffernan ve Rochford, 2017).

2017 yılında yürütülen çalışmada Nijerya bankalarında iş yeri maneviyatı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır. İlişkisel psikolojik sözleşmenin, işyeri maneviyatı (iç yaşam, anlamlı iş ve topluluk) ile çalışan ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisi olduğunu bulmuşlardır. İlişkisel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyetini azaltmak için de çok önemli olduğunu ve çalışanlarla iyi bir ilişki kurarak, işle ilişkilendirilerek ve örgütle benzer bir değere sahip olarak ilişkisel psikolojik sözleşmeyi destekleyerek hareket etmenin işten ayrılma niyetini azaltabileceğini ifade etmişlerdir (Oyelakin ve Agu, 2017).

Bilgi teknojileri çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise bilgi teknolojileri mesleğinde karşılanmayan beklentilerin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin işten ayrılma niyetine pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Süpervizör desteği, duygusal uyumsuzluk ve tazminat ile ilgili karşılanmamış beklentilerin oluşmasına yol açıldığında psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi algısının meydana geldiğini ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Moquin, Riemenschneider ve Wakefield, 2019).

Sheehan ve diğerleri (2019) hemşirelerin psikolojik sözleşmelerini yerine getirme deneyimlerinin hemşirelik mesleğinden ayrılma niyetlerine etkisini analiz etmişlerdir. Sonuçlar psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin hemşirelik mesleğinden ayrılma niyetinin azalmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Sheehan, Holland, Cooper ve Tham, 2019).

Yukarıda açıklanan kuramsal/kavramsal gerekçelerden hareketle bu araştırma bağlamında çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli bir tahmin edicisi olan psikolojik

sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek üzere hipotez 1 oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Psikolojik Sözleşme algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde bir başka işten ayrılma niyeti öncülü olan işe gömülülük ele alındığında söz konusu ilişkiye etki edebileceği düşünülmektedir. Değişkenler arası ilişkide aracı bir rol alacağı varsayımı ile işe gömülülük psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti arasında dolaylı bir etkileşim öngörmek mümkündür. Bu bağlamda bir sonraki bölümde bu üç değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla işe gömülülük kavramı tanımlanmış ve boyutları ile birlikte ele alınmıştır.

3. İŞE GÖMÜLÜLÜK

3.1. İşe Gömülülük Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Gömülülük (embeddedness) kavramını yazına ilk olarak 1985 yılında Granovetter kazandırmıştır. Sosyoloji alanında, sosyal bağlantıların ekonomik etkenler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlayabilmek için kullanılmıştır (Candan, 2016).

Mitchell ve diğerleri (2001), çalışanların neden örgütte kaldıklarını açıklamak için işe gömülülük kavramını örgütsel davranış yazınına kazandırmışlardır. İşe gömülülük fikrinin temelini ise Lewin'in gömülü rakamlar (gömülü figürler) kuramı ve alan kuramını kullanarak oluşturmuşlardır. Lewin (1951), psikolojik testlerde kullanılan gömülü figürlerin aslında arka planlarıyla çevrelenmiş resimler olduğunu öne sürmüştür. Gömülü figürler geçmişle ilintilidir, dolayısıyla onlardan ayrılmak zordur ve kişileri çevrelemektedir (Witkin, Dyk, Witkin, Faterson, Goodenough, Karp, 1962). Ön plan görüntüsünün arka plandaki görüntülere sıkı sıkıya bağlı olduğu ve ayrılmalarının giderek neredeyse imkânsız hale gelebileceği ifade edilmiştir. (Mitchell ve diğer., 2001). Alan kuramı, bireylerin yaşamlarının tüm yönlerinin sunulduğu ve davranış durumlarının bütünü ile belirleneceği şekilde bağlantılı olarak algısal bir yaşam alanına sahip olduğu fikrinden ileri gelmektedir (Lewin, 1951). Bu bağlamda kavram alan kuramı çerçevesinde işe gömülü bireyi işe bağlayan etkenler, işten ayrılmasını engelleyen ve örgütüne bağlayan psiko-sosyal nedenlerin karmaşık bir bütünü olarak ifade edilebilir (Dedeoğlu, Özdevecioğlu, ve Oflazer, 2016). Buna ek olarak yazında işe gömülülük kavramı araştırmalarında, işe gömülülük kavramının temelini oluşturan kuramlara Kaynakların korunumu kuramının da dâhil edildiği görülmektedir (Alici, 2017). Kaynakların korunumu kuramı çerçevesinde bireylerin anlam ve değer atfettiği kaynaklara ulaşmak ve devamlılığını sağlamak için çaba ve emek harcadıkları ifade edilmektedir (Yürür,2011).

Bireylerin kaynaklara ulaşma ve koruma çabaları ile işe gömülü olmalarının nedenleri ve bu koşullar altında nasıl davrandıklarını açıklamak amacıyla iki prensip üzerinde yoğunlaşılmıştır. Kaynak kaybının önceliği prensibinde, kaynak kaybının söz konusu kaynak kazancına göre daha fazla duygusal ve davranışsal sonuçlara yol açtığı savunulmaktadır. Bir çalışan farklı bir örgütten gelen teklifi kendi perspektifinden değerlendirme aşamasındayken, mevcut yaptığı işin faydalarındansa değerlendirdiği örgütten beklediği yararların hesabını yapmaktadır. Kaynak yatırımı prensibi çalışanların isteklerini karşılamalarına, amaçlarına ulaşabilmelerine, kaynak kayıplarını giderebilmelerine ya da gelecekteki kayıplardan koruyacak kaynakları toplamak için

kaynaklara yatırım yapmalarına olanak sağlamaktadır. Bu durumda terfi olasılığını arttırmak (kaynak kazancı) veya işten çıkarılmayı en aza indirmek (kaynak koruması) için eğitim ve alıştırma yatırımı sağlanabilmelidir. (Alici, 2017).

İşe gömülülük üzerine yapılan araştırmada gömülü figürler ve alan kuramı fikirlerinden yararlanarak işe gömülü olmayı bir bireyin, işi veya ailesi gibi, hayatının farklı yönlerinde "sıkışıp kalmasına" neden olan kısıtlayıcı güçlerin bir "ağı" olarak tanımlamışlardır. İnsanların neden bulundukları yerde, işlerinde kalmayı seçtikleri bu durumda farklı faktörlerin nasıl bir rol oynadığını açıklamak amacıyla geliştirilmiş bir kavramdır. Mitchell ve diğerleri (2001), gerçekleştirdikleri çalışmada hem örgüt içi hem örgüt dışı durumları ele alarak işe gömülülük kavramını üç boyut olarak ele almışlardır.

	İş ortamında	**İş dışında**
Bağlantılar	Kişi ve meslektaşlar, çalışma grupları, amirler ve bir bütün olarak örgüt arasında resmi ve gayri resmi bağlantılar ve destek	İşsiz arkadaşlar, eş istihdamı, gruplar, dini inanışlar ve toplum kuruluşları dâhil olmak üzere sosyal ve ailevi bir ağdaki bağlantılar
Uygunluk ya da Uyum	Kişinin kişisel değerlerinin, kariyer hedeflerinin ve gelecek planlarının örgüt kültürü, deneyimli iş ve kariyer gerçeklerine uyma derecesi	Hava durumu, olanaklar, siyasi ve dini iklim ve sanat dâhil olmak üzere ikamet edilen yerin genel kültürüne yönelik tercihlere uygunluk
Fedakârlık ya da Feda Etme	Kişi örgütten ayrılırsa feda edeceği şey. Kuruluştan ayrılmanın algılanan maliyetleri arasında iş arkadaşlarından vazgeçmek, ikramiyeler, projeler, faydalar, iş istikrarı ve ilerleme yer alır	Topluluktan ayrılırsa kişinin feda edeceği şey. Okul kalitesi, mahalle güvenliği ve aidiyet duygusu dâhil olmak üzere arzu edilen topluluk özelliklerinin kaybedilme potansiyeli

Şekil 14. İşe Gömülü Olmanın Boyutları (Ghosh ve Gurunathan, 2015:857).

- *Bağlantı (Link);* Bağlantılar, bir kişi, kurum veya diğer insanlar arasındaki resmi veya gayri resmi bağlantılar olarak tanımlanmaktadır (Lee, Mitchell, Sablynksi, Burton ve Holtom, 2004). İşe gömülülük kuramı, bir çalışanı ve ailesini, iş arkadaşları ve iş dışı arkadaşları, grupları ve içinde yaşadığı topluluğu içeren sosyal, psikolojik ve

finansal bir ağda bir dizi bağlantının bağladığını varsaymaktadır. Bir kişinin çalışma ekibindeki çalışma arkadaşları gibi kuruluştaki diğer çalışanlar ve kişinin topluluğunda bulunan akrabalar, arkadaşlar ve sosyal gruplar gibi varlıklarla bağlantıları vardır (Mitchell ve diğer., 2001). Bağlantı boyutu aynı zamanda çalışanın örgütsel ve sosyal çevresindeki diğer çalışanlarla ve işler arası bağlantılarını temsil etmektedir (Ng ve Feldman, 2010).

- *Uygunluk ya da Uyum (Fit);* Uyum, bir çalışanın örgüt ve çevredeki toplulukla algılanan uyumluluğunu ifade eder (Lee ve diğer., 2004). Kişi-örgüt uyumu, bir çalışanın kişisel değerleri, kariyer hedefleri, bilgisi, becerileri ve yeteneği örgüt kültürü ve işinin gereklilikleri ile uyumlu olduğunda ortaya çıkar. Kişi, iklim, hava koşulları, dini inançlar ve eğlence faaliyetleri gibi topluluk ve çevre özelliklerine ne kadar iyi uyduğunu değerlendirmektedir (Mitchell ve diğer., 2001). İşe gömülülük kuramı, örgütle ve çevredeki toplulukla ne kadar iyi uyum sağlarsa, örgütle bağların da o kadar güçlü olduğunu varsaymaktadır. (Mitchell ve diğer., 2001; Lee ve diğer., 2004). Çalışan becerilerinin, beklentilerinin kişisel donanımlarına sağlanan yararların ve örgütten elde edilen kazançların çalışanı tatmin etmesi kişinin uyumunu sağlamaktadır (Ng ve Feldman, 2010).
- *Fedakârlık ya da Feda Etme (Sacrifice);* Fedakârlık, kişinin örgütünü ve çevresini terk etmesi ile algılanan psikolojik, sosyal veya maddi maliyettir (Mitchell ve diğer., 2001; Lee ve diğer., 2004). Bir örgütten ayrılmak, tanıdık meslektaşları, ilginç projeleri veya istenen faydaları bırakmak gibi işle ilgili kayıplara neden olabilmektedir. Çalışanın örgütten ayrılması durumunda maddi ya da manevi olarak kaybedeceği faydalar fedakârlık olarak ifade edilmektedir (Ng ve Feldman, 2010).

Çalışan-örgüt uyumu, çalışan ve ait olduğu ekip arasındaki bağlılığı bunun yanı sıra örgütten ayrılma kararında feda edilenlerin birleşimi işe gömülülük kavramını oluşturmaktadır (Takawira, Coetzee ve Schreuder, 2014). İş ortamında gömülü olma, çalışanı örgüte bağlayan bulunduğu örgütteki etkenlerdir. İş dışında gömülü olma ise çalışanı iş dışındaki sosyal çevresine bağlayan etkenlerdir (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006). Şekil 14'te Ghosh ve Gurunathan'ın (2015), işe gömülü olmanın iş ortamındaki ve iş dışındaki boyutlarını etkileyen durumları incelediği çalışmaları yer almaktadır. Şekilden anlaşılacağı üzere iş ortamında üç boyutu etkileyen faktörler örgüt kültürü, örgütün çalışana sunduğu imkânlar ve bununla birlikte örgüt ve örgüt sayesinde oluşan bağlantılardır. İş dışında üç boyutu etkileyen faktörler ise sosyal ve aile çevresindeki hayat koşullarını birebir

etkileyecek çalışanın sosyal statüsünü, yaşam kolaylığını ve kalitesini etkileyecek her durum olarak görülebilmektedir (Ghosh ve Gurunathan, 2015).

İşe gömülülük kavramı çalışan-işveren ilişkisinin tipik olarak memnuniyet veya bağlılık gibi tutum ölçütleriyle yansıtılandan daha kapsamlı bir görünümünü elde etmek için geliştirilmiş bir yapıdır (Mitchell ve diğer., 2001; Holtom ve O'Neil, 2004).

İşe gömülülük, çalışanların neden örgütte gönüllü kalmayı istediklerini açıklığa kavuşturmak için geliştirilmiş bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. İşe gömülülük hem kalifiye hem de kalifiye olmayan çalışanların örgütte çalışmaya devam etmelerinin alt yapısını da açıklamaktadır. Bu bağlamda işe gömülülük kavramı çalışanların toplumsal ve örgütsel gerekçelere bağlı olarak örgütte çalışmaya devam etmeleri üzerine kurulmuştur (Akgündüz, Şanlı ve Kızılcalıoğlu, 2017). İşe gömülülük derecesinin yükselmesi örgütte kalma isteğini artıracaktır bu nedenle işe gömülülükle ilişkili kavramların tespiti önem arz etmektedir.

Araştırmacılar indeksi yüksek dergilerde yayınlanan işe gömülülük kavramının bağlam, alan, metodoloji ve yayınlanan dergi isminin yer aldığı bir tablo oluşturmuşlardır. Kavramın tarihsel gelişimini ve farklı alanlarda yazılmış 102 adet makale taraması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın bulguları çalışanları elde tutma stratejileri geliştirmek isteyen kuruluşlar için farklı pratik çıkarımlar göstermektedir. Çalışma yalnızca parasal ödüllerin çalışanı elde tutmada nispeten önemsiz olduğunu ortaya koymuştur (Shah, Csordas, Akram, Yadav ve Rasool, 2020).

İşe gömülülük uygun bir işe gidip gelme güvenli bir toplumda yaşama gibi hareketliliği kısıtlayan, ataleti arttıran bir olgudur. İşe gömülülük derecesinin yükselmesi örgütte kalma isteğini artıracaktır bu nedenle işe gömülülükle ilişkili kavramların tespiti önem arz etmektedir (Rubestein, Kammeyer-Mueller, Wang ve Thundiyil, 2019).

3.2. İşe Gömülülük Kavramının Öncülleri

İşe gömülülüğü etkileyen çok çeşitli örgüt içi ve örgüt dışı faktörler bulunabilmektedir. Araştırmacılar bu alanda işe gömülülük öncüllerinin halen araştırılması gerektiğini, işe gömülülüğün örgüt ve çalışan için etkin bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Nguyen, Taylor ve Bergiel, 2017). İşe gömülülüğün öncülleri üzerine araştırmalar çok sınırlıdır. Bu faktörleri inceleyen çalışmalardan biri, demografik faktörler, eğilimler, iş algıları ve biyolojik faktörler gibi potansiyel öncülleri incelemektedir (Giosan C. , 2003; Nguyen,

2010). Diğer çalışmada ise örgütsel sosyalleşme taktiklerinin yeni gelenlerin işe gömülülüğünü nasıl etkilediğini araştırmışlardır (Allen, 2006; Nguyen, 2010).

İşe gömülülüğün kişisel özellikler, cinsiyet, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama ve algılanan alternatif iş fırsatları ile olan ilişkisini değerlendirdikten sonra işlerine gömülü olan kişilerin işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu ve işe gömülü olanların kolay ayrılmadıklarını ortaya çıkarmışlardır (Mitchell ve diğer., 2001).

Giosan (2003) çalışanların yaşının, çocuk sayısının, medeni durumunun, ikamet ettiği yerde bulunma süresinin ve kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin işe gömülülüğün bir öncülü olduğunu ifade etmiştir (Giosan, 2003). Bunun yanı sıra yazında örgütsel sosyalleşme, ücretlendirme, yönetici desteği, eğitim, büyüme fırsatları ve performans yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarının işe gömülülüğün öncülü olarak değerlendirildiği çalışmalar mevcuttur (Allen, 2006; Bergiel, Nguyen, Clenney ve Taylor, 2009; Bambacas ve Kulik, 2013).

İşe gömülülük ile kişilik özelliklerinden iyimserlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İyimserlik arttıkça işe gömülülüğün arttığı da ifade edilmiştir. (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer,2016).

İşe gömülülük kavramının kesin ya da olası öncüllerinin araştırıldığı derin bir çalışmanın incelenmesi kavramın anlaşılması açısından önem teşkil etmektedir. Giosan (2003) gerçekleştirdiği çalışmada işe gömülülük öncüllerini incelediğinde, yaşın, işe gömülülüğün bağlantı-örgüt ve bağlantı-topluluk boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu ilişkinin, yaş almış insanların örgüt ve toplumla bağlarını artıran (hem iş başında hem de iş dışında) daha fazla arkadaşı olması gerçeğinden kaynaklandığını savunmuştur. Bu çalışmaya benzer olarak gençlerin yaşlılara göre risk alma olasılıklarının daha yüksek olduğu ve bu nedenle örgütlerine karşı daha düşük bir işe gömülülük düzeyine sahip olduklarını ileri sürmüştür. Bireyler ve çalışanların yakın çevreleriyle dostluk geliştirdikçe sosyalleşme sürecinde bağlarının güçlendiği uzun görev süresi ile de öğrenilen rutinlerinin, birikmiş kaynaklarının arttığı ve bu nedenle işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya konulmuştur (Kiazad, Holtom, Hom ve Newman, 2015). Aile kökleri yaşadıkları toplulukta olanların "topluluğa uyma ve topluluğa bağlı fedakârlıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Birsel, Börü, İslamoğlu ve Yurtkoru, 2012). Giosan (2003) çocuk sayısının, işe gömülülüğün topluluk boyutuyla, özellikle de bağlantı-topluluk

boyutuyla olumlu bir ilişkisi olduğunu öne sürmüştür. Çocuk sahibi olan kişilerin, aynı zamanda çocuğu olan komşularla da ilişkiler geliştirebileceklerini, okuldaki diğer çocukların arkadaşlarının ebeveynleri ile eğlenme ya da çocuk bakımıyla ilgili çeşitli etkinliklere katılabilme kolaylığından dolayı bağlantı boyutuyla ilişkili olacağını savunmuş ve deneye dayalı bulgular da bu durumu desteklemiştir. Ev sahibi olmak, evli olmak, çocuk sahibi olmak gibi bireysel faktörlerin gömülülüğü arttırarak işten ayrılmayı azaltacağı düşünülmektedir (Feldman, Ng ve Vogel, 2012). Ampirik sonuçlar, toplulukta algılanan uygun eş ile eşleşme fırsatlarının sayısının, işe gömülülüğün uyum-topluluk ve fedakârlık-topluluk boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu mevcut fırsatların sayısının, işe gömülülüğün örgüte uyum boyutuyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Böylece, yaşadıkları veya çalıştıkları ortamda bir eş bulma fırsatları olduğunu algılayan insanlar, o çevreye daha yüksek düzeyde uyum sağlamaktadır (Giosan , 2003).

Şirket kampüsleri gibi modern yaklaşımlar, çalışanlar için eksiksiz bir ortam sağladıkları ölçüde; ücretsiz egzersiz, eğlence merkezleri, kafeteryalar, çocuk bakımı, kreş ve ulaşım imkânları sunarak topluluğa aidiyeti ve devamlılığı arttırabilmektedir (Jaitli ve Hua, 2013). Toplulukta bulunma süresi, fedakârlık- topluluk ve uyum-topluluk boyutları ile pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Bunun nedenini ise bir kişi kendi topluluğunda ne kadar çok zaman geçirirse, o yere o kadar "uyum" sağlayabilmesine ve bu nedenle de topluluktan ayrıldığında o kadar fazla zarara uğrayacağını düşünmesine bağlamaktadır. Ampirik çalışma bu hipotezi tam olarak desteklememiştir. Bu desteklememeyi ise büyük bir şehirde yaşamanın aslında toplumla uyumsuzluk seviyesini arttırmış olması şeklinde açıklamıştır. Ampirik sonuçlara dayanarak, toplulukta bulunma süresi ile işe gömülülük arasındaki ilişki tam olarak belirlenememiştir. Kişiliğin (Beş Faktör Kişilik Özellikleri) ve motivasyonun çeşitli yönlerinin işe gömülülük üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu değişkenlerden yalnızca uyumluluk ve vicdanlılığın belirli bir işe gömülülük boyutuyla anlamlı şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Örneğin, uyumluluk, işe gömülülüğün fedakârlık-örgüt boyutuyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Uyumlu insanların işlerine daha fazla gömüldüklerini çünkü her şeyden vazgeçip ayrılmayı göze almalarının daha zor olduğunu açıklamıştır. Vicdanlılık, işe gömülülüğün uyum-örgüt boyutuyla önemli ölçüde ilişkilidir, bunun nedeni vicdanlı insanların işlerini daha iyi yapmaları ve bu yolla genellikle örgüt içi iletişimde diğer çalışanlar tarafından daha fazla tanınmaları ve bu iletişimin karşılığında örgütle daha fazla uyum duygusuna yol açılmış olmasıdır.

Aynı çalışmada işe gömülülüğe yol açtığı öne sürülen işle ilgili altı değişken de araştırılmıştır. Bu değişkenler; algılanan örgütsel destek, yönetici desteği, becerilerin aktarılabilirliği, algılanan alternatif iş sayısı, iş yatırımları ve rol belirsizliğini içermektedir. Birincisi, Giosan (2003)'e göre, artan örgüt ve yönetici desteği, yapmak zorunda kalacakları algılanan artan fedakârlıklar nedeniyle insanların işlerini bırakıp ayrılmalarını zorlaştırabilmektedir. Deneysel sonuçlar, örgüt ve yönetici desteğinin, işe gömülülüğün uyum-örgüt ve fedakârlık-örgüt boyutları ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir (Giosan, 2003). Bu pozitif ilişki daha sonra gerçekleştirilen çalışmalarla da desteklenmiştir. Becerilerin ve eğitimin aktarılabilirliğinin yalnızca işe gömülülüğün fedakârlık-örgüt boyutuyla ilgili olduğu bulunmuştur. Eğer örgüt birine aktarılabilir beceriler geliştirme fırsatı sağlıyorsa, o zaman o örgütün çalışan için değeri artmakta bu nedenle de o örgütten ayrılmak, çalışan için göze alınmaması gereken kayıplar anlamına gelmektedir. Algılanan iş alternatiflerinin sayısı ile işe gömülülük arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular iş değiştirmek için birçok fırsatı olan çalışanların işten ayrılmayı daha kolay bulmasının dayandığı gerekçeleri desteklemektedir.

İş yatırımlarının işe gömülülük ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır. Spesifik olarak, çalışan işine ne kadar çok çaba harcarsa, çalışanın işe ve örgüte daha fazla uyum sağlama sonucunda yerleşikliğinin artması da o kadar yüksek olmaktadır. Bu hipotez güçlü bir şekilde desteklenmiştir.

İşe gömülülük ile ilgili başka bir çalışmada on yıllık bir yazın taraması ile işe gömülülüğün öncül ve ardılları incelenmiştir. Toplamda 37 adet çalışmayı inceleyen araştırmacılar, işe gömülülüğün öncüllerini iş içi gömülülük ve iş dışı gömülülük olmak üzere iki grupta modellemişlerdir. İş içi gömülülüğün etkileyenleri olarak açık fikirlilik, örgütsel bağlılık, etkili insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel destek, fayda programı, iş alternatifi, beceri aktarılabilirliği, yeni gelenler için net örgütsel roller, yaş, dışadönüklük, uyumluluk, dürüstlük, iş yatırımları, yerel lehçe, tazminat, büyüme fırsatı, olumsuz şok deneyimleri, olumlu kültürel kimlik, yetişkin gelişim değişiklikleri, geliştirilmiş ve yeni edinilen beceriler, uluslararası görevlendirmede algılanan yatırımlar, karşılıklı ve aşırı yatırım, çalışan-kuruluş ilişkisi ve sosyalleşme kavramlarını ele almışlardır. İş dışı gömülülüğün etkileyenleri olarak ise çocuk sayısı, yaş, sosyal ağ değişikliği, kimlik değişikliği, yerel lehçe, olumlu kültürel kimlik ve yetişkin gelişim değişiklikleri kavramlarını modele eklemişlerdir (Ghosh ve Gurunathan, 2014).

Örgütsel ödüller, algılanan örgütsel destek, büyüme fırsatı ve örgütsel adalet öncüllerinin işe gömülülüğe etkisinin araştırıldığı başka bir çalışmada ise eğitim, işe alma ve seçim süreçleri veya karar alma sürecine katılım gibi diğer birçok örgütsel faktörün de işe gömülülük kavramının öncülleri olabileceğini savunmuşlardır. Ayrıca, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alternatif iş olanakları gibi ek kontrol değişkenlerinin de araştırılması gerektiğini savunmuşlardır. İşe gömülülük öncüllerinin detaylı analiz edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Nguyen ve diğer., 2017).

Farklı araştırmacılar önceki yazın incelenmesi kapsamında işe gömülülüğün oluşumuna doğrudan dâhil olan temel tahmin edicileri belirlemişlerdir. Bu tahmin ediciler, denetleyici desteği, çalışan savunuculuğu, öz gerçeklik, etkisiz çalışma davranışı, tükenmişlik ve iş stresi, arkadaşlık ilişkileri, örgütsel sessizlik, çalışan tutumları ve işle ilgili faktörler, örgütsel faktörler, alıkoyma, ahlaki çöküş, daha az sosyal maruziyet, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Nguyen ve diğer., 2017).

Chetty (2015) tarafından yapılan bir çalışma, işle ilgili yüksek stres yaşayan bireylerin işe gömülülük düzeylerinin azaldığını ifade etmiştir. Düşük işe gömülülük algıları iş değiştirmeyi ve değişikliği kolaylaştırmaktadır.

Çeşitli diğer çalışmalar, işe gömülülük tarafından bir öngörücü olarak yansıtılan potansiyel faktörleri belirlemişlerdir. Bu faktörler gönüllü işten ayrılma, çalışan katılımı, iş tatmini, hizmet iyileştirme performansı, yetkilendirme, iş deneyimi ve topluluk fedakârlığı şeklinde sayılabilmektedir. Kişisel ve örgütsel konuları ele alırken, mevcut yazın, çalışanların gönüllü işten ayrılma iş başında ve iş dışı faktörlerini belirlemede işe gömülülüğün aracılık rolünü geniş ölçüde vurgulamıştır (Bergiel ve diğer., 2009; Chinedu ve Becky, 2017; Ghaffar ve Khan, 2017; Nafei, 2014; Ramesh ve Gelfand, 2010; Treuren, 2019; Shah ve diğer., 2020). İşe gömülülük değişkeninin araştırma modeline dâhil edildiği diğer çalışmalarda, işe gömülülük kavramının bağlantılı olduğu kavramların örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı, adalet, destek, özdeşleşme; işe adanmışlık, iş koliklik, iş tatmini, işe bağlılık, kalma niyeti ve kişilik özellikleri olduğu öne sürülmüştür (Young, 2012; Mazıoğlu ve Kanbur, 2021).

3.3. İşe Gömülülük Kavramının Ardılları

İşe gömülülük kavramı çalışanların elde tutulması üzerindeki geniş bir finansal, psikolojik ve sosyal etkiler toplamı olarak tanımlanmaktadır (Zhang ve diğer., 2012). İşten

ayrılmanın önemli bir öncülünün aile sorumluluğu olduğu iddia edilmektedir (Price, 2001). Bununla birlikte, işe gömülülük aile sorumluluğunun içeriğini genişletir çünkü iş dışı gömülülük topluma uyum ve fedakârlık boyutlarını da içermektedir (Zhang ve diğer.2012). İşe gömülülüğün hem işten ayrılma niyetini hem de gönüllü işten ayrılmayı azalttığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, iş tatmini, örgütsel bağlılık seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı artımlı varyansı açıklamaktadır (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom ve Harman, 2009).

İşe gömülülüğün ardıllarını araştırmak amacı ile yazında bulunan 37 çalışmayı inceleyen araştırmacılar iş başında ve iş dışında gömülülüğün ardıllarını belirleyen kavramları modellerinde belirlemişlerdir. İş başında gömülülüğün ardıllarını; işten ayrılma, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, verim, yenilikle bağlantılı davranışlar ve duygusal bağlılık kavramlarının oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Ghosh ve Gurunathan, 2014).

Yazındaki çalışmalarda ardılları net bir şekilde ele alan bir diğer çalışmada ise; incelenen makalelerde örgütsel bağlılık (Greene, Mero ve Werner, 2018) tatmin, algılanan örgütsel destek iş yerindeki sosyal destek ve maddi destek gibi faktörlerle ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi farklı sonuçları göstermiştir (Duan ve diğerleri, 2019). Örgütsel bağlılığı işe gömülülüğün bir sonucu olarak kısaca açıklamak gerekirse, çalışmalar bir çalışanın gömülü olması durumunda örgütsel bağlılık seviyesinin arttığını ve dolayısıyla performansının da bunun sonucunda etkilendiğini ortaya çıkarmıştır (Chafra ve Erkutlu, 2016). İşe gömülülük üzerine yapılan başka bir araştırmada çalışan performansının bilgi, beceri, yetkinlik ve daha da önemlisi role özgü davranış için motivasyonun bir fonksiyonu olduğunu bulmuşlardır (Bergiel ve diğer., 2009). Mitchell ve diğerleri (2001), çalışanların işle ilgili davranışsal sonuçları, üretkenliği ve bir şirketin beklentilerinin gerçekleştirilmesini sürdürmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Mitchell ve diğer., 2001).

İş tatmini genellikle parasal faydaları, gelişme fırsatlarını, çalışma ortamını ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri içeren çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmektedir. İş tatmini kavramı, işten ayrılma niyetini ve fiili işten ayrılmayı etkilemektedir. Zeffane ve Bani Melhem (2017), iş tatmininin büyük ölçüde ücret, terfi fırsatları, iş arkadaşları, denetim ve işin içeriği gibi çalışma ortamının belirli ve somut yönleriyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. İşe gömülülük iş tatmini gibi yalnızca işle ilgili faktörleri dikkate almaz, aynı zamanda çalışanların sosyal sorunlarını da kapsayan bir bakış açısını içermektedir.

İşe gömülü çalışanların iş yaşamı kalitesi algılamalarının ve yaşam kalitesi algılamalarının pozitif yönde etkilendiği işe gömülü bireylerin hem sosyal yaşamlarının hem de iş yaşamlarının olumlu yönde geliştiği ifade edilmektedir (Dedeoğlu ve diğer., 2016).

3.4. Psikolojik Sözleşme ve İşe Gömülülük İlişkisi

Bu bölümde işe gömülülük ve psikolojik sözleşme ilişkisinin anlaşılabilmesi için yazındaki çalışmalar incelenmiştir.

2020 yılında yürütülen bir çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin profesyonel hemşirelerin işe gömülme durumlarını olumsuz etkilediğini ve bunun da kurumdan ayrılma niyetlerini artırdığını varsaymışlardır. Çalışmada, yaş, vatandaşlık ve istihdam durumu gibi demografik değişkenleri uygulayarak bu ilişki hakkında daha fazla ampirik bulgu elde etmeye çalışmışlardır (Jacops, Wyk ve Chrysler-Fox, 2020).

Örgütsel davranış araştırmacıları, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlali durumunda algılanan örgütsel desteğin işe gömülülük üzerine aracılık rolünü test ettikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazında genel olarak olumlu örgütsel faktörlerin işe gömülülük üzerine etkilerinin araştırıldığı bu nedenle olumsuz örgütsel faktör olan psikolojik sözleşme ihlali algısının bu alanda yazına katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Araştırma bulguları psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek üzerinden işe gömülülük ile dolaylı olarak bağlantılı olduğunu ve kaynakların korunması kuramı bağlamında psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların örgütsel destek algılarının giderek azalacağını ve böylelikle işe gömülülüklerinin düşeceğini göstermiştir. Bu çalışmada ek olarak psikolojik sözleşme ihlalinin yani olumsuz örgütsel bir faktörün işe gömülülüğü azaltacağını dolayısıyla bu ihlal durumunun hem çalışan hem örgüt açısından zarara neden olacağını eklemişlerdir (Dirican ve Erdil, 2021).

Yukarıda açıklanan kuramsal çerçeveden hareketle psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisini test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

İşe gömülülük seviyesi çalışanların bir örgütte kalmayı neden seçtiklerine ışık tutan bir fenomen olmaktadır. İşe gömülülük üzerine gerçekleştirilen çalışmaların çoğu pozitif temelli bir kavram olan gömülülüğü arttırmanın örgüt içinde tatmini ve bağlılığı arttırdığını

da ortaya koymaktadır. Gömülülük ile ilgili yapılan çalışmalarda işe gömülülük ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile önemli derecede negatif ilişki içinde olduğu işte kalma niyeti ile ise önemli derecede pozitif ilişkili olduğuna dair sonuçlar bulunmaktadır. Bu bağlamdan hareketle örgütlerde çalışanların ihtiyaç duyduğu her türlü görünür ve görünmeyen örgütsel faydanın sağlanması işe gömülülük algısının sürdürülebilirliği için son derece önemli hale gelmekte iken işe gömülülüğün işte kalma iradesini de etkileyebileceği düşünülmektedir.

3.5. İşe Gömülülük ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışanların işe gömülü oluşu, bir işi veya örgütü neden terk etmemeleri gerektiğine dair kolektif, genellikle duygusal olmayan nedenleri temsil etmektedir (Khan, Aziz, Afsar ve Latif, 2018).

Vanderberghe ve Tremblay tarafından 2008 yılında Belçika'da bir ilaç fabrikasında yürütülen çalışmada çalışanların işyeri tarafından kendilerine sağlanan maaş dışı olanaklardan dolayı işten ayrılmaları halinde bu olanakların da son bulacağını bildikleri için işe gömülülük seviyelerinin yükseldiğini ve işlerine daha bağımlı hale geldiklerini ifade etmişlerdir (Vanderberghe ve Tremblay, 2008).

Uyum, çalışanın algıladığı şekliyle örgüt ve çevre ile uyum düzeyini ifade etmektedir. Çalışanın bireysel değerleri, hedefleri ve gelecek planları kurum kültürü ve işleriyle eşleştiğinde ortaya çıkmakta ve bu da çalışanın örgüt içinde kalma potansiyelinin artmasına yol açmaktadır. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, işleriyle meşgul olmakta en nihayetinde de bu durum örgütün gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. Kapsamlı bir bakış açısına göre, uyum, örgüte yakınlık geliştirme konusunda güçlü bir potansiyele sahip olmaktadır (Mitchell ve diğer., 2001).

Bağlantı alt boyutunda ise çalışan örgütle, başkalarıyla ve işle daha alakalı hale geldikçe bağlantılar daha önemli hale gelmekte böylece daha fazla sayıda ve daha yüksek bağlantı sayısı, örgütten ayrılmayı seçme olasılığını düşürmektedir (Khan ve diğer., 2018; Holtom ve Inderrieden, 2006).

Fedakârlık, çalışanın örgütünden ayrılmasıyla ortaya çıkabilecek olan maddi/psikolojik faydaların fırsat maliyeti olarak tanımlanmaktadır (Mitchell ve diğer. 2001). Dolayısıyla işe gömülülük, işten ayrılma faaliyetlerinin fiili işten ayrılma ve niyetlerini öngörürken iş tatmininin ötesine geçen bir dizi önemli değişikliği de açıklar. Bu

nedenle, kurumların işe gömülülük kavramını pasif olarak çalışanların kalmasını sağlama kavramının ötesinde, kurumsal performansı artırmaya yönelik aktif bir kavram haline getirmeleri kritik önem taşımaktadır (Khan ve diğer., 2018).

Çalışanlar kararların adil bir şekilde verildiğini, ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığını ve yöneticilerin onlarla kaliteli ilişkiler kurduklarını anladığında, yüksek düzeyde işe bağlılık göstermektedirler. İşe bağlı olan çalışanlar ise yüksek işe gömülülük özelliği gösterir. Sonuç olarak, işverenleri ile güvenilir ve kaliteli ilişkileri olan çalışanların, iyi bir rol içi performans ile birlikte işten ayrılma niyetlerinde azalma gibi olumlu iş sonuçları göstermesi muhtemel sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır (Shahriari, 2011).

Lee ve arkadaşları (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada yerleşik iş gücünün ek örgütsel sonuçlarını incelemişlerdir. İşe gömülü çalışanların rol içi ve ekstra rol performansı gösterme olasılığının daha yüksek olacağını çünkü bu bireylerin sosyal olarak örgüte bağlı olduğunu varsaymışlardır ve bu nedenle iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma, birtakım görevlerde yardımcı olma olasılıklarının yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca, iş dışında gömülü olanların işe gelmeme ve daha sonra işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu, çünkü işlerinin toplumsal yaşam tarzlarını destekleyen finansal omurga olduğunu varsaymışlardır. Devamsızlık veya işi bırakma, bir çalışanın arzuladığı topluluk içinde ikamet etme yeteneğini tehlikeye atabilmektedir. Lee ve arkadaşlarının oluşturdukları hipotezleri doğrultusunda, örgütsel yerleşikliğin daha yüksek seviyelerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Lee ve diğer., 2004). İşe gömülü olmanın işten ayrılma niyetlerini / gönüllü işten ayrılma oranını azalttığına dair ikna edici kanıtlar bulunmaktadır (Karatepe ve Ngeche, 2012; Mitchell ve diğer, 2001). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve ayrılmalarını anlamak önemlidir, çünkü işe gömülülük bir taraftan bir çalışanı elde tutma kuramıdır.

İşe gömülülük algılanan arzu edilebilirlik (iş tatmini, örgütsel bağlılık) ve algılanan hareket (iş alternatifleri, iş arama) kolaylığının bir birleşimi olmasıyla birlikte işten ayrılmayı tahmin eden önemli bir öncüldür. Dolayısıyla, işe gömülülük, neredeyse tüm önemli işten ayrılma modellerinde yer alan ana değişkenlerin öngördüğünden daha fazla işten ayrılma kavramını belirlemektedir (Holtom ve O'Neil, 2004).

Yukarıda açıklanan kuramsal çerçeveden hareketle çalışanın işe gömülülük değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3: İşe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Daha önce verilen bilgiler ışığında çalışanların psikolojik sözleşme algılarının işten ayrılma niyeti ilişkisine dayanarak işe gömülülüğün rolü olabileceğini düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe gömülülüğün aracı rolü vardır.

Psikolojik sözleşme algısının, işe gömülülüğün ve işten ayrılma niyeti ile beraber fiili işten ayrılma davranışını etkilediği bu aşamaya kadar gelen bölümlerde teorik olarak açıklanmaya çalışılmış ve sonucunda bu değişkenlere bağlı olarak hipotezler kurulmuştur. Bundan sonraki bölümde, bu değişkenler arası ilişkide düzenleyici bir değişken olduğunda bu etkileşimin nasıl bir yön alacağı irdelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada düzenleyici değişken olarak algılanan alternatif iş olanakları ele alınmıştır. Çünkü psikolojik sözleşme algısı, işe gömülülük ve işten ayrılmayı etkilese de alternatif iş olanakları gibi düzenleyici bir değişken modele dâhil olduğunda, bütünsel olarak bu etkileşimin nasıl olacağının yerli ve yabancı yazında henüz irdelenmediği görülmüştür. Tüm bu çıkarımlar çerçevesinde bir sonraki bölümde alternatif iş olanakları tanımlamalarına yer verilmiş ve kavramın çerçevesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

4. ALTERNATİF İŞ OLANAKLARI

4.1. Alternatif İş Olanakları Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Alternatif iş olanakları, çalışanların iş gücü piyasasında potansiyel veya istihdam edilebilir becerilerini karşılayan başka işlerin bulunup bulunmadığına dair algılarını ifade etmektedir (Amankwaa ve Anku-Tsede, 2015).

Algılanan alternatif iş olanakları, belirli alternatiflerin araştırılması ve değerlendirilmesinden önceki süreci kapsamaktadır (Rainayee, 2013). Bu olanaklar çalışanların örgütleri dışında işler bulup bulamayacaklarına dair sahip oldukları inançları ifade etmektedir (Farrel ve Rusbult, 1992). Bu süreçte eğitim, beceriler, umut, dayanıklılık, bağlılık ve iş tatmini gibi kişisel çalışan nitelikleri bu algıların şekillenmesinde hayati bir öneme sahiptir (Rainayee, 2013).

Alternatif iş olanakları çalışanın bireysel özelliklerinin yanı sıra ülkedeki işsizlik oranı, ülkenin ekonomik durumu ve çalışanların deneyimlerinde yer alan ya da aktif olarak konumlandıkları sektörün güncel koşulları gibi faktörlerden de etkilenmektedir (Ersoy, 2007; Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can, 2014).

Alternatif iş olanakları ülkenin içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik durum gibi ulusal değişkenler ve bunun yanı sıra küreselleşme gibi uluslararası gelişmeler ile de bağlantılıdır (Gündoğan, 2009). Çalışanların hâlihazırda konumlandıkları sektörün mevcut hareketliliği alternatif iş olanakları sunabilme derecesi ile doğrudan ilişkilidir (Ersoy, 2007; Bayraktaroğlu ve diğer., 2014).

Alternatif iş fırsatları March ve Simon (1958) ’ın iş gücü devri ile ilgili modeline dâhil olduğu zamandan bu yana işten ayrılma ya da işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmalarda birlikte kullanılan kavram olmuştur.

Alternatif iş olanakları kavramında genel olarak dış iş gücü piyasası olanakları ele alınmaktadır. Fakat alternatif iş olanakları mevcut örgütte de yer alabilmektedir. Çalışanlar örgütleri içerisinde yeterli büyüme fırsatı sağlayamayacaklarını algıladıklarında dış iş gücü piyasasındaki alternatifleri değerlendirmektedirler. (Negrin ve Tzafrir, 2004; Hwang ve Kuo, 2006; Amankwaa, Susomrith ve Brown, 2016). Bu bağlamda alternatif iş olanakları, çalışanın mevcut işindeki ya da dış iş gücü piyasasındaki kendine uygun işlere ilişkin algılarını içermektedir. Çalışan örgütünde istediği niteliklere erişemediğinde ya da sorunlar yaşadığında alternatif bir iş aramaya başlayarak bu bağlamda çevresel fırsatlara açık hale gelecektir ve bu arayış dış iş gücü piyasasında algılanan fırsatlara dayanacaktır (Negrin ve Tzafrir, 2004; Harris, Harris ve Harvey, 2008; Özel, 2015). Price (1977) çalışanın bulunduğu

örgütünde iş tatminsizliği yaşaması sonucunda alternatif iş ya da fırsatların ilgi çekici olmaya başlayacağını ifade etmiştir. Çalışanlar alternatifleri algılamaya başladıklarında mevcut ve alternatifler arasında maliyet ve fayda karşılaştırması yapacaklardır (Price, 1977; Price, 2001). Ekonomik açıdan durgunluk dönemi algılandığında çalışanlar daha az iş fırsatı algılamakta ve tutarlı bir gelir sağlayan mevcut işinde kalmayı tercih etmektedir (Steel ve Griffeth, 2007; Arendolf, 2013). Ekonomik durumu gelişmiş olan toplumlarda mevcut ve algılanan iş alternatiflerinin fazla olması çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyecek ve iş alternatiflerinin maliyet, fayda değerlendirmesi sonucunda kendi için uygun iş fırsatı gördüğü anda bağlılığı ortadan kalkacaktır (Aksoy, 2014).

Örgütsel bağlılık kavramının en önemli ilişkisi örgüt dışı faktörlere bağlı olan ve ortaya çıkan alternatif iş olanaklarıdır (Balay, 2000; Yıldız, 2017). Örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkinin belirlenmesine dair yapılan çalışmalarda, alternatif iş olanaklarının çokluğunda çalışanın örgütsel bağlılığında azalma, alternatif olanakların nispeten yokluğunda ise örgütsel bağlılıkta artma olacağı ifade edilmektedir (Balay, 2000; Aksoy, 2014).

Alternatif iş olanaklarının çokluğuna dair oluşan algı ise çalışanların istihdam edilebilmesine dair yetkinliklerinin ve eğitimlerinin yüksek olması ile var olabilmektedir (Bayraktaroğlu ve diğer., 2014). Yüksek eğitime sahip olan çalışanların örgütten beklentisi de aynı oranda artış göstermektedir (Leong, Fumham ve Cooper, 1996; Çakmak, 2016).

Mevcut iş konumunda çalışan örgütten beklediği maddi, sosyal ve psikolojik beklentilerinin karşılanmaması ile alternatifleri değerlendirmeye başlamaktadır. Bununla birlikte eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kendilerine yönelik farkındalıklarının artması ile birlikte olası işten ayrılmalarda alternatif iş olanaklarının da aynı oranda artması beklenmektedir (Çöl ve Gül, 2005; Öztürk, 2018). Fakat bazı durumlarda yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar alternatif iş bulmakta veya alternatif iş değerlendirmekte zorlanmaktadır. Çalışanların ilerleyen yaşlarda alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma ve aldığı eğitimi kullanarak yeni iş alternatifleri bulma olasılığının azaldığı belirlenmiştir (Angle ve Perry, 1981; Gümüş ve Sezgin, 2012). Çalışanın ilerleyen yaşlarda terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat gibi örgütündeki yatırımlarının da artması diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Çöl ve Gül, 2005). Genellikle işten ayrılmalarda çalışanlar daha iyi bir ücret alabilmek için alternatif iş olanağını değerlendirmeye alabilmektedir (Yıldız, 2017). Yaş değişkeni ile birlikte sosyal statü, çalışanın kuruma yaptığı yatırım ve alternatif iş olanakları da değişim göstermektedir. Yaşın ilerlemesi sonucunda alternatif iş olanaklarının azalması ileri

yaşlardaki çalışanların kendileri ile kıyaslandığında daha genç yaşlardaki çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Balay, 2000; Öcal, 2020).

Çalışan yaşının ilerlemesi sonucunda alternatiflerinin azalması ve ayrılma maliyetinin artması nedeniyle zorunlu bağlılık davranışı görülebilmektedir (Türkoğlu, 2011; Hoş ve Oksay, 2015). Çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça örgütünde daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmakta ve örgütte neden uzun bir süre bulundukları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991; Hoş ve Oksay, 2015)

4.2. Psikolojik Sözleşme ve Alternatif İş Olanakları İlişkisi

Turnley ve Feldman (2000) tarafından yapılan bir araştırma, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların başka işler bulma çabalarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bir psikolojik sözleşme ihlalinin sonucunda görev ve sorumlulukların ihmal edilmesinden ziyade ayrılma niyetinin artacağını tahmin etmektedirler (Turnley ve Feldman, 2000).

Sparrow (1996), çalışanların örgütlere bağlılığa yeterince değer vermeseler de başarılı bir kariyer yolu sağlamak için odaklarını mesleklerine aktarma eğiliminde olduklarını savunmuştur. Bu durum daha fazla iş fırsatına sahip çalışanların tepkileri için makul bir açıklama sağlayabilmektedir. Çalışma ayrıca, çalışanlar işlemsel psikolojik sözleşme ihlallerini algıladıklarında, daha fazla kariyer seçeneğine sahip olanların (dışarıda kalma veya iş arama) istihdam ilişkilerini sürdürme çabalarını azaltma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Buna karşılık, şirket içi terfiler için daha fazla imkânı olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine tepki olarak bağlılıklarını azaltma olasılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur (Sparrow, 1996; Fu, 2007). Birçok araştırmacı iş fırsatının çalışanların iş davranışlarıyla ilgili önemli bir faktör olduğunu öne sürmüş, çoğu iç ve dış alternatif iş fırsatları arasındaki farkı tartışmamıştır (Rousseau, 1995; Turnley ve Feldman, 1999; Withey ve Cooper, 1989; Fu, 2007).

Fu (2007)'de gerçekleştirdiği çalışmadaki bulgular dâhilinde daha yüksek dış iş fırsatlarına sahip çalışanların daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algılama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu tür bir çalışan bir ihlal algıladığında, olumsuz iş davranışları sergileme olasılığı daha yüksektir. Bununla birlikte, daha fazla şirket içi yer değiştirme olanağına sahip olan çalışanların kişisel psikolojik sözleşme ihlallerini algılama olasılığı daha düşüktür ve daha az olumsuz iş davranışı sergilemektedirler. Terfi fırsatları, çalışanların algısal dengeyi korumasını kolaylaştırabilmektedir. Açıkça, iç ve dış iş fırsatları,

çalışanların kişisel psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algılarını ve işteki davranışsal tepkilerini zıt yönlerde etkilemektedir. Bu bulgu, örgütün ödüller kullanmasını düşünmek ile ilgili yararlı çıkarımlar sunmakla birlikte çalışanların iş tutumlarında da değişiklik sağlayabileceği anlamına gelmektedir. Dâhili ve harici iş alternatiflerinin mevcudiyeti, çalışanların ayrılma, ihmal ve tepkisel davranışlarında psikolojik sözleşme ihlallerine karşı farklı tepki vermelerine neden olurken hem harici hem de dâhili olarak daha fazla alternatif iş fırsatına sahip çalışanlar, daha yüksek sadakat davranışları ve işlerine bağlılık sergilemektedirler. Bunun nedeni daha iyi performans göstergelerine sahip olmanın gelecekteki iş fırsatlarını artırabileceği inancına sahip olmaktadırlar. Bulgular ayrıca iç ve dış ilişkilerin düzenleyici etkisini doğrulamaktadır. Bu durumun yanı sıra çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme ihlalleri ile işlemsel psikolojik sözleşme ihlallerini farklı şekilde ele aldıkları bu çalışmada, çalışanların iş davranışı tepkileri ile ilgili olduğu için iç iş olanaklarının ve dış iş fırsatlarının da farklı mekanizmalarda çalıştığını tespit etmiştir.

Yaptığı iş hakkında yeterli bilgi ve deneyim sahibi olan eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, örgütten beklediği maddi, sosyal ve psikolojik beklentileri karşılanmadığında alternatif iş imkânlarını kolaylıkla değerlendirmeye alabilmektedir (Öztürk, 2018).

Daha fazla dış iş fırsatına sahip çalışanlar, olumsuz davranış tepkilerini yürütmede daha az "maliyetle" karşı karşıya kalmışlardır. Daha fazla şirket içi iş olanağına sahip olan çalışanlar ise olumsuz davranış tepkileri göstererek bu fırsatları riske atmayacaklardır. Bu nedenle, bu çalışma, iç ve dış iş fırsatlarının çalışanların farklı davranmasına neden olduğunu varsaymaktadır. Çalışanların alternatif iş fırsatlarına sahip olduğu bir ülkede, alternatif iş fırsatlarına sahip olmayanlardan daha fazla ihlal algılamaları ve buna karşı tepki verme olasılıkları daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Morrison ve Robinson (1997) makalelerinde, alternatif iş teklifleri olan bir bireyin, alternatif iş teklifleri olmayanlara göre ihlali daha sık algılaması ve buna karşı daha güçlü tepki vermesinin muhtemel olduğunu ileri sürmüşlerdir (Morrison ve Robinson, 1997). Öte yandan, ABD'deki üniversite öğretim görevlileri, hem duygusal tepki (örneğin, güvensizlik) hem de olumsuz iş tutumları açısından algılanan ihlale daha güçlü tepki vermektedirler çünkü üniversiteleri psikolojik sözleşmelerini yerine getirmezse istifa edip başka alternatif iş bulabilecekleri bilişleri daha yüksek düzeydedir (Arain, Hameed, Lacaze ve Javed, 2011).

Yukarıda açıklanan kuramsal çerçeveden hareketle savunma sanayinde alternatif iş olanaklarının psikolojik sözleşme algısı, işten ayrılma niyeti ve işe gömülülük üzerindeki düzenleyici etkilerini test etmek üzere aşağıdaki Hipotez 5 oluşturulmuştur.

Hipotez 5: Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.

Yukarıdaki bilgiler göz önüne alındığında çalışanların psikolojik sözleşme algılarının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının rolü olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın diğer bir hipotezi Hipotez 6 aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 6: Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.

Kavramsal/kuramsal çerçevede bahsi geçen iş arama kuramlarına göre iş gücü piyasasında yüksek nitelikli çalışanların sayısı az iken bu vasıflarda olanlara talebin ise genellikle yüksek olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle işverenlerce "aranan çalışan" olan yüksek nitelikli çalışanların iş arama maliyetleri de düşüktür. İş arama maliyetleri düşük olan yüksek nitelikli çalışanlar, diğer çalışanlara kıyasla, alternatif iş imkânlarını daha sık değerlendirmekte ve uygun bir iş fırsatı oluşması durumunda kısa sürede işyeri değişimine gidebilmektedirler. Çalışma kapsamında incelemeye alınan savunma sanayine sektörel olarak bakıldığında yüksek nitelikli çalışanların işyeri değiştirme oranlarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Algılanan alternatif iş olanakları çalışmada modele düzenleyici değişken olarak dâhil edilmiştir.

4.3. Alternatif İş Olanakları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Kabul edilebilir iş alternatiflerine sahip olmayan çalışanların tatmin edici olmayan iş koşullarına karşılık fiziksel olarak örgütlerinde kaldıkları ancak psikolojik olarak örgütten çekilerek yanıt verdikleri sonucuna ulaşmışlardır (Farrel ve Rusbult, 1992).

Mobley ve arkadaşları (1979) daha kapsamlı ve eksiksiz bir model oluşturmak için önceki modellerine ekleme yapmışlardır. Bireysel algılar (işle ilgili ve iş gücü piyasası), beklentiler (mevcut iş ve alternatif işler) ve bireysel değerler gibi üç faktör altında bu özellikleri toplamışlardır. Spesifik olarak, işle ilgili algılar bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerden de etkilenmiş ve dolayısıyla mevcut işi de etkilemiştir. Ekonomik iş

gücü piyasası ve bireysel faktörlerden etkilenen iş gücü piyasası algıları, daha sonra gelecekteki işlerin cazipliğini ve ekonomik koşulların yansımasının habercisi olan algılanan alternatif iş olanaklarını etkilemiştir. Genişletilmiş modelin özü, beklenen iş tatmini ve mevcut ve alternatif işlerin beklenen faydalarını içermektedir; bunlar, arama ve ayrılma niyetlerini tahmin etmek için çoğullayıcı bir şekilde birleştirmek üzere kuramsallaştırılmış ve bu da sonuçta nihai işten ayrılmayı öngörmüştür (Mobley ve diğer., 1979).

2005 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada, yerleşikliği geliştirmek için işverenlerin algılanan örgütsel ve yönetici desteğini artırmaya odaklanmaları, çalışanları fayda programından yararlanmaya teşvik etmeleri, onlara eğitim fırsatları sağlamaları, yeni başlayanlar için açıkça tanımlanmış kurallar sağlamaları gerektiğini bulmuşlardır. Yazarlar ayrıca, bir kişinin daha az iş alternatifi algıladıkça, yüksek uyum sergileme ve örgütten ayrılmamak için daha büyük bir fedakârlık gösterme olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Giosan, Holtom ve Watson, 2005).

Çalışanların işten ayrılmayı düşünmeleri, sektöre, iş gücü pazarındaki işlerin mevcudiyetine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Berg, 1991). Bu bağlamda, Rode ve ark. (2007), dışarıdaki iş fırsatları ile çalışanların kalma niyetleri arasındaki ilişki hakkında kanıtlar sunmuşlardır. Ancak, bu iş alternatifleri örgütten ayrılma maliyetlerini yükseltirse, çalışanların işten ayrılma niyeti azalabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Rode, Rehg, Near ve Underhill, 2007). Çalışma ayrıca, alternatif iş fırsatlarının, iş tatmini ve profesyonel bağlılığın ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkisini hafiflettiğini kaydetmiştir. Gerçekten de tatminsiz ve daha az bağlı çalışanlar her zaman alternatif iş fırsatları ararlar ve bulduklarında hemen geçiş yapmaya çalışırlar (Ahmad, Islam ve Saleem, 2018). Pakistan'daki bilişim teknolojileri uzmanları arasında yürütülen araştırmada işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olduğuna inanılan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve algılanan alternatif iş fırsatları gibi bağımsız değişkenlere odaklanılmış, çalışmanın bulguları, bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyetleri ile pozitif ancak anlamlı olmayan bir korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Rahman, Naqvi ve Ramay, 2008).

Algılanan alternatif iş fırsatları ve işten ayrılmanın, son araştırmalarda kontrol edilemez iki faktör olduğuna inanılmaktadır (Price ve Mueller, 2007). Çalışanlar ekonomik durgunluk sırasında daha az iş fırsatı algılar ve tutarlı bir gelir sağlayan bir işte kalmayı tercih eder. Önceki araştırmalar hem algılanan alternatif iş fırsatları hem de iş gücü piyasası koşullarının işten ayrılma ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Steel ve

Griffeth, 2007). Hâlihazırda çalışanlar alternatif bir iş bulamadan da istifa etmektedirler (Chew, 2003). İstifa etmenin ve başka bir yerde iş bulma arzusunun, mantıksal düşüncenin değil, bireyin dürtüsünün bir sonucu olduğu savunulmaktadır. Bir şirkette bir işten ayrılma kültürü olduğunda, istifa etmek kabul edilebilir bir davranış haline gelmektedir (Arendolf, 2013). Bilgi teknolojisi çalışanlarının işten ayrılması üzerine yapılan bir çalışmada algılanan alternatif iş fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuşlardır (Thatcher, Stephania ve Boyle, 2003). Kamu sektörü kuruluşlarında yürütülen bir araştırma da algılanan alternatif iş fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Hwang ve Kuo, 2006). Diğer bir çalışmanın bulguları ise, iş tatmininin hem örgütsel bağlılık hem de algılanan alternatif iş olanaklarına göre işten ayrılma niyeti ile daha fazla anlamlı ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Van Dick, ve diğerleri, 2004).

Yukarıda açıklanan kuramsal çerçeveden hareketle alternatif iş olanaklarının işe gömülülük ile işten ayrılma niyeti üzerindeki düzenleyici etkilerini test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 7: İşe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.

Mevcut yazının incelemesi sonucunda daha önce bu değişkenin düzenleyici değişken olarak çalışıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle işe gömülülük ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolüne yönelik bulguların yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren savunma sanayi çalışanlarının algıladığı psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe gömülülüğün aracı ve alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolünü bütünsel bir model ile incelemektir. Bu kapsamda, Türkiye'deki savunma sanayi çalışanları üzerinde araştırma uygulanarak, söz konusu sektör çalışanlarının psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinin kuramsal gerekçelere dayanılarak araştırılması amaçlanmıştır.

Her geçen gün gelişen teknoloji, ürün ve hizmetlerin sürekli yenilenmesi, değişen piyasa ekonomik koşulları, sektörel bağlamda yavaş ve ağır aksiyon alan örgütleri elimine etmeye hazır rekabet şartları bu çevrelere bağlı olarak çalışan örgütlere yeni ve etkili insan kaynakları anlayışlarını zorunlu kılmaktadır. Yüksek teknoloji kullanan ve kaliteli insan kaynağı ihtiyacı olan savunma sanayi gibi sektörlerde uzmanlaşma artmakta ancak bunun yanı sıra örgütsel bağlılıklarında azımsanmayacak azalma ile birlikte sık iş değiştirmeler de gözlemlenmektedir. Son zamanlarda ülke bazında enflasyonist gelişmeler beraberinde ortaya çıkan bir sorun olarak sektör çalışanlarının yurtdışı iş gücü pazarlarında alternatif işler bulduklarında sıklıkla işten ayrılmayı tercih ettiklerini öne göstermektedir. Kurumsal yönetim anlayışı ile aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde değişimleri kaçınılmaz kılan bu gelişmeler göstermektedir ki; işe girişlerde çalışanlara imzalatılan standart hukuki zeminde hazırlanmış iş sözleşmeleri, çalışanın örgüte olan bağlılığını devam ettirmeye ve iş gücü devir oranını düşürmeye yeterli değildir (Vos, Buyens ve Schalk, 2005). Örgütte deneyimli ve sektörel anlamda yetiştirilmiş personellerin zihinlerinde alternatif arayışlara yönelmeler başladıktan sonra ayrılmalarını önleme yaklaşımları gecikmiş bir ön alma adımı olabilmektedir. Bu bağlamda bahsedilen nitelikte insan kaynağının örgütlerde kalmalarını sağlamak perspektifi öncelikli olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgütle ilgili fikirlerinin oluşmaya başladığı sözleşme öncesi aşamayı saymazsak çalışanların kalmaları için çalışan ve örgüt arasında yapılan psikolojik sözleşmenin önemi büyüktür. Çalışanlarda örgütte kalmayı sağlayan düşünceler işe gömülülük teorisinin de kaynağını oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşme yaklaşımının sosyal değişim, karşılıklılık normu, beklenti ve eşitlik gibi birtakım teorilerle bağlantısının olmasının yanı sıra söz konusu teorilerden farklı olarak çalışanların davranışlarını anlamak veya açıklamaktan ziyade yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentiler ile ilgili yol gösterici olması önem teşkil etmektedir. Psikolojik sözleşme, beklentilerden ve algılardan ileri gelir ve çalışanlar ile örgütlerin birbirlerine karşı

olan yükümlülüklerini ifade etmektedir. Bu örgütten beklentileri iş başvurusu ile ilgili mülakata gelmeden önce, ilanda yazılı olan iş ile ilgili ifadeleri görmesi ile başlamaktadır. Psikolojik sözleşme kavramının uluslararası yazında birçok açıdan değerlendirildiği, bazı değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği yazın taramasında da görülmüştür. Fakat daha önce yapılan çalışmaların büyük bir kısmı incelendiğinde, diğer araştırmacıların bu çalışmada ele alınan değişkenlerin sadece bir kısmı üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırdıkları görülmektedir. Yazın incelemeleri sırasında psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti davranışı üzerindeki etkisinde işe gömülülüğün aracı alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolünü inceleyen bütünsel bir araştırma modeline yabancı ve yerli yazında rastlanılmamıştır. Bununla birlikte çalışma, daha önce ele alınmamış bu etkileri, çalışanların devir hızının yüksek, alternatif çalışma olanaklarının fazla olduğu savunma sanayi sektörü içinde ilk kez ele alıyor olması açısından önem taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında yürütülen çalışmalarında genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını engelleyen sınırlılıklar ile karşılaşılmıştır.

Araştırmanın kısıtlarından biri kesitsel veri ile çalışılmış olmasıdır. Çalışma kesitsel olarak çalışıldığı zaman ile sınırlıdır. Savunma sanayi kapsamında elde edilen verilerden elde edilen bulgular sadece sektöre özgü bilgiler sunmaktadır. Bir diğer sınırlılık verilerin toplanma aşamasının Ankara ili ile sınırlı kalmasıdır.

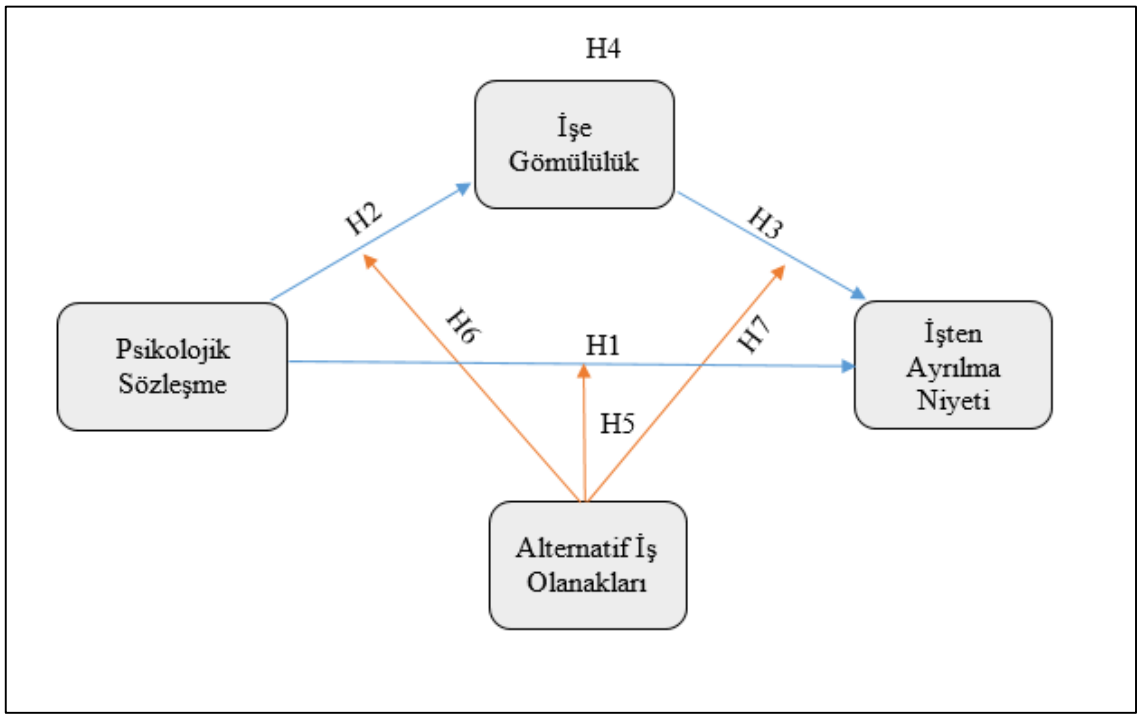
Son olarak değerlendirilen kısıt araştırmanın yalnızca nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılması ve nitel araştırma yöntemi kullanmamasıdır.

Araştırma kapsamında kişiler genellikle anketleri online form üzerinden doldurmaya imtina etmiş katılımcılara çıktı formatı dağıtılmıştır. Bu durumda da sektöre özgü mesleki kıdem ve çalışılan birim gibi demografik sorular aracılığıyla gizli kalamayacakları algıları oluşmuş ve bazı katılımcılar çalışmaya katılmayı reddetmiş bazıları ise tamamlamamıştır. Sosyal etkileşim ortamında ve algıları göz önüne alındığında çalışanların düşüncelerinin etkilenmiş olabileceği ve bu bağlamın da dikkate değer bir husus olduğu varsayılmalıdır.

Çalışmanın diğer bir kısıtı ise, ortak yöntem varyans sınırlılığıdır. Diğer bir ifadeyle anket sorularını yanıtlama sürecinde katılımcıların samimi, gerçekçi ve doğru bir şekilde cevapladıkları varsayılmış olmasıdır. Bu husus, araştırma açısından sınırlayıcı bir unsur olarak ele alınabilmektedir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Model temel olarak dört ana değişkenden oluşmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyeti, bağımlı değişken olarak, psikolojik sözleşme bağımsız, işe gömülülük aracı değişken olarak, alternatif iş olanakları düzenleyici değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Model çerçevesinde oluşturulan hipotezler her ne kadar bundan önceki bölümlerde kuramsal gerekçeleri ile birlikte verilmiş olsalar da burada araştırma modeli üzerinde bütünsel olarak gösterilen hipotezler modelin altında yeniden göz önünde bulundurulması açısından sıralanmıştır.



Şekil 15. Araştırma Modeli

H1: Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H2: Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H3: İşe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe gömülülüğün aracı rolü vardır.

H5: Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.

H6: Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.

H7: İşe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara'da Savunma Sanayinde istihdam edilen çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini evreni %95 güven düzeyinde %5 güven aralığında temsil etme özelliğine sahip kolayda örneklem metodu ile seçilen ve anketi cevaplamayı kabul eden 515 katılımcı oluşturmaktadır. Ancak hatalı doldurulan anketlerden 16 anket çıkartıldıktan sonra analizler 471 örneklem ile yapılmıştır. Ankara Sanayi Odası ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2021 verilerine göre Ankara'da Savunma Sanayi alanında faaliyet gösteren 222 firma bulunmakta ve sektörde istihdam edilen yaklaşık 53.065 çalışan bulunmaktadır. Özdamar (2003), evrene ait örneklem sayısının 384 sayısına eşit ve/veya üzerinde olması durumunda örneklemin yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada toplanan 471 verinin ulaşılması gereken örneklem büyüklüğünden yüksek olması nedeniyle çalışmanın örnekleminin yeterli olduğu görülmektedir (Özdamar, 2003).

Çalışmaya katılan katılımcıların %66.2'si erkek ve %21.6'sı kadındır. Eğitim durumu gruplarına bakıldığında %0.2'si ilkokul/ortaokul, %14.5'i lise, %10.7'si ön lisans, %48.3'ü lisans, %20.6'sı yüksek lisans ve %2.2'si doktoradır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %28'i 30 ve altı yaş gruplarında, %22'i 31-34, %20 si 35-39, %30'ü 40 ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların bulundukları iş tecrübesi zamanları incelendiğinde; %30'u 6 yıl ve az iş tecrübesine sahip katılımcı aralıklarında olurken, %30'u 7-10 yıl arası, %25'i 11-17 yıl arası, %25'i 18 ve üzeri olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çalışma alanı ile bilgilere bakıldığında %70.3'ü beyaz yakalı %29.7'si mavi yakalıdır.

Araştırma kapsamında savunma sanayi sektöründe araştırmanın gerçekleştirilmesinin nedeni iş gücü devir hızının yüksek olduğu alternatif iş olanaklarının diğer sektörlere göre yüksek olmasının hareketliliğe yol açtığı sektörde kariyer yollarını önceden planlayan

çalışanların işten ayrılma yollarına başvurmalarında, örgütün çalışana karşılıklı yükümlülükler yükleyen iş ilişkisi oluşurken verdiği vaatleri yerine getirmemesinin önemli rol oynadığı varsayımıdır. Ayrıca bu ilişkiye ek olarak çalışanlara yüksek ücret ödenerek elde tutulmaya çalışıldığı savunma sanayi sektöründe işe gömülülük düzeylerinin yüksek veya düşük olmasının çalışanların işten ayrılma niyetlerinde farklılık oluşturacağını düşündürtmektedir.

Değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak maksadıyla, Şekil 15'te gösterilen bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Psikolojik sözleşme algısı bağımsız değişkendir. İşe gömülülük aracı değişken, algılanan alternatif iş imkânları ise düzenleyici değişken olarak ele alınacaktır.

5.5. Verilerin Dağılımı

Sosyal bilimleri kapsayan çalışmalardan diğer çalışmalardan farklı olarak genellikle likert tipi ölçek yapıları kullanılmaktadır. Bu nedenle soruların tek bir doğru seçeneği bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğine ölçek maddelerin çarpıklık ve basıklık değer analizleri yapılarak bakılmıştır. Yapılan bu analiz Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Verilerin Normallik Testi Sonuçları

Gruplar	Çarpıklık Değerleri	Basıklık Değerleri
IAN (İşten Ayrılma Niyeti)	-.412	.325
PSA (Psikolojik Sözleşme Algısı)	-.425	.198
İG (İşe Gömülülük)	-.625	.412
AİO (Alternatif İş Olanakları)	-.567	.715

Tablo 3'te görüleceği gibi çalışmada kullanılan ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin yazında kabul görmüş olan -1,5 ile +1,5 değerleri arasındadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çerçevede çalışmada toplanmış olan verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmanın verileri anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu kapsamda daha önce yabancı ve yerli yazında daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş dört ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler sırasıyla işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme, işe gömülülük ve alternatif iş olanaklarıdır. Araştırmacı tarafından hazırlanan her bir katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, tecrübe yılı, kurumda çalışma yılı, çalışılan birim gibi demografik bilgilerini de içeren ölçeklerin yer aldığı ölçek formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme, işe gömülülük, alternatif iş olanakları ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

5.6.1. İşten ayrılma niyeti ölçeği

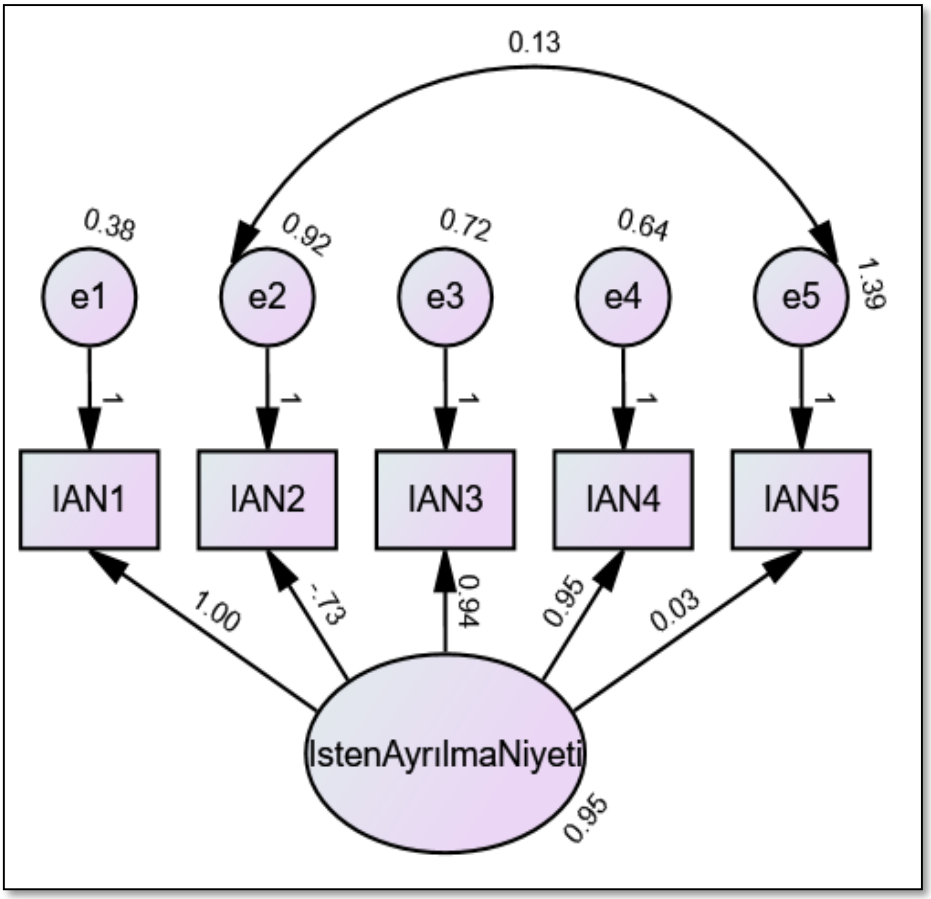
İşten ayrılma niyetini ölçmek için Tak ve Çiftcioğlu (2008) tarafından geliştirilen, 5 maddeli (örnek madde: "Sık sık kurumumdan ayrılmayı düşünüyorum.") aynı zamanda Kartopu (2016) tarafından yayımlanmamış doktora tezi çalışmasında da kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beşli likert yapı (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır.

5.6.1.1. İşten ayrılma niyeti geçerlilik analizi

Çalışma kapsamında değişken olarak ele alınmış olan işten ayrılma ölçeğinin tek boyutu için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 4 ve Şekil 16'da görüldüğü üzere modifiye yapılmamış durumda birinci düzey ve ikinci düzey olmak üzere model iyilik değerlerinin, bazılarının yazında belirtilen kabul edilebilir sınırlarda olmadığı gözlemlenmiştir ($\chi 2/df$ =1.612; RMSEA=.0801; CFI=.998; GFI= .996; TLI=.940.). Bu kapsamda toplam 1 kovaryans, soruların hata varyansları içerisinde modele eklenerek kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ($\chi 2/df$=1.556; RMSEA=.0712; CFI=1.000 ; GFI=.996; TLI=.956) (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Uyum Değerleri

Model	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	TLI
Tek Boyutlu Model	1.612	.0801	.998	.996	.940
Tek Boyutlu Düzeltilmiş	1.556	.0712	1.000	.996	.956



Şekil 16. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

5.6.1.2. İşten ayrılma niyeti güvenirlilik analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin 5 maddesi için yapılan güvenirlirlik analizi sonucuna göre CAL (Cronbach Alfa) değerinin %78.2 olarak bulunmuştur. Bu sonuç yazın tarafından geçerliliği kabul edildiği bilinen olan %70 değerinden (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012) büyük olmasına karşın iç tutarlılık için tek başına yeterli değildir .

Fornell ve Larcker (1881)' e göre iç tutarlılığın sağlanabilmesi için belirli koşulların sağlanması gereklidir. Bu koşullara göre ölçekte bulunan her bir maddenin faktör yük değerlerinin 0,40'a eşit ve/veya 0,40'dan büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1881).. Ayrıca ayrışma ve yakınsama değerlerini ölçen açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE) 0,50 değerine eşit ya da yüksek olması gerekmektedir. Bunlara ilave olarak, birleşik güvenirlilik değerlerinin (CR) 0,70'e eşit ya da yüksek olması beklenmektedir. Bu kapsamda işten ayrılma niyeti ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te görüldüğü gibi iç tutarlılığının sağlandığı görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1881).

Tablo 5. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları

Madde	Tek Boyutlu İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği					
	α	Faktör Yükü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
Madde 1	.782	.701	.510	.862	.674	.791
Madde 2		.621			.735	.786
Madde 3		.540			.698	.789
Madde 4		.542			.704	.789
Madde 5		.734			.569	.798

5.6.2. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği

Bu çalışmada, Rousseau (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Topçu (2015) tarafından tercüme edilen Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

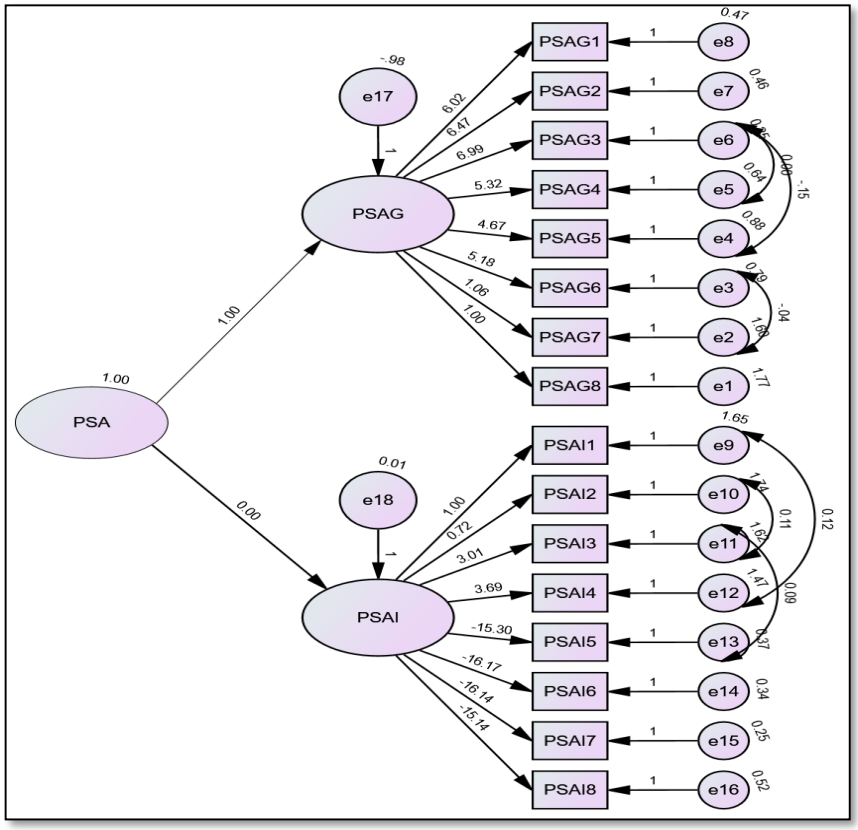
Ölçek 16 madde ve geleneksel ve ilişkisel olmak üzere 2 alt boyuttan (geleneksel psikolojik sözleşme algısı ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısı) oluşmakta olup, "Patronuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüttüm yoktur.", "Ne için maaş alıyorsam, sadece o işi yaparım.", "İşimi yaparken hep kendimden taviz verdiğimi düşünüyorum." ve "Bu işte uzun bir süre çalışmayı planlıyorum." gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan, belirtilen yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir (Topçu, 2015).

5.6.2.1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği geçerlilik analizi

Araştırma kapsamında kullanılmış olan psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin geçerlilik analiz sonuçları modifiye yapılmamış durumda model iyilik değerlerinin yazında açıklanan kabul edilebilir seviyelere yakın olmadığı görülmüştür ($\chi 2/df$ =6.271; RMSEA= .091; CFI= .881; GFI= .889; TLI= .881). Bu çerçevede ölçeğin programın sunmuş olduğu talimatlar kapsamında model uyum değerlerine yaklaşabilmesi adına toplam 6 kovaryans modele eklenerek kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ($\chi 2/df$ =2.045; RMSEA=.068; CFI= .989; GFI=.984; TLI=.977) (Schermelleh-Engel ve diğer., 2003). Yapılan bu analiz sonuçlarının detayları Tablo 6 ve Şekil 17'de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme algısının tek faktörlü yapı içinde kovaryans eklenmiş olsa daha kabul edilen uyum değerlerine yakın olmadığı görülmüştür. Bu nedenle söz konusu ölçek iki alt boyutlu olarak ele alınmıştır.

Tablo 6. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonuçları

Model	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	TLI
Birinci Düzey Psikolojik Sözleşme Algısı Tek Faktörlü Yapı	15.329	.148	.779	.786	.812
Düzeltilmiş Birinci Düzey Psikolojik Sözleşme Algısı Tek Faktörlü Yapı	11.329	.112	.861	.892	.911
Psikolojik Sözleşme Algısı İki Faktörlü Yapı	6.271	.091	.881	.889	.881
Düzeltilmiş Psikolojik Sözleşme Algısı İki Faktörlü Yapı	2.045	.068	.989	.984	.977



Şekil 17. Psikolojik Sözleşme Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagram

5.6.2.2. Psikolojik sözleşme algısı güvenirlilik analizi

Çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme algısının ölçeği iki alt boyut olmak üzere toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin iç tutarlılık sonuçlarına bakıldığında Tablo 7'de görüldüğü gibi; faktör yük değerlerinin 0,680 ile 0,711 arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca AVE değerlerinin 0,580 ve CR değerlerinin 0,871 ve Cronbach Alfa değerinin sırasıyla 0,782 ve 0,898 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1881).

Tablo 7. Psikolojik Sözleşme Algısı Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları

Madde	İki Boyut						
	Boyut	α	Faktör Yükü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
PSG1	Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı	.782	.680	.580	.871	.181	.755
PSG2			.711			.356	.740
PSG3			.672			.352	.740
PSG4			.701			.253	.750
PSG5			.514			.261	.748
PSG6			.673			.014	.767
PSG7			.681			.214	.753
PSG8			.692			.352	.740
PSI1	İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı	.898	.709			.071	.767
PSI2			.701			.431	.734
PSI3			.542			.501	.730
PSI4			.601			.416	.734
PSI5			.641			.566	.719
PSI6			.624			.589	.717
PSI7			.594			.588	.719
PSI8			.684			.504	.725

5.6.3. İşe gömülülük ölçeği

Mitchell ve diğerleri (2001) tarafından, çalışanları işyerlerinde kalmaya iten faktörleri üzerine gerçekleştirilen işe gömülülük çalışmasında kavram beş boyutta ele alınmış ve "Çalıştığım kurum için uygun bir eleman olduğumu düşünüyorum.", "Çalıştığım kurumda sahip olduğum yetki ve sorumluluktan memnunum." gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. İslamoğlu ve diğerleri tarafından yürütülen çalışmada Türkçeye uyarlanan işe gömülülük

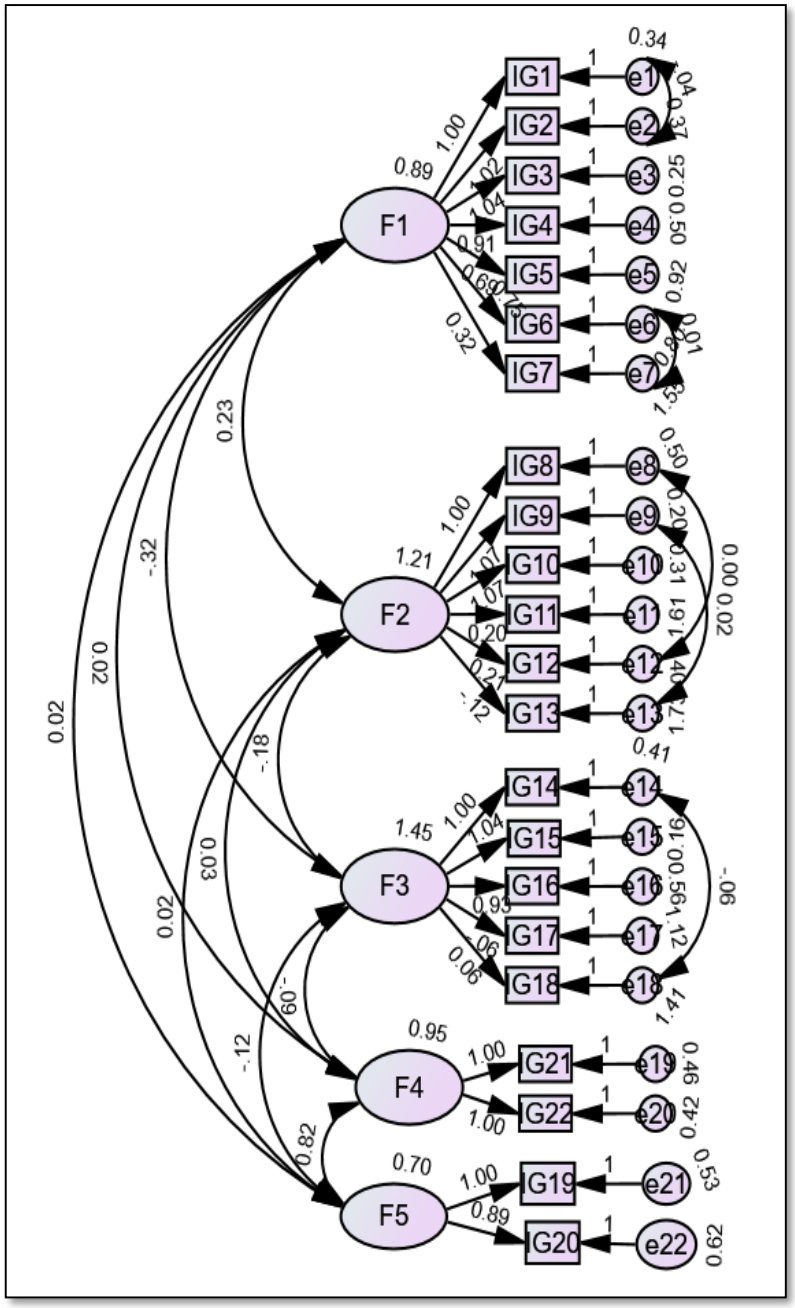
ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte “tamamen katılmıyorum”dan “tamamen katılıyorum”a doğru sıralanmış 5’li Likert tipi ölçüm tekniği kullanılmıştır (İslamoğlu, Birsel, Yurtkoru ve Börü, 2011).

5.6.3.1. İşe gömülülük ölçeği geçerlilik analizi

İşe Gömülülük Ölçeği “Topluma uyum ve Topluma ilişkin fedakârlık”n=7, “Örgütle ilgili fedakârlık” n=6, “Örgüte ve Yönetim Felsefesine Uyum” n=5, “Örgüte ve göreve uyum” n=2, “Örgüte ve iş arkadaşlarına uyum” n=2 maddeden oluşan bir ölçme aracıdır. Ancak ölçeğin yapısal eşitlik modelinde doğrulanabilmesi için her bir örtük değişkenin en az üç alt maddeyi kapsaması gerekmektedir. Bundan ötürü “Örgüte ve Göreve Uyum” n=2 madde her ne kadar doğrulamada “Örgütle İlgili Fedakârlık” n=7 maddesi altında yüksek uyum indeksine sahip olsa da ölçme amacından uzaklaştıracağından ölçeğin doğrulanması birinci düzeyde analiz edilmiştir. Bu kapsamda İşe Gömülülük Ölçeği geçerlilik analiz sonuçları modifiye yapılmamış durumda, model iyilik değerlerinin kabul edilebilir seviyelere yakın olmadığı görülmüştür ($\chi 2/df$ =6.101; RMSEA= .153; CFI= .779; GFI= .894; TLI= .922). Bu çerçevede ölçeğin programın sunmuş olduğu talimatlar göz önüne alınarak model uyum değerlerinin yakalanması adına toplam 5 kovaryans modele eklenerek kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ($\chi 2/df$ =3.908; RMSEA=.071; CFI= .991; GFI=.992; TLI=.989) (Schermelleh-Engel ve diğer., 2003). Yapılan bu analiz sonuçlarının detayları Tablo 8 ve Şekil 18’de görüldüğü gibi işe gömülülük ölçeğinin birinci düzey beş faktörlü yapısının uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle Şekil 19’da söz konusu değişkene ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır ve değişkenin tüm alt boyutları tek alt boyutlu olarak ele alınmıştır.

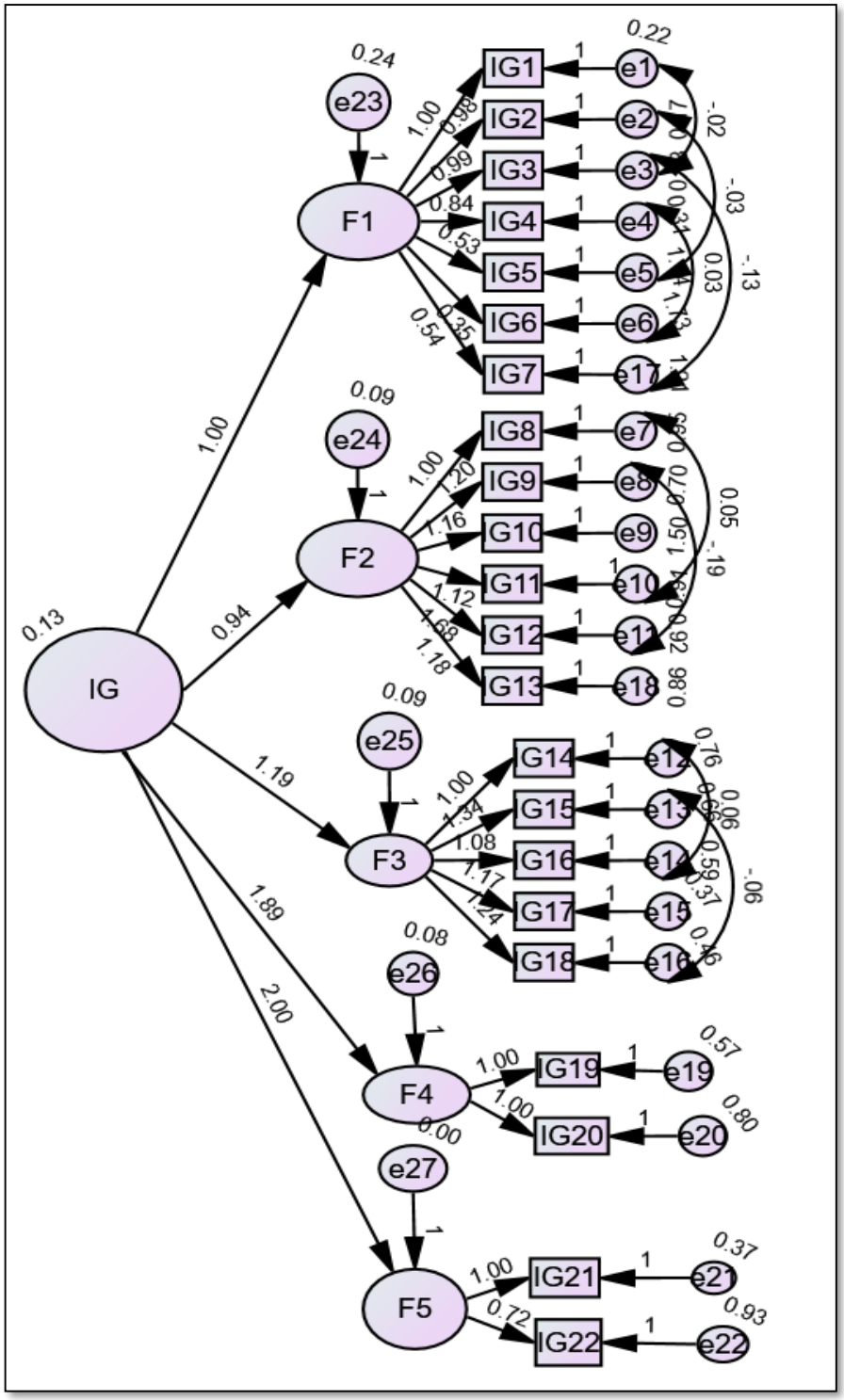
Tablo 8. İşe Gömülülük Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonuçları

Model	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	TLI
İşe Gömülülük Beş Faktörlü Yapı	19.311	.308	.491	.522	.756
Düzeltilmiş İşe Gömülülük Beş Faktörlü Yapı	12.412	.189	.841	.878	.902
İşe Gömülülük Tek Faktörlü Yapı	6.101	.153	.779	.894	.922
Düzeltilmiş İşe Gömülülük Tek Faktörlü Yapı	3.908	.071	.991	.992	.989



(a) Birinci Düzey

Şekil 18. İşe Gömülülük Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagram



(b) İkinci Düzey

Şekil 19. İşe Gömülülük Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

5.6.3.2. İşe gömülülük ölçeği güvenirlilik analizi

Çalışmada kullanılan işe gömülülük ölçeği bu çalışmada tek boyutta ve toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan işe gömülülük ölçeğine ait iç tutarlılık sonuçlarına göre; Tablo 9'da görüldüğü gibi faktör yük değerlerinin 0,581 ile 0,692 arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca AVE değerlerinin 0,502 ve CR değerlerinin 0,768 ve Cronbach Alfa değerinin 0,798 olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir seviyelerde olduğu değerlendirilmektedir (Fornell ve Larcker, 1881).

Tablo 9. İşe Gömülülük Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları

Madde	α	Faktör Yükü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
IG1	.798	.581	.502	.768	.481	.757
IG2		.692			.484	.757
IG3		.652			.461	.758
IG4		.601			.519	.756
IG5		.521			.348	.761
IG6		.563			.345	.763
IG7		.571			.424	.758
IG8		.592			.354	.761
IG9		.509			.405	.759
IG10		.502			.342	.723
IG11		.642			.416	.858
IG12		.501			.490	.856
IG13		.521			.459	.757
IG14		.501			.430	.758
IG15		.593			.481	.741
IG16		.612			.474	.713
IG17		.598			.575	.716
IG18		.612			.517	.798
IG19		.621			.518	.719
IG20		.598			.478	.767
IG21		.603			.641	.713
IG22		.621			.581	.701

5.6.4. Alternatif iş olanakları ölçeği

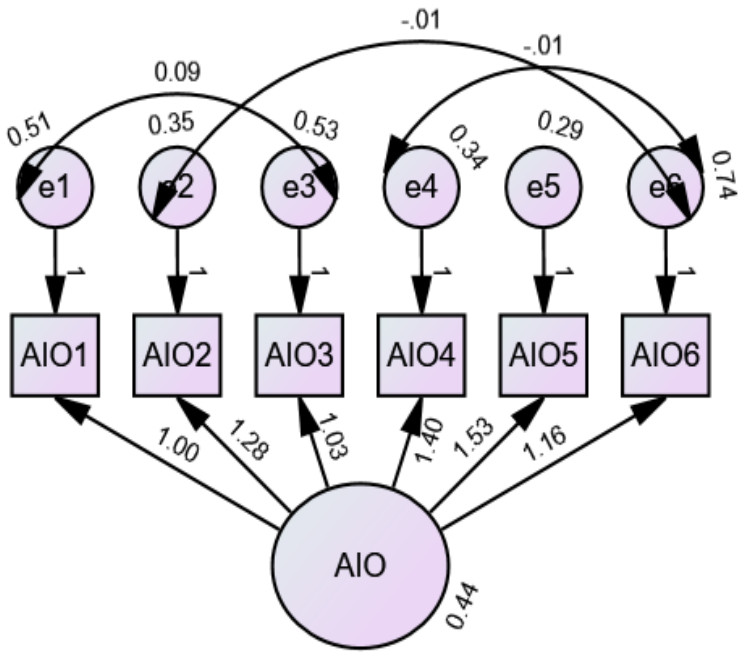
Alternatif iş olanakları ölçeği Khatri, Chong ve Budhwar (2001) tarafından yapılan çalışmadan alınarak, Türkçeye uyarlanması Brislin (1986) tarafından önerilen yöntemle yapılmıştır (Kartopu, 2016). Çalışmada Kartopu (2016) tarafından uyarlanan 6 maddeli ve tek boyutlu olan (örnek madde: "İşimden ayrıldığımda bu işim kadar iyi veya daha iyi bir iş bulma imkânım yüksek.") algılanan alternatif iş olanakları ölçeği kullanılmıştır.

5.6.4.1. Alternatif iş olanakları ölçeği geçerlilik analizi

Araştırma kapsamında kullanılmış olan alternatif iş olanakları ölçeğinin geçerlilik analiz sonuçları modifiye yapılmamış durumda model iyilik değerlerinin yazında kabul edilebilir seviyelere yakın olmadığı görülmüştür ($\chi 2/df$ =6.271; RMSEA= .091; CFI= .881; GFI= .889; TLI= .881). Bu kapsamda ölçeğin programın sunmuş olduğu talimatlar çerçevesinde model uyum değerlerinin yakalanması toplam 3 kovaryans modele dahil edilerek kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır ($\chi 2/df$ =2.045; RMSEA=.068; CFI= .989; GFI=.984; TLI=.977) (Schermelleh-Engel ve diğer., 2003). Yapılan bu analiz sonuçlarının detayları Tablo 10 ve Şekil 20'de gösterilmektedir.

Tablo 10. Alternatif İş Olanakları Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonuçları

Model	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	TLI
Alternatif İş Olanakları Tek Faktörlü Yapı	9.214	.116	.881	.912	.917
Düzeltilmiş Alternatif İş Olanakları Tek Faktörlü Yapı	3.215	.042	.956	.998	.982



Şekil 20. Alternatif İş Olanakları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

5.6.4.2. Alternatif iş olanakları ölçeği güvenirlilik analizi

Çalışmada kullanılan alternatif iş olanakları ölçeği tek boyutta ve toplam 6 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin iç tutarlılık sonuçlarına göre Tablo 11'de görüldüğü gibi faktör yük değerlerinin 0,625 ile 0,811 arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca AVE değerlerinin 0,589 ve CR değerlerinin 0,891 ve Cronbach Alfa değerinin 0,892 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğnde ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir seviyelerde olduğu anlaşılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1881).

Tablo 11. Alternatif İş Olanakları Faktör Yükleri, AVE ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Analiz Sonuçları

Madde	α	Faktör Yükü	AVE	CR	DMTK	MÇCA
IG1	.892	.617	.589	.891	.695	.714
IG2		.803			.765	.699
IG3		.798			.754	.700
IG4		.625			-.167	.901
IG5		.710			.684	.719
IG6		.811			.681	.719

6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde yazın taraması sonucu oluşturulan yedi ayrı ana hipotez analiz edilmiştir. Ayrıca yapılan analiz sonucu elde edilen bulguların yorumlaması yapılmıştır.

6.1. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Çalışmanın ilk hipotezi olarak çalışanların psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisi incelenmiştir. Söz konusu hipotezi test etmek için ilk olarak psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12. Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetine ile ilişkisi

Değişkenler	(1)	(2)	(3)
Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı	1		
İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı	.412**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	-.455**	-.494**	1

(** p<0.01)

Tablo 12'de görülen korelasyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı tabloya bakıldığında bu ilişkinin derecesinin orta ve ters yönde anlamlı olduğu görülmektedir (Cohen, 1988). Diğer bir deyişle, işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme algısının alt boyutu olan Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı ile ters yönde, orta derecede ve anlamlı (r= -.455, p<0,01); İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı ile ters yönde, orta derecede ve anlamlı (r= -.494, p<0,01) bir ilişki vardır.

Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti etkisini ölçmek için ise regresyon analizi yapılmış olup Tablo 13'te gösterilmiştir.

Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetine etkisi Tablo 13'te özetlenmiştir. Tabloda bulunan Model 1. geleneksel psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetini %33,3 oranında açıklamaktadır (R^2 330). Geriye kalan %66,7'lik oran ise farklı değişkenlerle ile açıklanabilmektedir. Yine Model 1 de bulunan ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında ise %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olup olmadığına bakılarak modelin anlamlılığı test edilmiştir. Yapılan bu analize göre Model 1'in p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Modelin anlamlı olduğu görülmesi ile regresyon analizi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada regresyon analizinin katsayılar bölümü

çalışmanın hipotezinin desteklenip desteklenmediğinin yorumlanması yapılmaktadır. Bu çerçevede model 1 de %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tabloda bulunan model 2 ise ilişkisel psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetini %28,7 oranında açıklamaktadır (R^2 287).

Tablo 13. Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetine etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	ANOVA		Standartlanmış Katsayılar	t	p
					F	P	Beta		
1	.364[a]	.333	.129	.55598	17.198	.000[b]	2.385	16.979	.000
								4.147	.000
2	.295[a]	.287	.085	.56986	44.697	.000[b]	.234	28.839	.000
								-6.686	.000

Model 1 : a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

b. Tahminler: (Sabit), Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı

Model 2 : a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

b. Tahminler: (Sabit), İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı

Geriye kalan %71,3'lük oran ise farklı değişkenlerle ile açıklanabilmektedir. Yine Model 2 de bulunan ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında ise %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Modelin 2'nin regresyon analiz katsayıları ise %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğunu göstermektedir. Bu Model 1 ve Model 2'nin sonuçlarına göre çalışmanın H_1 hipotezi desteklenmiştir. Farklı bir deyişle, psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisi vardır. Yani psikolojik sözleşme algısının artması işten ayrılma niyetini azaltabilir. Ayrıca psikolojik sözleşme algısının azalması işten ayrılma niyetini artırabilir.

6.2. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın ikinci hipotezi olarak çalışanların psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi incelenmiştir. Söz konusu hipotezi test etmek için ilk olarak psikolojik sözleşme ile işe gömülülük arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz Tablo 14'te görülmektedir.

Tablo 14. Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük ile ilişkisi

Değişkenler	(1)	(2)	(3)
Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı	1		
İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı	.391**	1	
İşe Gömülülük	.318**	.355**	1

(** p<0.01)

Tablo 14'te görülen korelasyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme algısı ile işe gömülülük arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı tabloya bakıldığında bu ilişkinin derecesinin orta ve aynı yönde anlamlı olduğu görülmektedir (Cohen, 1988). Diğer bir deyişle, işe gömülülük, psikolojik sözleşme algısının alt boyutu olan Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı ile aynı yönde, orta derecede ve anlamlı (r=-.318, p<0,01); İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı ile aynı yönde, orta derecede ve anlamlı (r= -.355, p<0,01) bir ilişki vardır.

Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisini ölçmek için ise regresyon analizi yapılmış olup Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	ANOVA		Standartlanmış Katsayılar	t	p
					F	P	Beta		
1	.337a	.319	.117	.68356	9.020	.003b	3.174	19.058	.000
								3.003	.003
2	.739a	.546	.545	.46500	563.979	.000b	1.087	10.042	.000
								23.748	.000

Model 1 : a. Bağımlı Değişken: İşe Gömülülük

b. Tahminler: (Sabit), Geleneksel Psikolojik Sözleşme Algısı

Model 2 : a. Bağımlı Değişken: İşe Gömülülük

b. Tahminler: (Sabit), İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı

Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülüğe etkisi Tablo 15'te özetlenmiştir. Tabloda bulunan model 1. Geleneksel psikolojik sözleşme algısının işe gömülülüğü %31,9 oranında açıklamaktadır (R^2 .319). Geriye kalan %68,1'lik oran ise farklı değişkenlerle ile açıklanabilmektedir. Yine model 1 de bulunan ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında ise %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olup olmadığına bakılarak modelin anlamlılığı test edilmiştir. Yapılan bu analize göre Model 1'in p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Modelin anlamlı olduğu görülmesi ile regresyon analizi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada regresyon analizinin katsayılar bölümü çalışmanın hipotezinin desteklenip desteklenmediğinin yorumlanması yapılmaktadır.

Bu çerçevede Model 1 de %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tabloda bulunan model 2 ise ilişkisel psikolojik sözleşme algısının işe gömülülüğü %54,6 oranında açıklamaktadır (R^2 .546). Geriye kalan %45,4'lük oran ise farklı değişkenlerle ile açıklanabilmektedir. Yine Model 2 de bulunan ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında ise %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Model 2'nin regresyon analiz katsayıları ise %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğunu göstermektedir. Bu Model 1 ve Model 2'nin sonuçlarına göre çalışmanın H_2 hipotezi desteklenmiştir. Farklı bir deyişle, psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi vardır. Yani psikolojik sözleşme algısının artması işe gömülülüğü artırabilir. Ayrıca psikolojik sözleşme algısının azalması işe gömülülüğü azaltabilir.

6.3. İşe Gömülülüğün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Çalışmanın üçüncü hipotezi olarak çalışanların işe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Söz konusu hipotezi test etmek için ilk olarak işe gömülülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16. İşe gömülülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Değişkenler	(1)	(2)
İşe Gömülülük	1	
İşten Ayrılma Niyeti	-.423**	1

(** p<0.01)

Tablo 16'da görülen korelasyon analizi sonuçlarına göre, İşe gömülülük ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı tabloya bakıldığında bu ilişkinin derecesinin orta ve ters yönde anlamlı olduğu görülmektedir (Cohen, 1988). Diğer bir deyişle, işten ayrlma niyeti, işe gömülülük ile ters yönde, orta derecede ve anlamlı (r= -.423, p<0,01) bir ilişki vardır.

İşe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek için ise regresyon analizi yapılmış olup Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. İşe gömülülük davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi

Model	**R**	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**Standart Tahmin Hatası**	**ANOVA**		**Standartlanmış Katsayılar**	**t**	**p**
					F	**P**	**Beta**		
IG → IAN	.315a	.271	.197	.56604	51.661	.000b	3.938	28.318	.000
								-7.188	.000

Model : a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti
b. Tahminler: (Sabit), İşe Gömülülük

İşe gömülülük davranışını işten ayrılmaya etkisi Tablo 17'de özetlenmiştir. Tabloda bulunan model'de işe gömülülüğün işten ayrılmayı %27,1 oranında açıklamaktadır (R^2 .271). Geriye kalan %72,9'luk oran ise farklı değişkenlerle ile açıklanabilmektedir. Yine model de bulunan ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında ise %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olup olmadığına bakılarak modelin anlamlılığı test edilmiştir. Yapılan bu analize göre modelde bulunan p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, modelde %95 güven düzeyinde p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre çalışmanın H_3 hipotezi desteklenmiştir. Farklı bir deyişle, işe gömülülüğün işten ayrılma üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisi vardır. Yani işe gömülülüğün artması işten ayrılma niyetini azaltabilir. Ayrıca işe gömülülüğün azalması işten ayrılma niyetini artırabilir.

6.4. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisinde İşe Gömülülüğün Aracılık Rolü

Çalışma kapsamında oluşturulan diğer bir hipotez ise psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe gömülülüğün aracılık rolü olup olmadığıdır. Bu kapsamda aracılık rolü analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada aracılık rolü analizi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen geleneksel yöntem yerine Bootstrap tekniğine dayanan yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık analizi IBM SPSS makro yazılımı olan PROCESS kullanılarak yapılmıştır. Bu çerçevede öncelikle H_4 hipotezi için model oluşturulmuştur.

Tablo 18. Aracı Etki için Model

Model	
Y	İşten Ayrılma Niyeti (IAN)
X	X_1: Geleneksel Psikolojik sözleşme algısı (PSAG) X_2: İlişkisel Psikolojik sözleşme algısı (PSAI)
M	İşe Gömülülük
Örneklem	471

Tablo 18'de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe gömülülüğün aracılık etkinin ölçülebilmesi için bağımlı değişken (Y) işten ayrılma niyeti, bağımsız değişken (X) psikolojik sözleşme algısı ve aracı değişken olarak ise (M) işe gömülülük değişkeni alınmıştır. Aracı etki analizinden önce oluşturulan modelin anlamlılık katsayılarına bakılmıştır. Oluşturulan modelin anlamlılık değerleri Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Aracı Modeli Anlamlılık Sonuçları

Model		R	R-sq	F	df1	df2	Anlamlılık (P)
PSAG	IAN	.364	.333	72.1532	1.0000	471.0000	.0000
PSAI	IAN	.295	.287	69.6812	1.0000	471.000	.0000

Tablo 19'da bulunan modelin anlamlılık analizine bakıldığında geleneksel psikolojik sözleşme algısının (PSAG) işten ayrılma niyetine (IAN) giden ilişkide %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000) 0,05'ten küçük olduğu, ilişkisel psikolojik sözleşme algısının (PSAG) işten ayrılma niyetine (IAN) giden ilişkide %95 güven düzeyinde p değerinin (0,000)

0,05'ten küçük olduğu için modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışmada aracı değişken için oluşturulan modelin anlamlılık aşaması analiz edilmiştir. Bu aşamadan sonra aracı etkinin katsayılarına ve bu katsayıların derecelerine bakılmalıdır. Aracı etki ve etki değerleri sonuçları Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20. Etki ve Etki Değerleri

	Etki Katsayısı			Toplam Etki			Direk Etki			Dolaylı Etki	
Model	Toplam Etki	Direk Etki	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI	p	LLCI	ULCI	p	BootLLCI	BootULCI
Y: IAN X: PSAG M: IG	.2679	.1412	.2314	.0949	.2658	.0000	.1452	.3070	.0000	-.0921	-.0052
Y: IAN X:PSAI M: IG	.3514	.2125	.3002	.1042	.3715	.0002	.2451	.3112	.0000	-.021	-.0052

Tablo 20'de gösterilen direkt etki psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetine etkisinin katsayısını ifade etmektedir. Geleneksel psikolojik sözleşme algısı işten ayrılma niyetini %-14.1'lik ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetini %21.2'lik etkilediği gözlemlenmiştir. Dolaylı etki ise işten ayrılma niyeti ile psikolojik sözleşme algısı arasındaki etkide söz konusu aracı değişkenin katsayısını göstermektedir. Diğer bir deyişle, psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma üzerindeki etkisinde işe gömülülüğün aracı etkisinin katsayısını ifade etmektedir. Geleneksel psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma üzerindeki etkisinde %-14.1'lik bir etki gözlemlenirken işe gömülülüğün bu etkiye aracılık etmesi ile etki değeri olarak gözlemlenmiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme algısının ise işten ayrılma üzerindeki etkisinde %21.2'lik bir etki gözlemlenirken işe gömülülüğün bu etkiye aracılık etmesi ile etki değeri %30 olarak gözlemlenmiştir. Yani işe gömülülük, psikolojik sözleşme algısının işten ayrılmaya etkisi yükseltmektedir. Tablo 20'de bulunan BootLLCI ile BootULCI değerleri ise aracı etki için, BootLLCI ile BootULCI değerlerinin sıfır içermemesi yapılan modellemede aracılık etkisi olduğu göstermektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik sözleşme algısının işten ayrılmaya etkisi (Direk) etki olması nedeniyle işe gömülülüğün söz konusu iki değişken arasında kısmi aracı rol almaktadır. Bu bulgular ışığında çalışmanın H_4 hipotezi desteklenmiştir. Yani psikolojik sözleşme algısının işten ayrılmaya etkisinde işe gömülülük kısmi aracı rol almaktadır.

6.5. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolü

Çalışma kapsamında oluşturulan H_5 hipotezini incelemek amacıyla psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rol analizi yapılmıştır. Düzenleyici rolü test etmek için modelin anlamlı olup olmadığına bakılarak Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21. Modelin Anlamlılık Sonuçları

Model	R	Rs-q	F	df1	df2	Anlamlılık (P)
Y: IAN X: PSAG W: AIO	.2905	.0834	14.3488	3.0000	471.0000	.0000
Y: IAN X: PSAI W: AIO	.3503	.1227	21.7670	3.0000	471.0000	.0000

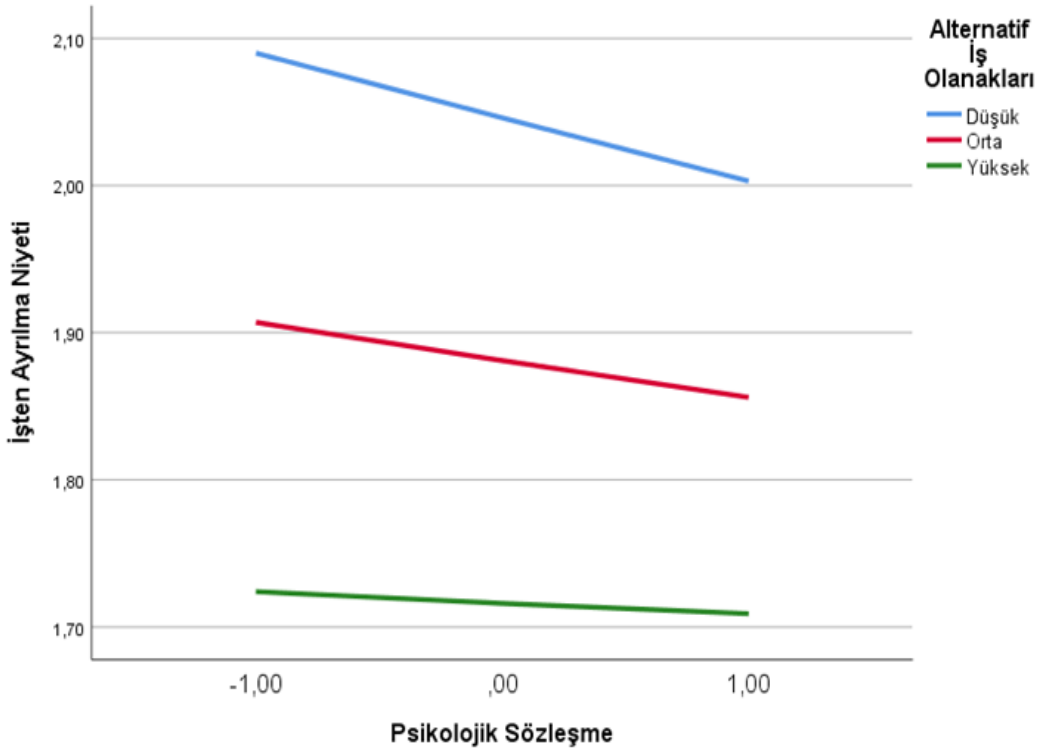
Tablo 21'de verilmiş olan model anlamlılık için bağımlı değişken olarak (Y) işten ayrılma niyeti (IAN), bağımsız değişken olarak (X) psikolojik sözleşme algısı ve düzenleyici etki olarak ise (W) alternatif iş olanakları (AIO) alınmıştır. Model 471 katılımcıdan toplanan veriler ile analiz edilmiş olup istatistiksel açıdan p değerleri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için modellin anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan model anlamlılık analizinden sonra alternatif iş olanakları değişkenin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Analiz edilmiş olan bulgular Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22'de görüldüğü gibi Int-1 değerinin istatistiksel açıdan p değeri sırasıyla 0.0106 ve 0.0050 olarak sonuçlanmıştır. Farklı bir deyişle, psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 22. Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Model		Beta	se	t	P	LLCI	ULCI
Y:IAN X:PSAG W:AIO	Sabit	4.059	.3211	12.644	.0000	3.428	4.690
	PSAG	-.1224	.1175	-1.042	.2979	-.3532	.1084
	AIO	.2041	.0930	2.195	.0287	.0214	.3879
	Int_1	-.0847	.0330	-2.565	.0106	-.1496	-.0198

Psikolojik sözleşme algısının alt boyutları için (geleneksel ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısı) düzenleyici etki gösterimi Şekil 21'de görülmektedir.



Şekil 21. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Şekil 21'de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme algısının alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi analiz

edilmiştir. Söz konusu analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü olan H_5 hipotezi desteklenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, grafiklerde bulunan değişkenler için gösterilmiş olan çizgiler paralel olarak devam ettiğinde düzenleyici etkinin olmadığına işaret ederken kesişen olarak devam etmesi düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen düzenleyici etki grafiğine göre çizgiler kesişe olarak devam etmektedir. Bu sonuç kapsamında alternatif iş olanakları, psikolojik sözleşme algısının işten ayrılmaya etkisinde yordama gücü bulunmaktadır.

6.6. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisi

Çalışma kapsamında oluşturulan H_6 hipotezini incelemek amacıyla Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rol analizi yapılmıştır. Düzenleyici rolü test etmek için modelin anlamlı olup olmadığına bakılarak Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23. Modelin Anlamlılık Sonuçları

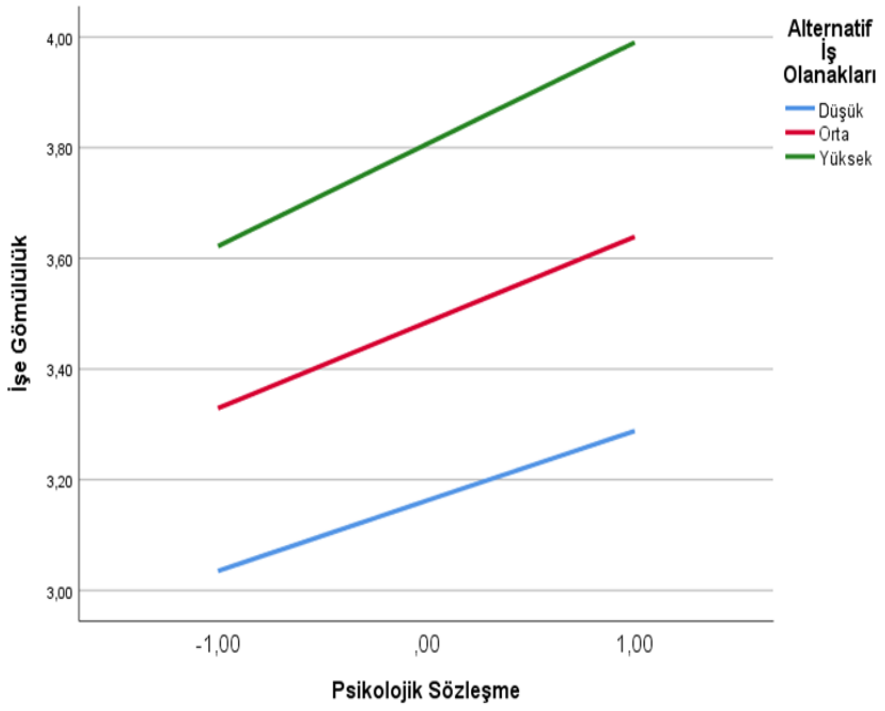
Model	R	Rs-q	F	df1	df2	Anlamlılık (P)
Y: IG X: PSAG W: AIO	.2189	.0799	9.9817	3.0000	471.0000	.0000
Y: IG X: PSAI W: AIO	.2189	.0217	9.716	3.0000	471.0000	.0000

Tablo 23'te verilmiş olan model anlamlılık için bağımlı değişken olarak (Y) işe gömülülük (IG), bağımsız değişken olarak (X) psikolojik sözleşme algısı ve düzenleyici etki olarak ise (W) alternatif iş olanakları (AIO) alınmıştır. Model 471 katılımcıdan toplanan veriler ile analiz edilmiş olup istatistiksel açıdan p değerleri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için modellin anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan model anlamlılık analizinden sonra alternatif iş olanakları değişkenin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Analiz edilmiş olan bulgular Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 24. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Model		Beta	se	t	P	LLCI	ULCI
Y: IG X: PSAG W: AIO	Sabit	3.918	.2998	9.988	.0001	2.981	.1019
	PSAG	.0981	.0815	2.981	.0971	.0289	.1056
	AIO	.0687	.0781	3.718	.0369	.0329	.2937
	Int_1	.0918	.0650	1.789	.0003	.2390	.0456
Y: IG X: PSAI W: AIO	Sabit	1.917	.0916	5.390	.0021	1.839	3.111
	PSAI	.3189	.2135	2.456	.0792	.1671	.3451
	AIO	.2139	.9170	3.351	.0601	.0891	.6190
	Int_1	.1739	.0467	3.980	.0310	.0181	.0459

Tablo 24'te görüldüğü gibi Int-1 değerinin istatistiksel açıdan p değeri sırasıyla 0.0106 ve 0.0050 olarak sonuçlanmıştır. Farklı bir deyişle, psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü vardır. Psikolojik sözleşme algısının alt boyutları için (geleneksel ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısı) düzenleyici etki gösterimi Şekil 22'de görülmektedir.



Şekil 22. Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Gömülülük Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Şekil 22'de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme algısının alt boyutlarının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Söz konusu analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü olan H_6 hipotezi desteklenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, grafiklerde bulunan değişkenler için gösterilmiş olan çizgiler paralel olarak devam ettiğinde düzenleyici etkinin olmadığına işaret ederken kesişen olarak devam etmesi düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen düzenleyici etki grafiğine göre çizgiler kesişme olarak devam etmektedir. Bu sonuç kapsamında psikolojik sözleşme algısının işe gömülülüğün işten ayrılmaya etkisinde yordama gücü bulunmaktadır.

6.7. İşe Gömülülüğün İşten Ayrılma Niyeti Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolü

Çalışma kapsamında oluşturulan H_7 hipotezini incelemek amacıyla işe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rol analizi yapılmıştır. Düzenleyici rolü test etmek için modelin anlamlı olup olmadığına bakılarak Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25. Modelin Anlamlılık Sonuçları

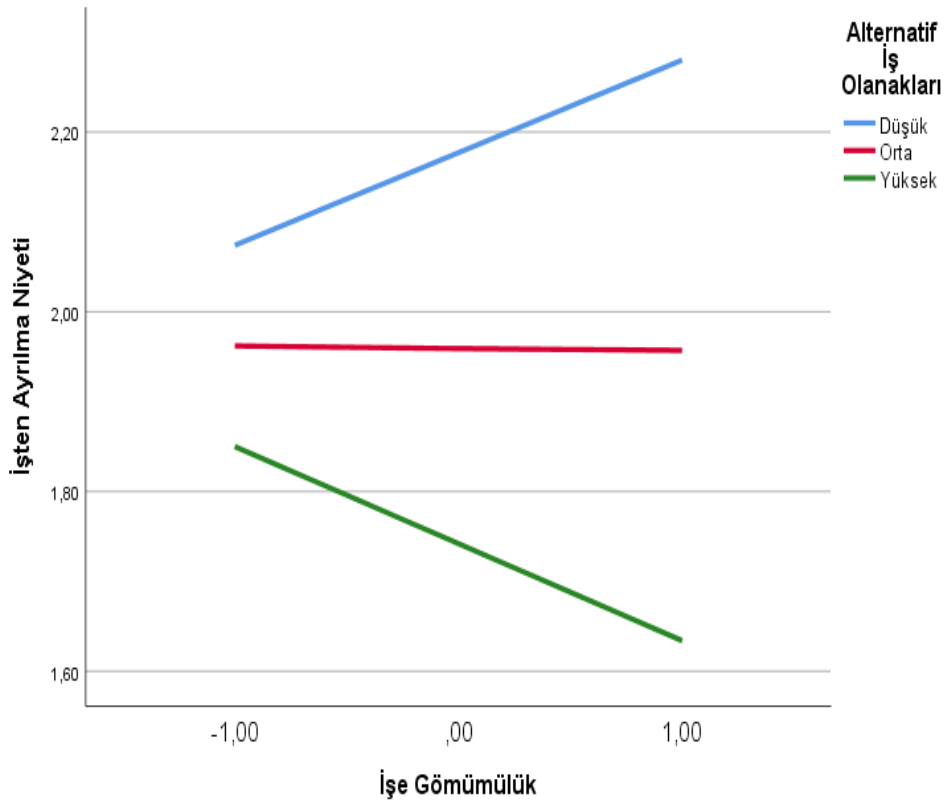
Model	R	Rs-q	F	df1	df2	Anlamlılık (P)
Y: IAN X: IG W: AIO	.3811	.0912	16.981	3.0000	471.0000	.0000

Tablo 25'te verilmiş olan model anlamlılık için bağımlı değişken olarak (Y) işten ayrılma niyeti (IAN), bağımsız değişken olarak (X) işe gömülülük ve düzenleyici etki olarak ise (W) alternatif iş olanakları (AIO) alınmıştır. Model 471 katılımcıdan toplanan veriler ile analiz edilmiş olup istatistiksel açıdan p değerleri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için modellin anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan model anlamlılık analizinden sonra alternatif iş olanakları değişkenin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Analiz edilmiş olan bulgular Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. İşe Gömülülüğün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Model		Beta	se	t	P	LLCI	ULCI
Y: IAN X: IG W: AIO	Sabit	3.911	.3981	11.990	.0012	-2.812	4.881
	PSAG	-.1198	.1289	-1.219	.2112	-.2155	.1214
	AIO	.2210	.0870	1.290	.0398	.0417	.2990
	Int_1	-.0798	.0420	-3.811	.0345	-.1690	-.0211

Tablo 26'da görüldüğü gibi Int-1 değerinin istatistiksel açıdan p değeri sırasıyla 0.0106 ve 0.0050 olarak sonuçlanmıştır. Farklı bir deyişle, işe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü vardır. İşe gömülülüğün düzenleyici etki gösterimi Şekil 23'te görülmektedir.



Şekil 23. Psikolojik Sözleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Alternatif İş Olanaklarının Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Şekil 23'te görüldüğü gibi işe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Söz konusu analiz sonuçlarına göre işe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü olan H_7 hipotezi desteklenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, grafiklerde bulunan değişkenler için gösterilmiş olan çizgiler paralel olarak devam ettiğinde düzenleyici etkinin olmadığına işaret ederken kesişen olarak devam etmesi düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen düzenleyici etki grafiğine göre çizgiler kesişe olarak devam etmektedir. Bu sonuç kapsamında alternatif iş olanakları, işe gömülülüğün işten ayrılmaya etkisinde yordama gücü bulunmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle birlikte küresel rekabet ortamında devamlılıklarını sürdürebilmek için tüm sektörlerin yaşadığı değişimlere hızla uyum sağlamayı öğrenmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bütün örgütler için teknolojik değişim, hızlı bilgi akışı, iletişim ve küreselleşme, bilgi çağının faydaları olarak geleceğimizi şekillendirirken insan kaynağını da her zamankinden daha önemli hale getirmektedir. Bunun nedeni, günümüz koşullarında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için en önemli girdilerden birinin çalışanların yüksek performansına ihtiyaç duymalarıdır.

Çalışanları elde tutma üzerine yapılan araştırmalar gönüllü işten ayrılma dikkat çekmektedir, çünkü işe alım (dış akış), personel tahsisi, pozisyon ayarlama (iç akış), işten çıkarma ve "işsizlik" (gönülsüz işten ayrılma) gibi çalışan hareketlerinin tümünün örgüt tarafından kontrol edildiği varsayılmaktadır. Örgüte atfedilen bu değerle birlikte görece yüksek beşeri sermaye değerine sahip olan ve örgütten ayrılmayı tercih eden çalışanların kaybı, örgütler için özellikle devir rakamlarının arttığı dönemlerde ciddi kayıplara ve zorluklara neden olabilmektedir (Zhang ve Zhang, 2006). Yetenekli çalışanlar genellikle kuruluşun temel insan sermayesini oluşturur, bu da onların işten ayrılma davranışının bir kuruluşun rekabet avantajı üzerindeki etkisini vurgulamayı önemli kılmaktadır (Lee ve Maurer, 1997; Shaw ve Jason, 1999; HoukesInge, 2001). Bir kuruluşun bariz kaybı yetenek, araştırmacılara ve uygulamacılara, organizasyonların etkili yetenekleri elde tutma ve organizasyon performansını teşvik etmelerini sağlayan faktörleri belirleme konusunda ilham vermiştir (Dalton ve diğerleri, 1982; Allen ve Griffet, 1999; Lee ve diğerleri, 2004).

Çalışanların yalnızca işte kalmalarını değil aynı zamanda yüksek performans elde etmeleri için gerekli motivasyon, örgüt ile çalışanlar arasındaki yükümlülüklerin yerine gelmesi ile bağlantılı olarak şekillenmektedir. Psikolojik sözleşme algısı içerisinde oluşan beklentiler, çalışanlar tarafından örgütün bir yükümlülüğü olarak görülmekte ve yerine getirilmediği takdirde örgütsel performansa zarar verdiği görülmektedir. Çalışanların yüksek performans elde etmeleri için gerekli motivasyonun sağlanması ilk başta örgütlerin de kendi üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmesiyle ilintili olarak değişmektedir. Psikolojik sözleşme algısı içerisinde oluşan beklentiler, çalışanlar tarafından örgütün bir yükümlülüğü olarak görülmekte ve yerine getirilmediği takdirde bazı olumsuz davranışsal sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğine ilişkin algısı; örgütün

yükümlülüklerinin farkında olmasına rağmen taahhütlerini bilerek yerine getirmemesi veya taahhütlerini ihlal etmesi gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde örgütün ve çalışanlarının yükümlülük algıları karşılıklıdır. Bu bağlamda örgüt ve çalışan arasında çok fazla anlaşmazlık veya yanlış anlama oluşabilmektedir. Bazen de çalışanın yöneticisi, ilk amiri ve ait olduğu örgüt tarafından desteklenmediği hususundaki algısı ve bu durum karşısında hissettirdikleri çalışanın psikolojik sözleşme ihlaline uğradığını algılamasında etkili olabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin iş ilişkisi kapsamında yazında devamlı karşılaşılan bir durum olduğu görülmekte olup, örgüt ve üyeleri arasındaki ilişkiye kalıcı zararlar verebilmektedir. Psikolojik sözleşme algısı ve sebep olduğu sonuçlar saptanarak kavram üzerindeki ihlallerin engellenmesi ve ortadan kaldırılması bakımından önem arz etmekte olup psikolojik sözleşmenin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi örgütlere yarar sağlamakta ve yöneticilere çalışan beklentilerinin ne kadarının karşılandığı ile ilgili yol gösterici olmaktadır. Bu anlamda birçok örgütsel davranış problemini tetiklediği düşünülen psikolojik sözleşmeler, son yıllarda akademi ve uygulayıcılar için önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetlerine etkisinde işe gömülülüğün ve alternatif iş olanaklarının rolü incelenmiştir. Savunma sanayi sektörü özelinde artan işten ayrılmalar konusunda endişeler artarken çalışma özellikle anılan sektöre ve bu bağlama odaklanmıştır. Araştırma bu ilişkiden yola çıkarak savunma sanayi sektöründe psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe gömülülüğün ve alternatif iş olanaklarının rolüne ilişkin bulguları ortaya koyarak insan kaynakları yöneticilerine ve uygulayıcılara yol gösterici olmayı hedeflemektedir. Araştırmanın sonucuna göre psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetlerine etkisinde işe gömülülüğün aracı psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyetlerine etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada ölçekler arası ilişkiye bakıldığında işten ayrılma niyeti psikolojik sözleşme, işe gömülülük arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Günümüz koşullarında artan rekabetten dolayı çalışanlar çalıştığı kurumdan mutlu olmakla birlikte farklı ve cazip imkânlar önlerine çıktıklarında bunu değerlendirebilmektedirler.

Araştırmanın bir başka bulgusu çalışanların psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgusudur. Bu bulgu yazında incelenen çalışmalara paralellik göstermektedir. Çalışanlar örgütlerinden bekledikleri yükümlülüklerin yerine getirilmediğini hissettiğinde işten ayrılma niyeti ve bunun sonucunda işten tamamen ayrılma

durumu ortaya çıkmaktadır. Yazında bununla ilgili yapılmış çalışmalara rastlamak mümkündür. Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetine pozitif etkisi olduğu ancak direkt işten ayrılmayla sonuçlanmadığı ve örgütün bu süreci iyi yönetmesiyle müdahale ve engelleme süreci olabileceğini göstermektedir (Azeem, Bajwa, Shahzad, ve Aslam, 2020). Çalışmaların çoğunluğu maaş ve refah gibi işlemsel sözleşmelerin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin giderek azaldığını ve çalışanın işletme ile ilişkisel sözleşmesi kurmasının daha da önem teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletme, çalışanlarla psikolojik sözleşme kurduğunda, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmak için çalışanın ilişkisel sözleşmesinin taleplerine daha fazla dikkat etmelidir (Wang ve diğer., 2017). Savunma sanayi bağlamında da çalışanları elde tutabilmenin formülünün yüksek ücret olmadığı açıktır. Örgütlerin çalışanların ilişkisel ihtiyaçlarına odaklanılması gerekmektedir.

Araştırmanın bir başka bulgusu çalışanların psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgusudur. Psikolojik sözleşmenin ideolojik örgüsü genel olarak iyi ve güçlü hissetme mesajları üzerine kuruludur. Psikolojik sözleşme ve kavrama açıklık getiren yazın; sosyal ilişkilerin önemli yapısal, kurumsal ve sınıf temelli boyutlarını açıkça göz ardı eden istihdam ilişkisinin yeniden şekillenmesinde çok büyük katkı sağlamıştır (Cullinane ve Dundon, 2006). İş yerinde insanları yönetmenin statik ve tek seferlik bir ekonomik işlemden ziyade güçlü bir sosyal dinamik olduğu açıktır (Arnold, 1996). Uygulanan örgüt politikaları ile ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını hissetmeyen çalışanların genel tatmin ve gömülülük duygularının azaldığı bilinmektedir (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016). Bu bağlamda işe gömülülük ve psikolojik sözleşme algısı örgütsel davranış yazınında olumlu kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik sözleşmesinin yerine getirildiğini düşünen çalışanın işe ve ait olduğu sosyal çevreye gömülülüğü artacaktır. Sosyal ağlarında daha güçlü ilişkiler kuran çalışanların işyerinde kalma olasılıkları daha yüksektir (Feeley, Hwang ve Barnett, 2008).

Araştırmanın bir diğer bulgusu çalışanların işe gömülülük davranışın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgusudur. İşten ayrılma niyeti çalışanların örgüt içerisindeki şartlarından memnun olma durumuyla ilgilidir. Bu durumda çalışanlar negatif ve aktif eylemler koyma eğiliminde olabilir. İş yerinde arkadaş çevresinin ve ilişkilerinin de işin kendisinden kaynaklanan olumsuz duygularla başa çıkma sürecinde kolaylaştırıcı olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların örgütlere ve içinde bulundukları sosyal ağa

kaynaşması örgütle tarafından da teşvik edilmektedir (Feeley, Hwang ve Barnett, 2008). İşe gömülülük örgüte uyum çevresel, örgütsel bağlantıların çokluğu ve derinliği ile ilintilidir. İş yerinde kalma duygusu, çalışanların istihdam tercihleri ve örgüt arasındaki eşleşmeye ilişkin algılarından kaynaklanan duygusal bağın gelişmesi sonucu oluşmaktadır (Gaertner,1989). Çalışanın örgütle değerleri, geleceğe dair planları örtüşüyorsa işe gömülülüğü de o yönde gelişecektir. Böyle bir durumda çalışanın işe gömülülük davranışı artıyorsa işten ayrılma niyeti de azalma eğiliminde olacaktır. Çalışanların işe gömülülük davranışları olumsuz olarak etkilendiğinde örgüt içerisindeki ayrılma niyetinin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Jacops ve diğer., 2020).

Araştırmanın bir başka bulgusu çalışanların psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe gömülülüğün aracı rolüyle ilgilidir. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe gömülülüğün aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışan kurum içindeki ekonomik durumundan veya iş ortamından, çevresinden, arkadaşlarından memnun olmuyorsa işten ayrılma niyeti işten ayrılmaya varan kararını da etkileyecektir. Böyle bir durumda çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Ancak çalışanın örgüte ve çevresine uyumunun yüksek olması ve iş/iş dışı bağlantılarının artması işe gömülülük davranışını da etkileyecektir. Böyle bir durumda çalışanın örgüte bağlılığı da artacaktır.

Araştırmanın bir başka bulgusu çalışanların psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi ile ilgilidir. Araştırma sonucuna göre çalışanların psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Alternatif iş olanaklarının düşük olduğu durumda psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyetine etkisi düşmekte yüksek olduğu durumda işten ayrılma niyetine etkisi de yükselmektedir. Bunun nedeni çalışanların çalıştıkları kuruma karşı güven duymaması ve bulunduğu iş ortamında huzurlu hissetmemesi olabilecek ve bu da işten ayrılma niyetini de etkileyecektir. Böyle bir durumda çalışanların psikolojik sözleşme algıları kurum ile karşılıklı olarak yerine getirildiğinde ve kurum içerisindeki çevre ile çalışan ilişkisi dinamik bir yapıya sahip olduğundan çalışanların kuruma aidiyet duygularının gelişmesine de neden olacaktır. Bu da çalışanların alternatif iş olanakları algısını etkileyecektir. Çalışanların kurum içindeki psikolojik algısı bireylerin alternatif iş olanaklarına karşı algılarını da

değiştirebilir. Çalışanların psikolojik sözleşmeleri yerine getirildiğinde olumlu örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Zhao ve diğer., 2007).

Araştırmanın bir diğer bulgusu çalışanların psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük davranışı üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi ile ilgilidir. Alternatif iş olanakları düşük olduğunda psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi de düşmekte yüksek olduğu durumda etkisi de yükselmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşaması durumunda örgütsel bağlılığın azalacağı ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetini etkileyeceği düşünülebilir. Eğer çalışan kurum içinde psikolojik olarak rahat ve tatmin hissederse alternatif iş arama ihtiyacında da olmayacaktır. Psikolojik sözleşme düşük olduğunda işe gömülülük davranışı da azalmaktadır (Dirican ve Erdil, 2021).

Araştırmanın bir diğer bulgusu çalışanların işe gömülülük davranışın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi ile ilgilidir. Alternatif iş olanaklarının düşük olduğu durumda işe gömülülüğün işten ayrılma niyetine olan etkisi de düşmekte yüksek olduğu durumda işten ayrılma niyetine etkisi de yüksek olmaktadır. Çalışanın örgüte ve çevresiyle olan uyum düzeyiyle ilişkisi olabilir. Çalışanın değerleri, hedefleri ve planları örgüt iye uyumlu ise çalışanın örgütte kalma potansiyelini de etkileyecektir. Dolayısıyla alternatif iş olanakları çalışanın örgüt kurumuna karşı uyum ilişkisine bağlı olarak etki edebilir. Çalışanın değerleri ve hedefleri örgüt ile uyuşmuyorsa çalışan alternatif iş arayışına da girebilir. İşe gömülü çalışanların örgüt içinde daha yüksek performans gösterdikleri ve buna bağlı olarak örgüte bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir (Lee ve diğer., 2004). Aşağıdaki Tablo 27'de çalışmanın hipotez sonuçları yer almaktadır.

Tablo 27. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		SONUÇ
1	Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
2	Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir

3	Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
4	Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe gömülülüğün aracı rolü vardır.	Desteklenmiştir
5	Psikolojik sözleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmiştir
6	Psikolojik sözleşme algısının işe gömülülük üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmiştir
7	İşe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisi vardır	Desteklenmiştir

7.2. Araştırmanın Yazına Katkısı

Araştırma savunma sanayi örnekleminde dört ana değişken ilişkisini yapısal eşitlik modellemesi ile bütünsel olarak inceleyen ilk çalışma olarak önem arz etmektedir. Yerli ve yabancı yazında psikolojik sözleşmenin işten ayrılma kavramı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar olmakla birlikte bu çalışmalardaki doğrusal ilişkilerde aracı ve düzenleyici etkilerin neler olabileceğine dair savunma sanayi örnekleminde yapılmış çalışma olmadığı görülmüştür. Bu noktadan hareketle araştırma kapsamında işten ayrılmaları en az düzeye indirgemek isteyen sektörlerden biri olan savunma sanayinde işe gömülülük kavramı modele dâhil edilerek bu kavramın aracı etkisi incelenmeye çalışılırken alternatif iş olanaklarının düzenleyici etkisinin bu ilişkideki rolünü de ortaya koyabilmek amacı ile kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezler test edilmiştir.

Ulusal ve uluslararası yazında daha önce yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti ve farklı kavramların psikolojik sözleşme ile olan ilişkileri ayrı ayrı araştırılmış ve değerlendirilmiş olmasına rağmen; çalışma ile ilk defa psikolojik sözleşme, işe gömülülük ve alternatif iş olanakları değişkenlerinin bütünsel bir yaklaşımla işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimi ne kadar açıkladığı, alternatif iş olanaklarının modelde değişkenler arası ilişkinin yönünü ve şiddetini ne düzeyde değiştirdiği araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışma özellikle bahsedilen değişkenin diğer değişkenler ile olan ilişkisinin incelenmesi bakımından

önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın yazında yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

7.3. Öneriler

7.3.1. Gelecek çalışmalara öneriler

Bu çalışmada gerek bağımsız değişken olarak psikolojik sözleşmenin ve gerekse aracı değişken olarak işe gömülülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileşimi araştırılmış ayrıca bu ilişkilerde alternatif iş olanaklarının düzenleyici rolü de irdelenirken bu alanda yapılan ilk çalışma olması nedeni ile araştırma bulgularının diğer araştırmacıları teşvik etmesi ve araştırmacıları yeni araştırmalara odaklaması umut edilmektedir.

Çalışma zaman ve maliyet gibi nedenlerle kesitsel olarak tasarlanmış ve bu şekilde gerçekleştirilmiştir. Aynı değişkenler ile boylamsal çalışmalar yapılması önerilmektedir. Elde edilen araştırma bulgularının genelleyici olabilmesi amacıyla gelecekte aynı sektörde daha büyük bir örneklem üzerinde araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Aracı değişken olarak işe gömülülük ele alındığı çok fazla çalışma bulunmamaktadır.

Ayrıca yazında psikolojik sözleşme ilişkisi yoğun bir şekilde çalışan perspektifinden ele alınmıştır. Örgütsel meselelerin genellikle çalışan ve örgüt olmak üzere birden fazla perspektifi bulunmaktadır. Benzer örneklemde işverenin de psikolojik sözleşme algılarının ölçüldüğü bir çalışma yürütülmesinin katkı sağlayıcı olabileceği düşünülmektedir.

İşe gömülülük ve psikolojik sözleşme değişkenlerinin öncülleri ve ardıllarının neler olabileceği ve bu ilişkilerdeki farklı düzenleyici değişkenlerin modele eklenmesi ve modelin test edilmesinin gelecek çalışmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir. Aynı değişkenler ile farklı modellerin test edilmesi ve çalışmanın nicel ve nitel olarak farklılaşmış örneklem gruplarında da çalışılması önerilmektedir.

7.3.2. Çalışanlara Öneriler

Çalışanların kariyer yollarını planlarken kendilerine uygun sektörü ve işi istihdam öncesi evrede iyi araştırarak başlamaları önerilebilir. Ancak günümüz koşullarında bu kaygılar alınacak olan ücreti değerlendirmenin çok gerisinde kalabilmektedir.

Çalışanlar işe gömülülüklerini arttırabilecek önerileri kendi yöneticileri ve inşa kaynakları departmanları ile paylaşabilmelidir. Örgütler açısından bu talepleri iyi analiz edebilmek psikolojik sözleşmenin de genel resmini görebilmek açısından faydalı olabilecektir.

Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmelerinde yaşadıkları ihlal algılarını ve buna bağlı olarak yaşadıkları duygusal durumları paylaşmaları ve düşüncelerini dile getirmeleri önerilebilir. Bu öneri sistemlerinin kurumsal açıdan iyi bir şekilde işletilmesi ve analiz edilmesi örgütler adına da yol gösterici olabilir.

7.3.3. Örgütlere, Yöneticilere ve Uygulayıcılara Öneriler

Çalışanların performans, bağlılık ve özellikle işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel tutumlarının ve duygusal tepkilerinin psikolojik sözleşmelerin gücüne bağlı olarak şekillendiği yazında ortaya konulmuştur. Psikolojik sözleşmenin sübjektif doğası her çalışanın kişilik özelliklerinin ve beklentilerinin birbirinden farklı olması nedeni ile psikolojik sözleşme algısı her türlü örgütsel ve çevresel sürece duyarlı bir kavram olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları departmanlarının işe alım süreçlerinde kişi-iş uyumu için alanda geliştirilen kişilik testlerinden faydalanmaları yerinde olacaktır. Böylece örgütlerde, çalışanların istihdam ilişkisi kurulurken zihinlerinde oluşan iş ve kapsamı algısı için bireyin kişilik özelliklerinin doğru değerlendirilerek doğru işe yerleştirilmesi ile işten ayrılma niyetinin azaltılması beklenilebilir. Öte yandan insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetimi sürecinde de bir örgütteki yöneticilerin çalışanlara iş verirken onların sahip oldukları kişilik özelliklerini, zekâlarını, becerilerini ve değerlerini dikkate almaları önerilmektedir. Özellikle sektörel bağlamda işten ayrılma niyetine etki eden etkenlerden ücret ve ekonomik hakların yanı sıra ilişkisel faktörlerin öne çıkarılması da değerlendirilmelidir. Psikolojik sözleşmelerin kapsadığı ilişkisel ve zihinsel süreçler için insan kaynaklarının istihdam sağlandıktan sonra düzenli aralıklarla çalışanların beklentilerini değerlendirmesi de yerinde olabilir. Örgüt yöneticilerin çalışanları anlama ve ilişki kurmada kullandıkları yüzeysel ilişkilerin yerini çalışanı daha çok anlamak ve ihtiyaçlarını belirlemek üzere kurulacak sağlam bir zemine dönüştürme gerekliliği de değerlendirilmelidir. Çalışanların hukuki ve biçimsel sözleşmelerinden doğan rol içi davranışlarının ötesine geçmeleri, her türlü bilgi ve becerilerini örgütsel değer yaratmak için kullanabilmelerini beklemek için örgüt yöneticilerinin psikolojik sözleşmelerin gereklerini uygulamaya aktarabilmesi önemlidir. Etkili insan kaynağı iletişim modelleri kurgulanmalı ve çalışanların işlerini kaybetme korkusu olmadan fikirlerini ve beklentilerini aktarmalarını da içeren çalışan sesliliği uygulamaları teşvik edilmelidir.

Örgütler istihdamın işe alım öncesi ve sonrası da dâhil olmak üzere çalışan adaylarına ve çalışanlara gerçekçi olmayan sözler vermemelidir. İşe alım, sosyalleşme ve rutin iş etkileşimleri sırasında insan kaynakları departmanlarının tüm üyeleri ve diğer yöneticiler çalışan algı ve beklentisini değiştirecek veya genişletecek vaatlere başvurmamalıdır. Çalışan algısını etkileyen vaatler kısa vadede motive edici etkilere sahip olabilir, ancak daha sonra çalışanların psikolojik sözleşmelerinde bir ihlal algısına da yol açabilmektedir. Bu nedenle uzun vadede hem çalışanlar hem de örgütler psikolojik sözleşmede ihlal algısının olumsuz sonuçları ile zarar görebilir. İlk amirlerden başlayarak yöneticiler, çalışanların duygusal durumlarına daha fazla dikkat ederek ve olumsuz davranışlar ortaya çıkmadan önce etkileri azaltacak önlemler alarak ihlal algısının olumsuz etkisini azaltabilir. Bunu gerçekleştirmenin bir yolu, özellikle çalışanların öfke, stres ve depresyon gibi duygularıyla başa çıkmak için tasarlanmış danışmanlık ve mentörlük programları kullanmak olabilmektedir. Olumsuz tepkileri caydırmanın bir başka olası yolu da yerine getirilmeyen sözlerin nedenlerini açıklamak ve şeffaf olabilmektir. Araştırmalar, yönetim ve yöneticilerin; çalışanlarının endişelerini dinleyerek ve durumun nasıl doğrudan kontrolleri dışında olduğunu kanıtlarla açıklayarak, örgüte yönelik olumsuz duyguları engelleyebileceklerine dair sonuçlar bulmuştur. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlamak için yöneticiler samimi çaba göstermeli ve kendi durumlarını dikkatlice değerlendirmelidir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak üzere işe gömülülüklerini arttırabilecek sosyal ve iş çevresi bağları kurmaları için örgütsel destekler sunularak çalışanların aileleri ve çocukları için lojman, sosyal alan özellikle kreş ve okul gibi imkânların sunulması varsa bu imkanların iyileştirilmesinin değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Sonuç olarak örgütsel insan kaynağı verimini arttırmak ve çalışanın rol içi ve rol dışı davranışlarını çoğaltmak, örgütsel bilgi ve becerinin paylaşılır olmasını sağlamak açısından çalışma kapsamında elde edilen verilerin sektöre özgü faydalı bir şekilde yorumlanarak örgütler tarafından uygulanabilir sonuçlara aktarılması yerinde olacaktır.

KAYNAKLAR

Abraham, C., ve Sheeran, P. (2003). Acting on intentions: The role of anticipated regret. *British Journal of Social Psychology*, 42(4), 495-511.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social*, 67, 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 267-299.

Addae, M. H., Parboteah, P. K., ve Davis, E. E. (2006). Organisational commitment and intentions to quit: An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organisational Analysis*, 14(3), 225-238.

Ahmad, R., Islam, T., ve Saleem, S. (2018). How commitment and satisfaction explain leave intention in police force? *Policing: An International Journal*, 45(2), 195-208.

Aiken, L. S., ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions.* London: Sage Publications Ltd.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. *Action-control: From cognition to behavior*, 11-39.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Ajzen, I., ve Fishbein, M. (2005). The Influence of Attitudes on Behavior. *The Handbook of Attitudes* (s. 173-221). içinde Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Aksoy, M. (2014). *Sağlık çalışanlarında iş yükünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi Diyarbakır hastanelerinde bir uygulama.* Mersin: Çağ Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Alcover, C. M., Martinez-Inigo, D., ve Chambel, M. J. (2012). Perceptions of Employment Relations and Permanence in the Organization: Mediating Effects of Affective Commitment in Relations of Psychological Contract and Intention to Quit. *Psychological Reports, 110*(3), 839–853.

Alici, İ. (2017). İşe Gömülmüşlük. S. Polatcı, ve K. Özyer içinde, *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış* (s. 277). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 237-256.

Allen, D. G., Bryant, P. C., ve Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Allen, D. G., Griffeth, R.W., (1999). Job performance and turnover: a review and integrative multi-route model. *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 9(4), 525-548.

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Amankwaa, A., ve Anku-Tsede, O. (2015). The moderating effect of alternative job opportunity on the transactional leadership-turnover intention nexus: Evidence from the Ghanaian banking industry. *African Journal of Business Management*, 9(14), 553-561.

Amankwaa, A., Susomrith, P., ve Brown, A. (2016). Leadership styles as antecedents of employee turnover intentions and innovative work behaviour: A research framework. *Human Resource Management*, Competitive Session, 1-21.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.

Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

Arain, G. A., Hameed, I., Lacaze, D., ve Javed, A. (2011). Integrating affect with Psychological Contract Breach (PCB) and work attitudes: a comparative analysis of university teachers of Pakistan ve USA. *Integrating affect with PCB ve work attitudes*, 1-32.

Arendolf, R. (2013). The relatıonshıp between organısatıonal commıtment and ıntentıon to resıgn ın a large employer ın the telecommunıcatıons ındustry. *Cape Peninsula University of Technology*, 2251-2260.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey.

Arnold, J. (1996). The psychical contract: a concept in need of closer scrutiny? *Europan Journal Of Work and Organizational Pyschology*, 5, 511-520.

Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251–264.

Aselage, J., ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.

Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.

Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., ve Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations*, 42(6), 1291-1308.

Bal , P. M., De Cooman, R., 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.

Bal, M. P., ve Smith, P. (2012). The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach. *Career Development International*, 17(1), 6-24.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın, 1-191.

Bambacas, M., ve Kulik, C. T. (2013). Job embeddedness in China: how HR practices impact turnover intentions. *The International Journal Of Human Resource Management*, 1933-1952.

Barker, E. S. (1962). Introduction. J. Locke, D. Hume, ve J. J. Rousseau, *Social Contract*. New York: Oxford University Press.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bartlett, K. R. (1999). The Relationship Between Training and OrganizationalCommitment In The Health Care Field. *The Degree of Doctor of Philosophy*. Urbana: The University of Illınois,1-152.

Baruch, Y. ve Rousseau, D. M. (2018). Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and Management. *The Academy of Management Annals*, (1), 84-111

Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E., ve Can, M. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122.

Baysal, A. C. (1981). *Sosyal Psikolojide Tutumlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi; Davranış Bilimleri Kürsüsü. İstanbul.

Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical Analysis with Special Reference to Education* (3 b.). Chicago and London, New York: The University of Chicago Press.

Berg, T. R. (1991). The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations. *Grouop and Organization Study*, 16(3), 268-284.

Bergiel, E. B., Nguyen, V., Clenney, B., ve Taylor, S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 205-219.

Bills, M. A. (1925). Social status of the clerical worker and his permanence on the job. *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 424-427.

Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G., Yurtkoru, E. S. (2012). "Job Embeddedness in Relation with Different Socio Demographic Characteristics", *Öneri*, 10/37, 51-61.

Blau, G. (2006). Further Explorıng the relatıonshıp between job search and voluntary ındıvıdual turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 313-330.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1-372.

Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*. 35, 135-153.

Boswell, W. R., Lily, R. R., ve Andrew, T. H. (2008). *Voluntary Employee Turnover: Determinants,Processes and Future Directions* (Cilt 1). (J. B. Cooper,Ed .) New Delhi: In The Sage Handbook of Organizational Behavior, 196-216.

Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. İçinde W. J. Lonner ve J. W. Berry (Ed.), Field methods in cross-cultural research (ss. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage

Burns, L. (2014). *Customer Loyalty Directives and Employee Turnover Intention: A Qualitative Hospitality Industry Study*. Doktora Tezi. Arizona: University of Phoenix, 3(6), 1-19.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Data analysis handbook for social sciences* (10th Edition b.). Ankara: Pegem Academy.

Candan, H. (2016). Türkiye'de Akademisyenlerin İşe Gömülmüşlükleri ile Performans ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Business and Management*, 18(3), 68-80.

Chafra, J., ve Erkutlu, H. (2016). Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education. Hacettepe University Journal of Education, 83, 413-426.

Chang, W.-J. A., Wang, Y. -S., ve Huang, T. -C. (2013). Work design-related antecedents of turnover ıntention: a multilevel approach. 52(1), 1–26. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.

Chatman J.A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. 36(3), 459-484.

Chen,X.-P(2005). *Organizational citizenshipbehavior:Apredictor of employee voluntary turnover.* In D. L. Turnipseed (Ed.), Handbook of organizational citizenship behavior: A review of 'good solder' activity in organizations (pp. 435–454). New-York, NY:Novasciences Publisher.

Chetty, P. J. J. (2015). *Sources Of Work Stress, Psychological Attachment And Attitudes Toward Change: Constructing A Psychological Profile For Change İnterventions* (Unpublished doctoral thesis). University of South Africa, Pretoria

Chew, J. (2003). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *Int. J. Manpow.*, 503-522.

Chiang, J. C., Chechen, L., Jiang, Y. J., ve Klei, G. (2012). Consequences of psychological contract violations for its personnel. *Journal of Computer Information System*, 52(4), 78-87.

Chin, P. L., ve Hung, M. L. (2013). Psychological contract breach and turnover intention: The moderating roles of adversity quotient and gender. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(5), 843-860.

Chinedu, O., ve Becky, A. O. (2017). Job embeddedness and employee performance of selected commercial banks in Anambra State. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*, 3(1), 8-16.

Cole, M. S., ve Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585–605.

Conway, N., ve Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press, 7-186.

Conway, N., Briner , R.(2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472-486.

Cotton, J. L., ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implication of research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., ve Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.

Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an ınterdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Cullinane, N., ve Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical rewiew. *International Management Rewiews* , 8(2), s. 113-129.

Çakmak, B. (2016). *Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği.* Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Çetinkaya, F. F., ve Özkara, B. (2015). Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (9), 72-91.

Çöl, G., ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 291-306.

Çulpan, R. "Bireysel ve örgütsel davranış: Beklentiler dengesi modeli." *Amme İdaresi Dergisi*, 13, 2 (1978): 16-17.

Dawley, D., Houghton, J. D., ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover ıntention: the mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.

Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M., ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde işe gömülmüşlüğün (job embeddedness) çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: iyimserliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 135-146.

Diamond, M. A. (2003). Organizational Immersion and Diagnosis: The Work of Harry Levinson. *Organisational ve Social Dynamics*, 3(1), 1-18.

Dirican, A. H., ve Erdil, O. (2021). Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Journal of Business Research-Turk*, 701-718.

Dirik, D. (2019). Ulusal yazın bağlamında işten ayrılma niyetinin öncüllerine ilişkin bir meta-analiz çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(1), 131-155.

Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., ve Wang, Y. (2019). The ımpact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover ıntention: the mediating role of social support. *Health and Quality of Life Outcomes*, 17(1), 93.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D. J., ve Wayne., S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.

Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, (Dissertation of Master of Arts.), Toronto: Faculty of Graduate Studies

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41.

Ersoy, S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Faggian, A. (2013). Job Search Theory. In: Fischer M, Nijkamp P (Ed). *Handbook of Regional Science*, 59–73, Springer, Amsterdam.

Farrel, D., ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employ Respons Rights J*, 5, 201-218.

Feeley, T. H., Hwang, J., ve Barnett, G. A. (2008). Predicting Employee Turnover from Friendship Networks. *Journal of Applied Communication Research*, 36(1), s. 56-73.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., ve Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers Job Embeddedness And Job Search Behaviors İnfluence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545-561.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., ve Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(1-2), 170 – 187.

Fornell, C. ve Larcker, D. F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1),39-50.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.

Fu, C.-J. (2007). Psychological contract violations and employees' work behavior reactions: the moderating effect of job opportunities. *Kainan University Department of Business and Entrepreneurial Management*, 57-78.

Gaertner, K. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), s. 975-991.

Gaertner, K. N., ve Nollen, S. D. (1992). Turnover Intentions and Desire Among Executives. *Human Relations, 45*(5), 447–465.

Gefen, D., ve Riding, M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Information of Management System*, 90(1), 47-69.

George, D., ve Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference 17.0 Update* (10th Edition b.). Boston: Pearson.

Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 467-476.

Ghaffar, R., ve Khan, A. M. (2017). Exploring the level of job embeddedness among college faculty. *Journal of Arts and Social Sciences*, 4(2), 22-35.

Ghosh, D., ve Gurunathan, L. (2014). Job embeddedness: a ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 1-11.

Ghosh, D., ve Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? *IIMB Management Review*, 27(4), 240–251.

Gills, T. L. (2017). Employee-Organization Relationship. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-10.

Giosan, C. (2003). Antecedents of job embeddedness. *Doctoral Dissertation*. New School University.

Giosan, C., Holtom, B., ve Watson, M. (2005). Antecedents to job embeddedness: The role of individual, organizational and market factors. *Journal of Organizational Psychology*, 5(1), 31-44.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.

Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Greene, J., Mero, N., ve Werner, S. (2018). The Negative Effects of Job Embeddedness on Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), s. 58-73.

Griffeth, R. W., ve Gaertner, S. (2001). A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Emprical Test. *Journal of Applied Social Psycholog*, 31(5), 1017-1037.

Griffeth, R. W., ve Hom, P. W. (1988). A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 9(2), 103–111.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.

Guest, D. E., ve Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., ve Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.

Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi.

Hall, D. v. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, s. 3-23.

Haq, I. U., Jam, F. A., Azeem, M. U., Ali, M. A., ve Fatima, T. (2011). Psychological contract and job outcomes: mediating role of affective commitment. *African Journal of Business Management*, 5(19).

Harris, R. B., Harris, K. J., ve Harvey, H. (2008). An examination of the ımpact of supervisor on the relationship between job strains and turnover ıntention for computer workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(8), 2108-2131.

Hartmann, N. N., ve Rutherford, B. N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management*, 51, 158-170.

Hausknect, J. P., Trevor, C. O., ve Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068-1075.

Heffernan, M., ve Rochford, E. (2017). Psychological contract breach and turnover intention: the moderating effects of social status and local ties. *The Irish Journal of Management*, 36(2), 99-115.

Herriot , P. (2001). *The Employment Relationship: A psychological perspective*. Routledge.

Herriot, P., Manning, W. G., ve Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.

Herriot, P. ve Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals, *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45-56.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland OH: World Publishing.

Hoat, L. N. (2002). *Movıng The Mountain:Renovating Medical Education in A Changıng Vıetnam*. Vietnam.

HoukesInge, P. (2001). Work and Individual Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis. *Int. J. Stress Manage.*, 8(4): 257-283.

Holtom, B. C., ve Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*.

Holtom, B. C., ve O'Neil, B. S. (2004). Job embeddedness. *The Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216–227.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., ve Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organisational Dynamics*, 35(4), 316−331.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., ve Eberly, M. R. (2008). 5 Turnover and retention research: a glance at the pat, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.

Hom, P. W., ve Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: SouthWestern College Publishing.

Hom, P. T., Lee, T., Shaw, J. D., ve Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.

Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: It's Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace veWorld

Hoş, C., ve Oksay, A. (2015). Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.

Hrebiniak, L. G., ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.

Huseman, R. C., Hatfield, J. D., ve Miles, E. D. (1987). A New perspective on equity theory: the equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.

Hwang, I.-S., ve Kuo, J.-H. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover ıntention – an examination of public sector organizations. *Journal of American American Academy of Business*, 254-269.

İslamoğlu, G., Birsel, M., Yurtkoru, E. S., ve Börü, D. (2011). Comparision of four job related attitudes in relation to their contribution on organizational commitment.

Management and Economics (ICBME), 10(37), Proceeding of the 7TH International Conference on Business.

Jacops, S., Wyk, R. N., ve Chrysler-Fox, P. (2020). Psychological contract breach and ıts ınfluence on the job embeddedness of professional nurses. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 22(2), 2-18.

Jaitli, R. and Hua, Y. (2013) Measuring Sense of Belonging among Employees Working at a Corporate Campus: Implication for Workplace Planning and Management. *Journal of Corporate Real Estate*, 15, 117-135.

Jaros, S. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) threecomponent model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 319-337.

Jex, S.M. Ve Britt, T.W. (2008). Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach. New Jersey: John Wiley and Sons.

Kağıtçıbaşı Ç., Cemalcılar Z. (2016) Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar-Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi, İstanbul

Kan, A., ve Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(2), 227-237.

Kanbur, E., ve Mazıoğlu, V. (2021). Örgütlerde İşe Gömülmüşlük. Ş. Karabulut içinde, *Yönetim-Strateji-Orrganizasyon: Teoride ve Uygulamada* (Cilt 2, s. 271-290). Ankara: Gazi Kitapevi.

Kanten, P., Kanten, S., ve Dündar, G. (2016). Ücret Tatmininin Ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 8*(3), s. 64-88.

Karatepe, O. M., ve Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? a study of hotel employees in cameroon, 21(4), 440–461. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 21(4), 440-461.

Kartopu, M. (2016). *Pilotların işten ayrılma niyetinde örgütsel bağlılık ve alternatif iş imkânlarının rolü.* Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Khan, M., Aziz, S., Afsar, B., ve Latif, A. (2018). The effect of job embeddedness on turnover ıntentions, work engagement, and job performance. *Journal of Tourism ve Hospitality*, 7(3), 1-9.

Khatri, N., Chong, T.F. ve Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. Human Resource Management Journal, 11(1), 54-74.

Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., ve Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100, 641-659.

Kickul, J., ve Lester, S. W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.

Kim, H. (2013). *Meta-Analysis of Turnover Intention Among Child Welfare Workers*. PhD Thsesis, Houston University.

Kim, S. Y., ve Fernandez, S. (2016). Employee empowerment and turnover ıntention in the u.s. federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.

Ko, H. J., ve Kim, J. (2016). Relationships among nursing work environment, job embeddedness, and turnover intention in nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 22(3), 279-291.

Koponen, T. M. (2002). Commodities in action: Measuring embeddedness and imposing values. *The Sociological Review, 50*(4), 543-549.

Kotter, J. P. (1973). The Psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99.

Kreitner, R., ve Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior* (9th edition b.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Labatmedienė, L., Endriulaitienė, A., ve Gustainien, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196–212.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.

Langevang, T., Gough, K. V., Yankson, P. W., Owusu, G., ve Osei, R. (2015). Bounded entrepreneurial vitality: The mixed embeddedness of female entrepreneurship. *Economic Geography, 91*(4), 449-473.

Lee, G. J., ve Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831-847.

Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788-796.

Lee, T. W., ve Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical ınvestigation of steer and mowdays models of turnover. *The Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.

Lee, T.W., Maurer, S.D. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 7(3): 247-275.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynksi, C. J., Burton, J. P., ve Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.

Leong, C. S., Fumham, A., ve Cooper , C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.

Lester, W. S., Kickul, R. J., ve Bergmann, J. T. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 191-208.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, K. J., ve Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. In D. Cartwright (Eds), 1-346, Harper ve Brothers.

Li, J., ve Dai, L. (2015). A Review of Psychological Contract. *Psychology*, 6, 1539-1544.

Locke, J., Hume, D., Rousseau, J.-J., ve Barker, S. (1962). *Social Contract*. New York: Oxford University Press.

Lord, R., Diefendorff, J., Schmidt, A., ve Hall, R. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543-568.

Lu, A. C., ve Gürsoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210-235.

Lu, K.-Y., Lin, P.-L., Wu, C.-M., Hsieh, Y.-L., ve Chang, Y.-Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219.

Lyons, T. F. (1968). *Nursing attitudes and turnover*. Ames, Iowa: Industrial Relations Center.

Mai, K. M., Ellis, A. J., Christian, J. S., ve Porter, C. L. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. , *101*. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1067-1081.

March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: NY: Wiley.

Martin, T. N. (1979). A Contextual model of employee turnover ıntentions. *Academy of Management JournaL*, 22(2), 313-324.

Mazıoğlu, V., ve Kanbur, E. (2021). *Örgütlerde işe gömülmüşlük*. ş. karabulut içinde, Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada (s. 271-290). Ankara: Gazi Kitapevi.

McCall, J. J. (1970). Economics of information and job search. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(1), 113-126.

McLean-Parks, J. (1993). The contracts of ındividuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.

McLean-Parks, J., Kidder, D. L., ve Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.

Meckler, M., Drake, B. H., ve Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 217-228.

Mensele, C., ve Coetzee, M. (2014). Job embeddedness, organizational commitment and voluntary turnover of academic staff at a higher education ınstitution in south africa. *South African Journal of Labour Relations*, 38(1), 9-30.

Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 66-86.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., ve Erez, M. (2001). Why people stay:using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 102-1121.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 237-240.

Mobley, W. H., Hand, H. H., Meglino, B. M., ve Griffeth, R. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

Moideenkutty, U. (2005). Organizational citizenship behavior and developmental experiences: do role definitions moderate the relationship?. *Journal of behavioral and Applied Management*, 6(2), 91.

Montes, S. D., Rousseau, D. M., ve Tomprou, M. (2015). Psychological contract theory. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5.

Moquin, R., Riemenschneider, K. C., ve Wakefield, R. L. (2019). Psychological contract and turnover ıntention in the ınformation technology profession. *Information Systems Management*, 1-15.

Morrell, K., Loan-Clarke, J., ve Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219–244.

Morrel, K., Loan-Clarke, J., ve Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover*. *British Journal of Management*, 15(4), 335–349.

Morrison, E. W., ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops . *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

Mortensen, D. T. (1970). Job search, the duration of unemployment, and the phillips curve. *The American Economic Review*, 60(5), 847-862.

Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. Academic Press.

Nafei, W. (2014). The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 1-18.

Nanayakkara, M. N., ve Dayarathna, N. K. (2016). Application of Herzberg's two factor theory of motivation to ıdentify turnover ıntention of the non-executive level employees in selected super markets in Colombo,Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 27-39.

Nartgün, Ş.S. ve Demirer, S., 2020, Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 343-362.

Negrin, R. M., ve Tzafrir, S. S. (2004). Job Search Modes and Turnover. *Career Development International*, 9(5), 442-458.

Ng, T. H., ve Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067–1087.

Feldman, D. C., Ng, T. W. H., ve Vogel, R. M. (2012). Off-the-job Embeddedness: A Reconceptualization and Agenda for Future Research. Research in Personnel and Human Resources Management, 209–251.

Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover ıntention theories. *International Scholarly and Scientific Research ve Innovation* , 2760-2767.

Nguyen, V. Q. (2010). *Organizational, job, and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: the case of Vietnam*. Mississippi State University.

Nguyen, V. Q., Taylor, G. S., ve Bergiel, E. (2017). Organizational antecedents of job embeddedness. *Management Research Review*, 40(11), 1216–1235.

Nord, W. (1973). Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory. *American Journal of Economics and Sociology*, 32(4), 421–436.

Nsofor, A. A. (2009). Influence of expectancy theory on employees' performance in lagos state. *SSRN Electronic Journal*, 1-67.

Oyelakin, O., ve Agu, A. G. (2017). A mediating role of relational psychological contract on the relationship between work place spirituality and employee turnover ıntention in Nigeria Banks. *American Journal of Applied Psychology*, 6(4), 75-82.

Öcal, Ç. (2020). *Türkçe Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

Özel, N. (2015). Algılanan yeni iş fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerinde sosyal desteğin aracılık etkisi: bolu beyaz-et sektör çalışanları üzerinde bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 73-90.

Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.

Özkan, A. H., Elçi, M., Karabay, M. E., Kitapçı, H., ve Garip, C. (2020). Antecedents of turnover ıntention: a meta-analysis study in the united states. *EveM Economics and Management*, 23(1), 93–110.

Öztürk, M. (2018). *Örgüt Kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Kırıkkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 1-154.

Paillé, P., ve Grima, F. (2011). Citizenship and Withdrawal in the workplace: relationship between organizational citizenship behavior, ıntention to leave current job and ıntention to leave the organization. *The Journal of Social Psychology*, 151(4), 478-493.

Park, J. H., Newman, A., Zhang, L., Wu, C., ve Hooke, A. (2015). Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1173-1191.

Parzefall, R. M., ve Coyle-Shapiro, M. J. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.

Paşaahmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2017). Motivasyon. Gürbüz, S. ve Sığrı, Ü. içinde *Örgütsel Davranış*, Yayınevi: Beta Yayınları · Baskı Yılı: 2017 · Baskı Sayısı: 4. Basım

Pate, J., ve McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557–573.

Perez, M. (2008). *Turnover Intention*. Thesis.

Peter, B., ve Chima, O. B. (2008). Organisational cynicism and employees' ıntention to quit. *International Journal of Management Science*, 5(1), 6-9.

Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*. Hamburg: Gabler Edition.

Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (1997). 'The ımpact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research'. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.

Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.

Price, J. L., ve Mueller, C. W. (1981). A Causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600-624.

Price, J. L., ve Mueller, C. W. (2007). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 543-565.

Rahman, A., Naqvi, R., ve Ramay, A. (2008). Measuring turnover ıntention: a study of ıt professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 45-55.

Rainayee, R. A. (2013). Employee turnover ıntentions: job stress or perceived alternative. *International Journal of Information, Business and Mangaement*, 5(1), 48-59.

Ramesh, A., ve Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807-823.

Rani, N., ve Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. 41(4), s. 574-599.

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., ve Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Rode, J. C., Rehg, M. T., Near, J. P., ve Underhill, J. R. (2007). The effect of work/family conflict on intention to quit: the mediating roles of job and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 2(2), 65-82.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc., 1-242.

Rousseau, D. M. (2000). *The psychological contract inventory [technical report]*. Pittsburgh: Heinz School of Public Policy and Management-PA: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract: A reply to "putting psychology back into psychological contracts". *Journal of management inquiry*, 12(3), 229-238.

Rozario, D. P. (2012). The metric exhaustion of the psychological contract. *Society and Business Review*, 7(1), 65-83.

Rubenstein, A. L., Kammeyer-Mueller, J. D., Wang, M., ve Thundiyil, T. G. (2019). "Embedded" at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 342–359.

Rusbelt, C. E., Farrel, D., Rogers, G., ve Ve Manious, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an ıntegrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(2), 599-627.

Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice Hall.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger , H. ve 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.

Seçkin, Z. (2011). Psikolojik Sözleşme. A. Bedük içinde, *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular* (s. 10-11). KONYA: Atlas Akademi.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (Cilt 2nd). John Wiley ve Sons.

Settoon, R. P., Bennett, N., ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.

Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48, 557-583.

Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., ve Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover ıntention. *SAGE Open*, 10(2), 1-19.

Shahriari, S. (2011). Organizational justice job embeddedness and job outcomes: A study of hotel employees in İran. Graduate Studies, Estern Mediterranean Universty. *Institute of Graduate Studies and Research* . North Cyprus: Tourism Managament.

Shalk, R., ve Roe, R. (2007). Towards a dynamic model of psychological contract violation. *Oxford: Blackwell Publishing*, 167.

Shaw, J. D., Gupta, N., ve Delery, J. E. (2005). Alternative Conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance . *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68.

Shaw D. ve Jason D., (1999). Job Satisfaction and Turnover Intention: The Moderating Role of Positive Affect. *J. Soc. Psychol.*, 139(2): 222-244.

Sheehan, C., Holland, P., Cooper, B., ve Tham, T. L. (2019). Psychological contract fulfilment, engagement and nurse professional turnover intention. *International Journal of Manpower*, 40(1), 2-16.

Sheridan, J. E., ve Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436.

Shields, J. (2007). *Managing employee performance and rewards: Concepts, practices, strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Shwu-Ru, L., ve Ching-Yu, C. (2010). Organizational climate, organizational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan 19 (11/12),. *Journal of Clinical Nursing*, 19(11-12), 1635-1644.

Siddiqui, R. Z., Syed, N. A., ve Hassan, A. (2012). Relationship between job satisfaction ve employee turnover ıntention. *The Global Management Journal for Academic ve Corporate Studies*, 39-53.

Sing, N., ve Sharma, L. S. (2015). Process Models of Employee Turnover during 1975-1995: A Review. *European Academic Research*, 3(2), 2494-2518.

Siong, Z. B., Mellor, D., Moore, K. A., ve Firth, L. (2006). Predicting intention to quit in the call centre industry: Does the retail model fit? *Journal of Managerial Psychology*, 21, 231 – 243.

Song, J., Tsui, A. S., ve Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56- 93.

Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92.

Steel, R. P., ve Griffeth, R. W. (2007). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behaviour: A methodological or conceptual artefact. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 846-854.

Steers, R. M., ve Mowday, R. T. (1981). *Employee turnover and post decision accommodation processes*. L. L. Staw, B.M. Staw (Ed.)Research in Organizational Behavior. (pp.235-282)Greenwich: Connecticut: JAI Press.

Steil, A. V., Floriani, E. V., ve Bello, J. S. (2019). Antecedents of ıntention to leave the organization: a systematic review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29, 1-11.

Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*, 69(3), 213-225.

Stigler, G. J. (1962). Information in the labor market. *Journal of Political Economy*, 70(5), 94-105.

Suazo, M. M., ve Stone-Romero, F. E. (2011). Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 366-382.

Swanson, R. A., ve Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development (2nd Edition b.)*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Edition)*. Boston: Pearson.

Tak, B., ve Çiftçioğlu, B. A. (2008). Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 155-178.

Takawira, N., Coetzee, M., ve Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-15.

Taylor, M. (2002). Enterprise, embeddedness and exclusion: Business and development in Fiji. *Journal of Economic and Social Geography*, 93(3), 302-315.

Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Thatcher, J. B., Stephania, L. P., ve Boyle, R. J. (2003). Turnover of ınformation technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics and external markets. *Journal of Management Information System*, 19(3), 231-261.

Thomas, H. C., ve Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 745-767.

Topaloğlu, H., ve Arastaman, G. (2016). Örgütler psikolojik sözleşme üzerine kurumsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.

Topçu, M. (2015). *Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü*. Ankara: TC Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Topçu, M. K., ve Basım, N. (2015). Kobi'lerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *Turkish Studies*, 10(10), 861-886.

Topçu, M. K. ve Basım, H. N. (2015) Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-103.

Treuren, G. (2009). The associative-supportive motivation as a factor in the decision to event volunteer. *Leisure/Loisir*, 33(2), 687-711.

Treuren, G. M. (2019). Employee embeddedness as a moderator of the relationship between work and family conflict and leaving intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2504-2524.

Turgay, Ç. N., (2022). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Turnley, W. H., ve Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.

Turnley, W. H., ve Feldman, D. C. (1999). The ımpact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.

Turnley, W. H., ve Feldman, D. C. (2000). Re-Examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

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(2), 187-206.

Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Umar, S., ve Ringim , K. J. (2015). Psychological contract and employee turnover ıntention among nigerian employees in private organizations. *Management International Conference*, 219-229.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M. (2004). Should istay or should igo? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 351-360.

VanderBerg, R. J., ve Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52, 1313-1336.

Vanderberghe, C., ve Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business ve Psichology*, 22, 275-286.

Vos, A., Buyens, D., ve Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley, 331.

Wang, Y. F., Li, Z. Y., Wang, Y., ve Gao, F. (2017). Psychological contract and turnover ıntention: the mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, 21-35.

Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *Personnel Review*, 44(5), 739–756.

Williams, L. J., ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.

Withey, M. J., ve Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.

Witkin, H. A., Dyk, R. B., Faterson, H. F., Goodenough, D. R., ve Karp, S. A. (1962). *Psychological Differentiation*. New York: Wiley and Sons.. Pp. 418.

Xiong, R., ve Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(1), 1-7.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 320.

Yenihan, B., Öner, M., ve Çiftyıldız , K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 40.

Yıldız, S. (2017). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, T., ve Aykanat, Z. (2017). Psikolojik sözleşme kavramının evrimsel gelişiminin bilimsel haritalama yöntemiyle incelenmesi. *Journal of Administrative Sciences*, 15(29), 243-263.

Young, J. A. (2012). Job embeddedness theory : can it help explain employee retention? *Electronic Theses and Dissertations*, 190.

Yu, M., ve Kang, K. J. (2016). Factors affecting turnover intention for new graduate nurses in three transitional periods for job and work environment satisfaction. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(3), 120-131.

Yücel, İ., ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: "başka bir yolu daha olmalı!". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.

Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem Ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.

Zeffane, R., Melhem, S. J. B., (2017) "Trust, job satisfaction, perceived organizationalperformance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates", *Employee Relations*, Vol. 39 Issue: 7, pp.1148-1167.

Zhang, M., Fried, D. D., ve Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 220-231.

Zhang, R. -P., Tsingan, L., ve Zhang, L. -P. (2013). Role Stressors and Job Attitudes: A Mediated Model of Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology*, 153(5), 560-576.

Zhang M. ve Zhang D. (2006). The new development of voluntary turnover model. J. Econ. Manage. Abroad, 25(9): 24-28

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

Zhao, X., Lynch, J. G., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

EK-1: ANKET FORMU

Bitirdiğiniz Yaşınız: …….. Cinsiyetiniz: E ( ) K ( )

Eğitim durumunuz: İlköğretim ( ) Kurumda çalıştığınız süre : ……

Lise ( ) Kurumda çalıştığınız birim :

Ön Lisans ( ) Mavi Yaka: ( )

Lisans ( ) Beyaz Yaka: ( )

Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

S.N.	Madde	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Kurumumda önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.					
2	Önümüzdeki yıllarda başka bir kurumda çalışmayı düşünüyorum.					
3	Önümüzdeki 5 yıl içinde bu kurumdan ayrılmayı istemiyorum.					
4	Diğer yerlerde iş bulma olanağımın olup olmadığına bakıyorum.					
5	Sık sık kurumumdan ayrılmayı düşünüyorum.					
	Aşağıda şirketinize yönelik beklenti ve yükümlülüklerinizi ölçmek üzere hazırlanmış ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.					
6	İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.					
7	Kurumuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.					
8	İstediğim zaman izin kullanabilirim.					
9	Bu şirkette uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim					
10	İşimi yaparken hep kendimden taviz verdiğimi düşünüyorum.					
11	Şirketimin sorunları ile yakından ilgilenirim.					
12	Şirketimin imaj ve prestijini korurum.					
13	Şirketim için her türlü fedakârlığı yaparım.					
14	Sadece benden istenen sorumluluk ile ilgili işleri yaparım.					
15	Ne için maaş alıyorsam, sadece o işi yaparım.					
16	Mümkün olduğunca az sayıda sorumluluk üstlenmeye çalışırım.					
17	Sadece iş sözleşmemde yazan görevleri yaparım.					
18	Kesinlikle bu şirkette çalışmaya devam etme niyetindeyim.					
19	Bu işte uzun bir süre çalışmayı planlıyorum.					
20	Bu şirkette çalışmaya devam edeceğim.					
21	Şu an, başka işte çalışmaya yönelik bir plan yapmıyorum.					
	Aşağıda şirketinize ve yaşadığınız yere yönelik görüşlerinizi ölçmek üzere hazırlanmış ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.					
22	Yaşadığım yeri gerçekten seviyorum.					
23	Yaşadığım yerin hava şartları bana uygun.					
24	İçinde bulunduğum çevre bana çok uygun.					

25	Yaşadığım çevreyi evim gibi görüyorum.					
26	Yaşadığım çevre boş zamanlarımı iyi değerlendirmek için güzel fırsatlar sağlar.					
27	Beraber çalıştığım arkadaşlarımı severim.					
28	İş arkadaşlarımızla birbirimize benzeriz.					
29	Yaptığım işte beceri ve yeteneklerimi çok iyi kullanırım.					
30	Çalıştığım kurum için uygun bir eleman olduğumu düşünüyorum					
31	Çalıştığım kurumda sahip olduğum yetki ve sorumluluktan memnunum.					
32	Çalıştığım kurumun değerleri bana uygundur.					
33	Bu kurumda çalışarak kariyer ve mesleki hedeflerime ulaşabilirim.					
34	Mesleki gelişim ve ilerlememden memnunum.					
35	Yaşadığım çevreden ayrılmak benim için çok zor.					
36	Yaşadığım mahalle güvenlidir.					
37	İşimde hedeflerime nasıl ulaşacağıma karar verme özgürlüğüne sahibim.					
38	Çalıştığım kurumun sağladığı yan ödenekler / imkânlar mükemmeldir.					
39	Çalıştığım kurumda terfi olanakları mükemmeldir.					
40	İşimin sağladığı imkânlar çok iyidir.					
41	Çalıştığım kurumun sağlık ile ilgili ödenekleri mükemmeldir.					
42	Çalıştığım kurumun emeklilik ile ilgili ödenekleri mükemmeldir.					
43	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin getirisi yüksektir.					
	Kurum dışındaki iş ortamını düşünerek yapacağınız değerlendirmeleri işaretleyiniz.					
44	İşten ayrıldığım takdirde mevcut imkânlara eşit veya daha iyi imkânlarla iş bulma ihtimalim yüksek.					
45	İşten ayrılmak zorunda kalırsam mevcut imkânlara eşit bir işi bir ay içinde bulurum.					
46	Hiç şüphem yok ki, en az şimdiki işim kadar iyi bir iş bulabilirim.					
47	Başka bir kurumda; eğitimim, yaşım ve ekonomik koşullarıma uygun bir pozisyona gelme şansım düşük.					
48	Kabul edilebilir başka bir iş bulma şansım yüksek.					
49	Kabul edilebilir alternatif bir iş bulmak kolay.					

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.05.2022-125257

1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-605.01-125257
Konu : Etik Kurul Onayı Hk. 09.05.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 21.04.2022 tarih ve 121073 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Doktora Programı öğrencisi Ülkü Seven Erdaş'ın, Prof. Dr. H. Nejat Basım'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Psikolojik Sözleşme Algısının işten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Gömülülük ve Alternatif İş Olanaklarının Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile hazırladığı anket formu ve soruları değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

Sayı : 17162298.600-121
Konu : Anket Soruları

28 NİSAN 2022

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Ülkü Seven Erdaş'ın, Prof. Dr. H. Nejat Basım'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Psikolojik Sözleşme Algısının işten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Gömülülük ve Alternatif İş Olanaklarının Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile hazırladığı anket formu ve soruları değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.
Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/~~Olumsuz~~	

Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Ülkü Seven Erdaş'ın, Prof. Dr. H. Nejat Basım'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Psikolojik Sözleşme Algısının işten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Gömülülük ve Alternatif İş Olanaklarının Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile kullanılacak ölçeklerin, ölçekleri geliştiren kişilerden izin alınarak kullanılabileceği görüşündeler.

Prof. Dr. Özcan Yağcı, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Ülkü Seven Erdaş'ın, Prof. Dr. H. Nejat Basım'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Psikolojik Sözleşme Algısının işten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Gömülülük ve Alternatif İş Olanaklarının Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışması için hazırlanan anket formu sorularının uygun olduğu düşüncelerini iletmişlerdir.