



## KAMU HASTANELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYİNİN BAZI SOSYO- DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ\*

*Investigation Of According To Some Socio-Demographic Variables Of The Psychological  
Contract Level In Public Hospitals: Gaziantep Sample*

Yrd.Doç.Dr. Erhan KILINÇ

Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, erhankilinc@selcuk.edu.tr, Konya/Türkiye

Prof.Dr. H. Mustafa PAKSOY

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİB, hmpaksoy@yahoo.com, Kilis/Türkiye

Kılınç, E. & Paksoy, H.M. (2017). “Kamu Hastanelerinde Psikolojik Sözleşme Düzeyinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Gaziantep Örneği”, Vol:3, Issue:16; pp:156-169 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

02/10/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

15/11/2017

#### Anahtar Kelimeler

Psikolojik Sözleşme, Kamu Hastaneleri, Sağlık Çalışanları.

#### Keywords

Psychological Contract, Puplic Hospitals, Health Care Workers.

### ÖZ

Psikolojik sözleşme, işverenle çalışan arasındaki istihdam ilişkisinin doğasını açıklamak üzere ortaya çıkan, bireyin ve örgütün iş ilişkilerindeki beklentilerini ve gerçekleştirme durumlarını açıklayan, yazılı olmayan, zamanla değişebilen, karşılıklılık temeline dayalı, bireyce oluşturulmuş zihinsel beklentiler kümesidir.

Bu araştırmanın amacı, kamu hastaneleri sektöründe görev yapan sağlık çalışanların psikolojik sözleşme beklenti, kurum tarafından karşılanma ve ihlal düzeylerini belirlemek ve bazı sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmektir. Çalışmanın ana kümesini, Gaziantep ili merkezinde faaliyet gösteren Kamu Hastaneleri Birliği (KHB) hastaneleri, Kamu Üniversite Tıp Fakültesi hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları (hekim, hemşire/sağlık memuru, ebe, sağlık tekniker/teknisyen) oluşturmuştur. Bu ana kütle içerisinde 776 kişiye (ana kütle sayısının %20,54'ünü) anket uygulanmıştır. Çalışmanın verileri, Ocak-Nisan 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Veriler, SPSS 15.0 programında, frekans ve yüzde analizleri, faktör analizi, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (T testi), varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiş ve istatistiksel yanılma düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, sağlık çalışanların psikolojik sözleşme beklentileri ortalamasının (max:6, min:1) 5.19±0.94; bu beklentileri kurum karşılama düzeyi ortalamasının 2.55±1.09; psikolojik sözleşme ihlal ortalamasının 2.77±1.48 olduğu saptanmıştır. Ayrıca hekimlerin psikolojik sözleşme beklentilerinin ve psikolojik sözleşme ihlal düzeyinin hemşire, ebe ve sağlık teknikerlere göre daha düşük olduğu; hekimlerin psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyinin, hemşire ve sağlık teknikerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (p>0.001).

### ABSTRACT

Psychological contract is a set of mental expectations which is unwritten, may change over time, based on reciprocity basis, established by individual, emerged to describe the employment relationship between the employer and the employee, explaining individual and the organization's expectations and realize situation in the business relationship.

The aim of this research is to determine the level of psychological contract expectations, the satisfaction and violation of the health care workers working in the public hospitals sector, and to examine them according to some socio-demographic variables. The study of the population has been created healthcare services professionals (physicians, nurses / health officers, midwives, health engineers / technicians; N=5.112) at Association of public hospitals and university medical faculty hospitals which operating in center of Gaziantep City. 776 people of in this universe (20,54%) were questionnaire. The study's datas were collected at between January-April 2015. The datas assessed using methods frequency and percentage analysis, factor analysis, difference between the two means test, analysis of variance in SPSS 15.0 software and it is taken as the level of statistical error of 0.05.

According to the results of the research, the average of the psychological contract expectations of health workers (max: 6, min: 1) 5.19 ± 0.94; Institutional coverage level of these expectations were 2.55 ± 1.09; The average violation of psychological contract was 2.77 ± 1.48 determined. In addition, physicians' expectations of psychological contracts and psychological contract violations are lower than nurses, midwives and health technicians; It was found that physicians' satisfaction level of psychological contract institution was higher than nurses and health technicians (p> 0.001).

\* Bu çalışma Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı “Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği” isimli doktora tezinden üretilmiştir. Ayrıca bu çalışma, 03 Kasım – 5 Kasım 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen ‘Ines Academic Research Congress 2016’ kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş, çalışma özeti bildiri kitapçığında yayımlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmeler, değişen piyasa koşulları ve endüstriyel ilişkiler, ekonomideki belirsizlikler ve dalgalanmalar, rekabet avantajı yakalama yolundaki örgütleri etkilemiş ve onların daha kompleks ve dinamik olmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu koşullar içerisinde örgütler, kurumsal hedeflerine ulaşabilmek için, nitelikli çalışanlara sahip olmak, onlarla iyi ilişkiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Örgütlerin, rekabet ve kalıcılığı sağlama stratejileri geliştirmeleri, insan kaynakları alanında yeni hedefler, çalışma normları ve profilleri belirlemeleri yeni stratejiler arasında yer almaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1; Işılak ve Torun, 2012: 1; Akyüz ve Karadal, 2014: 104; Kraft, 2008: 1; Türker ve Karcioğlu, 2010: 97; Coyle vd, 2008: 2).

Psikolojik sözleşme, birçok örgütsel davranış konusu gibi çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişki üzerine temellendirilmiş bir kavramdır (Lambert vd.,2003: 895). Psikolojik sözleşme, günümüzde örgütsel davranış araştırmalarında işçi ve işveren ilişkisini ve aralarındaki dengeyi anlamaya yardımcı olan, iş ilişkisi açıklamada çizdiği çerçeve ile araştırmacıların dikkatini çeken popüler kavram haline gelmiştir (Mimaroglu ve Özgen, 2010: 1). Bu kavram, işveren ve işgören ilişkilerin iyi seviyede ve uyumlu olması için anahtar konumda yer almaktadır (Türker ve Karcioğlu, 2010: 97; Coyle vd, 2008: 2).

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

### 2.1. Psikolojik Sözleşme

İnsan davranışları, dolayısıyla da işgören davranışları, önceden çoğunlukla öngörülemeyen, anlaşılması zor ve karmaşıktır. Yöneticilerin, insan davranışlarını anlamaya yönelik, uygulamalarına kaynaklık eden, hangi yönde ve ne şekilde davranacaklarına ışık tutan, bir takım temel inanç ve düşünceleri vardır. Bu inanç ve düşünceler, yanlış dahi olsa, onların yönetim felsefelerinin veya yönetim anlayışlarının esasını oluşturur. Bu nedenle birçok beşeri problemle uğraşan yöneticiler için, çalışanları tanımada ve anlamada psikolojik bir teorinin gerekliliği söz konusudur. İşletmecilik, psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri gibi birçok disiplin, örgütlerde insan davranışlarını anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak çok sayıda kavram, teori, kuram ve teknik ortaya koymuştur (İşçi ve Artan, 2010: 2). Bu kavramlardan biri de özellikle 2000'li yıllarından sonra popülerliği ve önemi hızla artan "psikolojik sözleşme" kavramıdır (George, 2009: 13; Kaldırım, 1987: 113).

Günümüzde örgütlerde işgören ile işveren/örgüt arasında yapılan biçimsel sözleşmeler, söz konusu tarafların yükümlülüklerini düzenlemekle birlikte, birçok hususu açıklamakta artık yetersiz kalmaktadır. İşgörenler örgütlerinden, istihdam sözleşmelerindeki yazılı unsurlar ve ilgili yasal düzenlemelerin dışında, zihinlerinde bir takım beklentilere sahip olmaktadır ve bu beklentileri, çoğu zaman ifade etmemektedirler (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 221; Bedük, 2014: 1).

Psikolojik sözleşme, örgütler ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşma, bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1; Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121). Psikolojik sözleşme, sözlü ve yazılı olmayan ancak sözlü ve yazılı sözleşmeler üzerinde önemli etkilerinin olduğu öne sürülen bir sözleşme türüdür. Her işverenin, çalışanları ile resmi iş sözleşmesinin ötesinde bir anlaşması yani psikolojik sözleşme ilişkisi vardır. Son zamanlarda önemli bir araştırma konusu olarak değerlendirilen bu kavram literatürde bir fenomen haline gelmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1,2; Cıpd, 2005: 5).

Psikolojik sözleşmeye ait ortak unsurlar değerlendirildiğinde, şu özellikler ortaya çıkmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2012: 9; Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010: 4; Anderson ve Schalk, 1998: 640; Bedük, 2014: 3). Psikolojik sözleşme;

- ✓ Biçimsel değildir, ilişkiseldir, içeriğini daha çok duygusal ağırlıklı olan beklentiler ve yükümlülükler oluşur.
- ✓ Bireysel ve öznel; çalışanların örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle bireyden bireye farklılık göstermektedir.
- ✓ Karşılıklılık ilkesine dayanır, her iki taraf için olumlu bir sonuç beklentisi ve bağlılık söz konusudur.
- ✓ Yazılı veya sözlü kurallara değil, algısal ve duygusal bir temel üzerine kuruludur.
- ✓ Dinamiktir, bireyin örgütsel deneyimlerine göre zamanla değişime uğrayabilir.

- ✓ Sübjektiftir, taraflar, birbirinden ne beklediklerine dair farklı ve kendine özgü inançlara sahiptir.
- ✓ Tarafların karşılıklı yükümlülüklerini, inançlarını içermesine rağmen, bu sözleşmenin oluşması için iki tarafın da kabulü gerekmez.

Psikolojik sözleşmenin iki temel saçı ayağı bulunmaktadır. Birincisi; işverenin çalışandan beklediği, bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma, örgüt ihtiyaçlarını dikkate alarak işle ilgili fedakârlık yapma gibi davranışlar ve görevlerdir. İkincisi çalışanın işyerinden beklediği, adalet, liyakat, eşitlik, kendisini geliştirme olanakları, ödül, takdir edilme, motivasyon gibi maddi ve manevi unsurlardır. Bu bakımdan işverenle çalışanlar arasında bir karşılıklılık söz konusudur. Ayrıca, psikolojik sözleşme kavramı, zihinsel vaat ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde, işveren ile çalışan arasında bir çeşit arabuluculuk rolü de oynamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; İşçi ve Artan, 2010: 3; Cipd, 2005: 5; Mimaroglu ve Özgen, 2008: 1; European Commission, 2006: 14).

Psikolojik sözleşme ihlali ise sözleşme tarafları arasında zihinsel vaat veya beklentilerin yerine getirilmemesi durumudur. Bu durum iki taraf açısından (çalışan ve örgüt) da önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali; kırgınlık, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması gibi durumları ortaya çıkarır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlar üzerinde haksızlık, adaletsizlik, ihanet duygularını oluşturmakta ve bazı psikolojik sıkıntılarını ortaya çıkmasına, performans düşüklüğüne ve hatta işten ayrılmalara neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; İşçi ve Artan, 2010: 3; Cipd, 2005: 5; Mimaroglu ve Özgen, 2008: 1; European Commission, 2006: 14).

## 2.2. Sağlık Sektöründe Psikolojik Sözleşme

Sağlık sektörü, çalışanlarda, personel hareketliliğinin, tükenmişliğin ve psikolojik sorunların yüksek olduğu; iş doyumunun ise diğer sektörlerle göre düşük olduğu bir çalışma alanıdır. Bu sektör, son 15 yıldır profesyonelleşme sürecinde olmakla beraber; sağlık kurumlarının çalışanların beklentilerini doğru anlamada ve bu beklentileri karşılamada zorlandıkları görülmektedir (İşçi ve Artan, 2010: 112). Bu anlamda, kalitenin ölçümünün zor, emeğin yoğun olduğu bu sektörde psikolojik sözleşme kavramı, araştırılması gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

Bununla birlikte sağlık sektörü çeşitli psikolojik sözleşme ihlalleri gerçekleştirdiği de bilinmektedir. Bunlardan bazıları; hastane yöneticilerinin, sağlık çalışanlarından, özellikle hekim ve hemşirelerden, iş yoğunluğu ve personel devamsızlığı durumunda, yazılı sözleşmelerinde belirlenmiş çalışma saatleri dışında, fazla mesai yaptırma talep ve zorlamalarıdır. Bu durum, fazla mesai bir gereklilikse ve çalışana ek ücret ve bazı kazanımlar sağlıyorsa çalışan tarafından olumlu karşılanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64,69). Aksi durumda çalışanlar bu psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda işyerine karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmektedirler.

Günümüzde sağlık sektöründe nitelikli hekim ve hemşire ihtiyacı her geçen gün artmakta, mevcut personelin elde tutulmasında sorunlar yaşanabilmektedir. Temel uğraş alanı doğrudan insan sağlığı olan ve bu hizmetleri insan emeği ile gerçekleştiren sağlık sektöründe psikolojik sözleşme ihlallerinin gerçekleşmesi, bu hizmetlerin devamlılığında ve verimliliğinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Bu olumsuzlukları çözmek ve çalışanların beklenenin ötesinde emek sarf etmesini sağlamak için psikolojik sözleşme ihlallerinden kaçınılması son derece önemlidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64). Sağlık sektöründe çalışanların psikolojik beklentilerin gerçekleştirilmesi ve psikolojik sözleşme ihlallerin en aza indirilmesi için, sağlık çalışanlarına kariyer yapma, yönetimsel görev alabilme, kararlara katılabilme ve fikirlerini beyan etme imkânlarının verilmesi önem arz eder (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64,69). Khalid tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerin sürekli kendilerini geliştirmeye yönelik öğrenme ve becerilerini geliştirmeleri ve kariyer yapmalarının teşvik edilmesi, hastanelerin yeni psikolojik sözleşme tutumları içerisinde yer almaktadır (Khalid, 2003: 53).

## 2.3. Psikolojik Sözleşme Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Anderson ve Schalk'e (1998) göre, araştırmaların psikolojik sözleşme üzerine çalışma yapmasının çevresel, örgütsel ve bireysel nedenleri bulunmaktadır. İşletmelerin küçülmesi, küresel piyasalar, teknolojik gelişmeler, taşeron kullanımı gibi çevresel ve örgütsel nedenler ile geçici/sürekli iş sözleşmeleri, iş güvensizliği, kariyer, uzmanlaşma ve yetenek yönetimindeki değişimler gibi bireysel

nedenler, psikolojik sözleşme araştırmalarına olan ilginin artmasına neden olmuştur (Anderson and Schalk, 1998; 637-647).

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, psikolojik sözleşme çalışmalarının üç ana alanda odaklandığı görölmektedir. Bunlar; kuruluş algısının mümkün olup olmadığını, istihdamla ilişkisi ve psikolojik sözleşme ihlali ve etkisidir (Crossman, 2002: 64; Kidder ve Buchholtz, 2002: 613; Rousseau, 2000: 1; Wellin, 2007: 30). Çoğu İK uygulayıcıları, çalışanları ve kuruluşlar arasındaki istihdam ilişkisindeki geniş eğilimleri tanımlamak için psikolojik sözleşme kavramını kullanmıştır (Wellin, 2007: 30). Psikolojik sözleşme kavramı üzerine yurtdışında yapılan çalışmalar ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Turnley ve Feldman'na (2000) göre, psikolojik sözleşmenin ihlalinin, kurumlarda geniş kapsamlı ve olumsuz sonuçlar doğuracağını gösteren genel kabul görmüş birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde; kurumlarda psikolojik sözleşme ihlali, kurumsal bağıllıkta ve iş tatmininde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansta düşüş, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işe gelmemede artış gibi pek çok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000: 25).

Klahid (2003); Uganda'da bir kamu hastanesinde 200 hemşire üzerinde yaptığı makale çalışmasında; hemşirelerin örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

Elisabeth Riise Aas (2010); Norveç'te bir hastanede 42 denetmen, 151 hastane çalışanı üzerinde yaptığı makale çalışmasında; işyerinde denetmen ve işgören arasındaki iletişim, psikolojik sözleşmelerde bir öncül olduğunu ortaya konulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali olumsuz sonuçları, güçlü destek ve çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesi ile birlikte, organizasyonlarda iyi performansa dönüşeceği belirtilmiştir.

Ndinaiwe (2009); Tayvan'da Mulaga hastanesinde görev yapan 130 ebe üzerinde yaptığı makale çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlali önleminde veya azaltılmasında ebelerin yetkinliğin, kuruma bağıllığının önemli olduğu saptanmıştır. Ebelerin performansının ve bağıllıklarının artırılması için, psikolojik sözleşme ihlali kaçınılması gerektiği ortaya konmuştur.

Robinson ve Rousseau (1994); Lisansüstü eğitim mezunu 128 çalışan üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; katılımcıların %54,8'i, istihdam sırasında karşılıklı yükümlülükler konusunda işverenlerin psikolojik sözleşme ihlal ettiğini belirtmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma pozitif, güven, memnuniyet ve işte kalma niyetleri ile negatif korelasyonu olduğu ortaya konmuştur.

Psikolojik sözleşme kavramı üzerine Türkiye'de yapılan çalışmalar, az sayıda ve kısıtlıdır. Bu araştırmaların sonuçları, psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz sonuçlarını vurguladıkları görölmektedir (İşilay Üçok ve Torun, 2012: 39). Bunlardan birkaçı aşağıda verilmiştir.

Cihangiroğlu ve Şahin (2012); Ankara ilinde 1200 yataklı bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 413 hekim ve hemşire üzerinde yaptıkları "Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algılarının karşılaştırması" adlı makale çalışmasında; hekim ve hemşirelerin ilişkisel sözleşme algıları arasında anlamlı farkın olduğunu bulurken; hekim ve hemşirelerin işlemsel ve ilişkisel sözleşme boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farkın olmadığı, her iki sözleşme boyutuna ilişkin algıların sadece eğitim düzeyinden etkilendiği ortaya koymuştur.

Yılmaz ve Çelik (2012); Konya ilinde görev yapmakta olan 350 ilaç temsilcisi üzerinde yaptıkları "Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi" adlı yüksek lisans tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

İşçi ve Artan (2010); İstanbul'da faaliyet gösteren 10 özel hastanede görev yapan 450 hemşire üzerinde yaptıkları "Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü" adlı doktora tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini orta düzeyde bir güçle arttırdığı, vatandaşlık davranışını zayıf düzeyde azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti üzerine psikolojik sözleşmenin etkisinin vatandaşlık

davranışına göre daha etkili olduğu, güvenin varlığı ile birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini artırma derecesinin azaldığı ortaya konmuştur.

Türker ve Karcioğlu (2010); Erzurum ilinde 3 farklı hastanede görev yapan 339 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları "Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. İş görenler olumlu bir örgüt ikliminde çalıştıklarında, hem psikolojik sözleşmelerine uyulduğunu fark etmekte hem de örgüte bağlılıkları arttığı belirtilmiştir.

Bu çalışma, daha kaliteli, daha verimli, daha etkin bir sağlık hizmeti sunmak ve çalışan memnuniyetini artırmak, hastane ve hastane yöneticilerine (kurumsal) çalışan ilişkilerini düzenlemede yardımcı olmak, sağlık hizmetlerinden yararlananların (toplumsal) memnuniyetinin sağlanması ve bilimsel alanda yapılacak yeni çalışmalara yön göstermesi açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, kamu hastaneleri sektöründe görev yapan sağlık çalışanların psikolojik sözleşme beklenti, kurum tarafından karşılanma ve ihlal düzeylerini belirlemek ve bazı sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmektir.

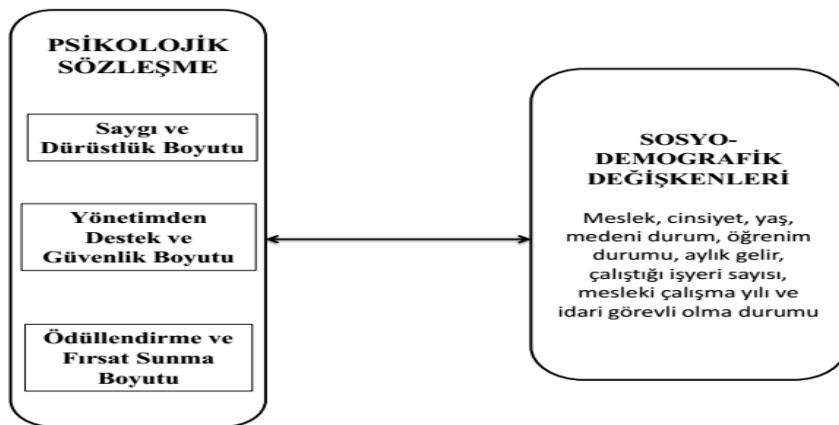
Araştırmanın bu temel amacı doğrultusunda çalışmada, psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, kurumun karşılama düzeyi ve ihlali incelenmiş; bu etkilerin meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, aylık gelir, çalıştığı işyeri sayısı, mesleki çalışma yılı ve idari görevli olup olmama değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın, Gaziantep ili merkezinde faaliyet gösteren KHB Hastaneleri ve Kamu Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastaneleri görev yapan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sağlık çalışanları içerisinde, hekim, hemşire/sağlık memuru, ebe, sağlık tekniker/teknisyenler araştırma kapsamına alınmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tanımlayıcı ve kesitsel olarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının (saygı ve dürüstlük, yönetimden destek ve güvenlik, ödüllendirme ve fırsat sunma) bazı sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

#### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve amacına uygun olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

$H_1$ = Meslek değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.



**H<sub>2</sub>**= Cinsiyet değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>**= Yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>**= Medeni durum değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>5</sub>**= Mesleki çalışma yılı değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>6</sub>**= Çalıştığı işyeri sayısı değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>7</sub>**= İdari görev olma durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

### 3.5. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkenler; katılımcıların mesleği, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mesleki çalışma yılı, çalıştığı işyeri sayısı ve idari görevli olup olmama durumudur.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise; psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, bu beklentilerin kurum tarafından karşılama düzeyi ve bu beklentiler ile karşılama düzeyi arasındaki farkı gösteren psikolojik sözleşme ihlali. Psikolojik sözleşme kavramı, saygı ve dürüstlük, yönetimden destek ve güvenlik, ödüllendirme ve fırsat sunma olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

### 3.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, tesadüfi olarak seçilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan sağlık çalışanlarına yüz yüze (kişisel görüşme) anket uygulanmasıyla toplanmıştır. Anket, Kişisel bilgi formu (10 soru), Psikolojik Sözleşme Ölçeği (32 soru) olmak üzere iki soru formundan (toplam 42 soru) oluşmaktadır. Anketler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan Psikolojik sözleşme ölçeğinde, katılımcılara psikolojik sözleşme unsurları, "Sizin için önemi" ve "İşyeri tarafından karşılama düzeyi" şeklinde iki başlık altında, iki yönlü olarak sorulmuştur. Katılımcılar, psikolojik sözleşme ölçeğindeki maddeleri, kendileri için önem ve kurumun karşılama düzeyi için 1 ile 6 arasında olacak şekilde (1 en kötü, 6 en iyi durumu ifade etmektedir) cevaplamışlar ve anket puanlaması bu şekilde yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, psikolojik sözleşme unsurlarının kendileri için önemi ile bunları kurumun karşılama düzeyi arasında oluşan fark, psikolojik sözleşme ihlali olarak ortaya konmuştur.

Yapılan geçerlik güvenilirlik analizi sonucu, Psikolojik sözleşme ölçeği Cronbach alpha katsayıları sırasıyla 0,978 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırma anketinde bulunan soru formları ve ölçekler aşağıdaki gibidir.

#### 3.6.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamına alınan bireylerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek ve bu özellikleri ölçeklere verilen cevaplarla karşılaştırmak için toplam 10 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu formda bireylere cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki ve kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki görev, aylık gelir bilgileri ile kaç defa işyeri değiştirdiği ve idari görevi olup olmadığı soruları yöneltilmiştir.

#### 3.6.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeği

İlk olarak 1992 yılında Denise Rousseau tarafından geliştirilen "Psikolojik Sözleşme Ölçeği", Türkiye'de birçok araştırmada kullanılmış ve geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir (Saylı ve Özkara, 2002; Özkeçeli Çiçek ve Deniz, 2005; İşçi ve Artan, 2010). İşçi ve Artan'ın yaptığı çalışmada, Psikolojik sözleşme ölçeği, "Saygı ve dürüstlük", "Yönetimden destek ve güvenlik" ve "Ödüllendirme ve fırsat sunma" olmak üzere üç alt boyut (faktör) üzerinden değerlendirilmiştir. Psikolojik Sözleşme ölçeği, 32 unsurdan oluşmakta olup (1 ile 6'lı cevap seçenekleri içerisinde), ölçek puanlaması en yüksek 192 puan, en düşük 32 puandır. Ölçeğe verilen cevapların düşük olması, örgütte çalışanların beklentileri ve

kurum tarafından karşılanma düzeyinin az olduğunu; bu puanların yüksek olması, çalışanların beklentileri ve karşılanma düzeyinin yüksek olduğunu yani olumluluğu göstermektedir. Örgütte çalışanların beklentileri ve karşılanma düzeyi arasındaki fark, psikolojik sözleşme ihlal durumunu ve düzeyini göstermektedir. Ölçeği araştırma anket formunda kullanılmak için, Türkiye’de ilgili çalışmaları yapan ilgili araştırmacılardan e-posta yoluyla izinler alınmıştır.

### 3.7. Verileri Değerlendirme Yöntemi

Araştırma veri analizinde öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında, sosyo-demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla fark testleri yapılmıştır. Çalışmada verilerin analizi için SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Veriler, frekans ve yüzde analizleri, faktör analizi, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (T testi) ve varyans analizi (ANOVA) değerlendirilmiş ve yanılma düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

### 3.8. Araştırmanın Ana Kütle ve Örnek Kütle Seçimi

Araştırmanın uygulandığı hastanelerdeki çalışan sayısı (ana kütle sayısı), Gaziantep İl Sağlık Müdürlüğünden yazılı olarak talep edilmiş olup, 31.01.2015 tarihi itibarıyla sağlık çalışanı sayısı verileri elde edilmiştir. Araştırmanın ana kütle sayısı ve uygulanan anket sayısı (örnek kütle sayısı) dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Ana Kütle ve Örnek Kütle Seçimi

Hastaneler	Ana kütle		Örnek kütle		Ana kütle / Örn. kütle yüzde (%)
	sayı	(%)	sayı	(%)	
KHB hastaneleri	2.991	79,59	676	87,56	22,60
Üniversite Tıp Fakültesi hastaneleri	767	20,41	96	12,44	3,21
<b>Toplam</b>	<b>3.758</b>	<b>100,00</b>	<b>772</b>	<b>100,00</b>	<b>25,81</b>

Ana kütle 3.758 kişiden oluşumu, %95 güven seviyesinde ve %5 kabul edilebilir hata oranı ile formüle edildiğinde, 349 adet denek ile anket yapılmasının yeterli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sayı, ana kütle sayısının %9’unu oluştururken; araştırmamızda uygulanan ve değerlendirmeye alınan anket sayısı, %2,66 kabul edilebilir hata oranı ile ana kütle 3.758’inin %20,54’ünü (n=772) oluşturmakta olup, örneklem oldukça yeterli bir sayıdadır.

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 2. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Sosyo-Demografik Özellikleri	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	486	<b>63,0</b>
Erkek	286	37,0
<b>Yaş Grupları</b>		
16-20 yaş arası	38	4,9
21-30 yaş arası	336	<b>43,5</b>
31-40 yaş arası	307	<b>39,8</b>
41 ve üzeri	91	11,8
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	303	39,2
Evli	469	<b>60,8</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lise	122	15,8
Önlisans	218	<b>28,2</b>
Lisans	259	<b>33,5</b>
Yüksek lisans	113	14,6
Doktora	60	7,8
<b>Mesleki Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl arası	273	<b>35,4</b>
6-10 yıl arası	227	<b>29,4</b>
11-15 yıl arası	121	15,7
16 yıl üzeri	151	19,6

Tablo 2. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (Devamı)

Meslek		
Hemşire/sağlık memuru	361	<b>46,8</b>
Ebe	53	6,9
Sağlık teknikeri/teknisyeni	226	29,3
Hekim	132	17,1
Aylık Gelir		
1.000-1.999 TL arası	79	10,2
2.000-2.999 TL arası	466	<b>60,4</b>
3.000 TL ve üzeri	227	29,4
Kaçınıcı iş yeri		
1	159	20,6
2	263	<b>34,1</b>
3	175	22,7
4 ve üzeri	174	22,5
İdari Görev		
Var	50	6,5
Yok	722	<b>93,5</b>
<b>Toplam</b>	<b>772</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik verileri değerlendirildiğinde; katılımcıların %63'ünün kadın, %83'ünün 21-40 yaş aralığında, %60,8'inin evli, %61,7'sinin önlisans ve lisans mezunu, %65'inin 1-5 yıl arası mesleki iş deneyime sahip, %46,8'inin hemşire, %60,4'ünün 2.000-2.999 TL aylık gelir sahibi, %34,1'i ikinci işyerinde çalıştığı, %6,5'inin idari görevinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Araştırma Ölçeklerinin Genel Puan Ortalamaları

Ölçekler	Sayı (N)	Min.	Max.	Ort.± S.S
Saygı ve dürüstlük	766	1	6	5,18±0,94
Yönetimden destek ve güvenlik	766	1	6	5,21±0,97
Ödüllendirme ve fırsat sunma	766	1	6	5,17±1,02
<b>Psikolojik sözleşme çalışanların beklentileri toplamı</b>	<b>766</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5,19±0,94</b>
Saygı ve dürüstlük	674	1	6	2,57±1,12
Yönetimden destek ve güvenlik	674	1	6	2,69±1,15
Ödüllendirme ve fırsat sunma	674	1	6	2,32±1,16
<b>Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi toplamı</b>	<b>674</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2,55±1,09</b>
Saygı ve dürüstlük	668	1	6	2,75±1,51
Yönetimden destek ve güvenlik	668	1	6	2,65±1,54
Ödüllendirme ve fırsat sunma	668	1	6	2,97±1,6
<b>Psikolojik sözleşme ihlal düzeyi toplamı</b>	<b>668</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2,77±1,48</b>

Katılımcıların çalışanların psikolojik sözleşme beklentileri, bu beklentilerin kurumda karşılama düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali hakkında düşüncelerinin genel puan ortalamaları, en çok veya en az katıldıkları hususlar, tablo 3'te verilmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme beklentileri ortalamasının 5,19±0,94 (max: 6, min: 1); bu beklentileri kurum karşılama düzeyi ortalamasının 2,55±1,09 (max: 6, min: 1); psikolojik sözleşme ihlal ortalamasının 2,77±1,48 (max: 6, min: 1) olduğu saptanmıştır.

Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile kurum karşılama düzeyi arasında önemli miktarda bir farkın olduğu görülmektedir. Burada en büyük fark, psikolojik sözleşmenin ödüllendirme ve fırsat sunma (2,97±1,6); en düşük fark, yönetimden destek ve iş güvenliği (2,65±1,54) boyutundadır.

İşçi ve Artan (2010) tarafından 450 hemşire üzerine yapılan çalışmada, çalışmamıza benzer olarak en çok psikolojik sözleşme ihlali ödüllendirme ve fırsat sunma (2,79±1,76) boyutunda; en az psikolojik sözleşme ihlali (1,51±1,18) yönetimden destek ve iş güvenliği boyutunda olduğu görülmektedir (İşçi ve Artan, 2010).

Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyinde 'ödüllendirme ve fırsat sunma' boyutunun düşük olması ve katılımcıların en yüksek psikolojik sözleşme ihlali bu faktör olarak değerlendirmeleri, işletmelerin çalışanların maddi ve manevi ödül ve teşvik beklentilerini yeterince karşılamadığı, onlara işyerinde imkân ve fırsat tanımadığını göstermektedir.



Tablo 4. Katılımcıların Mesleğe Göre Psikolojik Sözleşme Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Meslekler	Sayı (N)	Ort. ± Std. S.	Min-Max	Sonuç
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	Hemşire/sağl.mem.	356	5,40±0,76	1-6	F=35,024 p=0,001**
		Ebe	53	5,50±0,71	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	225	5,12±0,91	1-6	
		Hekim	132	4,52±1,12	1-6	
		Toplam	766	5,17±0,93	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Hemşire/sağl.mem.	356	5,44±0,77	1-6	F=28,536 p=0,001**
		Ebe	53	5,52±0,79	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	225	5,12±0,99	1-6	
		Hekim	132	4,61±1,17	1-6	
		Toplam	766	5,21±0,97	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Hemşire/sağl.mem.	356	5,41±0,85	1-6	F=24,523 p=0,001**
		Ebe	53	5,37±1,04	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	225	5,08±1,06	1-6	
		Hekim	132	4,58±1,12	1-6	
		Toplam	766	5,17±1,02	1-6	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (toplam)	Hemşire/sağl.mem.	356	5,42±0,75	1-6	F=31,896 p=0,001**
Ebe		53	5,47±0,80	1-6		
Sağlık tekn./tekns.		225	5,11±0,93	1-6		
Hekim		132	4,57±1,11	1-6		
Toplam		766	5,18±0,93	1-6		
Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Hemşire/sağl.mem.	327	2,46±1,18	1-6	F=6,497 p=0,001**
		Ebe	50	2,70±1,03	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	204	2,48±1,03	1-6	
		Hekim	93	3,01±1,01	1-6	
		Toplam	674	2,56±1,12	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Hemşire/sağl.mem.	327	2,60±1,20	1-6	F=3,117 p=0,026*
		Ebe	50	2,73±1,01	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	204	2,66±1,13	1-6	
		Hekim	93	3,01±0,97	1-6	
		Toplam	674	2,68±1,14	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Hemşire/sağl.mem.	327	2,22±1,20	1-6	F=7,445 p=0,001**
		Ebe	50	2,29±0,98	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	204	2,24±1,10	1-6	
		Hekim	93	2,83±1,03	1-6	
		Toplam	674	2,31±1,15	1-6	
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (toplam)	Hemşire/sağl.mem.	331	2,46±1,16	1-6	F=5,23 p=0,001**
Ebe		50	2,61±0,92	1-6		
Sağlık tekn./tekns.		204	2,49±1,02	1-6		
Hekim		94	2,94±0,96	1-6		
Toplam		679	2,54±1,09	1-6		
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Hemşire/sağl.mem.	322	2,95±1,53	1-6	F=10,52 p=0,001**
		Ebe	50	2,83±1,37	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	203	2,74±1,47	1-6	
		Hekim	93	1,98±1,31	1-6	
		Toplam	668	2,74±1,50	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Hemşire/sağl.mem.	322	2,84±1,51	1-6	F=7,441 p=0,001**
		Ebe	50	2,83±1,41	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	203	2,56±1,57	1-6	
		Hekim	93	2,03±1,44	1-6	
		Toplam	668	2,64±1,53	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Hemşire/sağl.mem.	322	3,19±1,58	1-6	F=11,445 p=0,001**
		Ebe	50	3,11±1,54	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	203	2,95±1,59	1-6	
		Hekim	93	2,12±1,45	1-6	
		Toplam	668	2,96±1,60	1-6	
	Psikolojik Sözleşme ihlal Algı düzeyi (toplam)	Hemşire/sağl.mem.	326	2,97±1,49	1-6	F=9,798 p=0,001**
Ebe		50	2,90±1,35	1-6		
Sağlık tekn./tekns.		203	2,72±1,46	1-6		
Hekim		94	2,06±1,34	1-6		
Toplam		673	2,76±1,48	1-6		

\*\* p&lt;0.01

\* p&lt;0.05

Katılımcıların mesleklerine göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali düzeyi değerlendirildiğinde; istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır (p<0,01). Bu farklılıklar aşağıda verilmiştir.

- ✓ Hemşire/sağlık memuru (5,42±0,76), ebe (5,48±0,81) ve sağlık teknikeri/ teknisyenlerinin (5,12±0,94), hekimlere (4,57±1,11) göre psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek olduğu (p<0,01);
- ✓ Hekimlerin (2,95±0,96), hemşire/sağlık memuru (2,46±1,16), sağlık teknikeri/teknisyenleri (2,49±1,03) ve ebeler (2,61±0,92) göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşmelerinin karşıladığı;
- ✓ Hemşire/sağlık memuru (2,98±1,49) (p<0,01) ve sağlık teknikeri/ teknisyenlerin (2,73±1,47) (p<0,05), hekimlere (2,06±1,35) göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduğu saptanmıştır (Bu durum H1 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir).

Çalışmanın bu sonucu şu şekilde değerlendirilebilir. Sağlık hizmetlerinin tanı ve tedavi boyutunda karar verici konumunda olan ve bu hizmetlerin yönetsel aşamasını yürüten hekimler, sağlık hizmetlerini tamamlanmasında önemli yeri olan diğer sağlık çalışanları ile ekip ruhu içerisinde uyumlu çalışmak durumundadır. Hemşire ve ebeler, tedavi hizmetlerinin sağlık bakım boyutunda görev yapmaktadırlar. Sağlık tekniker ve teknisyenleri ise genel olarak tetkik ve tanı hizmetlerinin yürütülmesinde yardımcı sağlık hizmetlerini yürütmektedirler.

Bu anlamda hemşire, ebe ve sağlık teknikerlerinin, hekimin belirlediği yol doğrultusunda, sağlık hizmetlerinin tamamlayıcı ve destekleyici rolleri bulunmaktadır. Hekim ve diğer sağlık çalışanları arasında, üstlendiği rol, eğitim ve aylık gelir yönünden başta olmak üzere bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu anlamda diğer sağlık çalışanlarının, hekimlere göre, psikolojik sözleşme beklentilerinin ve psikolojik sözleşme ihlalinin yüksek olması ve kurum tarafından karşılanma düzeyinin düşük olması, her ne kadar yapılan işler ve meslekler arasında karşılaştırma yapmak zor olsa da, hekimlerin diğer sağlık çalışanlara göre karar verme noktasında daha net, daha dikkatli, daha çok sorumluluk alması gereken bir meslekten olma durumları ile açıklanabilir.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Psikolojik Sözleşme Puan Ortalamalarının Dağılımı

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Cinsiyet	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Sonuç
Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	Kadın	480	5,30±0,88	t=4,63 p=0,001**
		Erkek	286	4,98±1,00	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Kadın	480	5,31±0,95	t=3,54 p=0,001**
		Erkek	286	5,05±0,99	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Kadın	480	5,28±1,00	t=3,79 p=0,001**
		Erkek	286	4,99±1,04	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (Toplam)	Kadın	480	5,30±0,90	t=4,14 p=0,001**
		Erkek	286	5,01±0,97	
Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Kadın	426	2,47±1,14	t=-2,88 p=0,004**
		Erkek	248	2,73±1,07	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Kadın	426	2,61±1,19	t=-2,32 p=0,021*
		Erkek	248	2,82±1,07	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Kadın	426	2,21±1,16	t=-3,1 p=0,002**
		Erkek	248	2,50±1,12	
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Kadın	430	2,46±1,12	t=-2,75 p=0,006**
		Erkek	249	2,70±1,03	
Psikolojik Sözleşme ihlal düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Kadın	420	2,93±1,48	t=4,10 p=0,001**
		Erkek	248	2,44±1,50	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Kadın	420	2,79±1,56	t=3,17 p=0,002**
		Erkek	248	2,40±1,47	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Kadın	420	3,16±1,57	t=3,95 p=0,001**
		Erkek	248	2,65±1,61	
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Kadın	424	2,93±1,48	t=3,81 p=0,001**
		Erkek	249	2,49±1,45	

\*\* p<0.01

\* p<0.05

Cinsiyete göre psikolojik sözleşme puanları değerlendirildiğinde; kadınlar ile erkekler arasında psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyleri ve psikolojik sözleşme ihlali açısından istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadınların (5,30±0,90), erkeklere (5,01±0,97) göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme beklentileri oldukları; erkeklerin (2,70±1,03) kadınlara (2,46±1,12) göre psikolojik sözleşme beklentilerinin kurumları tarafından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir ( $p<0,01$ ). Ayrıca, kadınların (2,93±1,48), erkeklere (2,49±1,45) göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip oldukları saptanmıştır ( $p<0,01$ ) (Bu sonuç, H2 hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir).

Araştırmanın bu sonucu, kadınların iş hayatında psikolojik sözleşme beklentilerinin erkeklere göre daha fazla olmasına rağmen, erkeklere göre bu beklentilerin daha az gerçekleştiği algısı ve psikolojik sözleşme ihlal düzeylerinin yüksek olması; erkeklerin kadınlara göre hayata daha gerçekçi ve somut bakabilmeleri, duyguları yerine mantıklarını daha ön plana çıkarmaları kaynaklı olabileceği söylenebilir.

Tablo 6. Katılımcıların Yaşa Göre Psikolojik Sözleşme Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Yaş grubu	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Sonuç
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	16-20 yaş	37	4,86±1,12	1-6	F=2,598 p=0,051
		21-30 yaş	333	5,16±0,94	1-6	
		31-40 yaş	305	5,27±0,84	1-6	
		41 ve üzeri	91	5,09±1,10	1-6	
		Toplam	766	5,18±0,94	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	16-20 yaş	37	4,85±1,16	1-6	F=3,647 p=0,012*
		21-30 yaş	333	5,18±0,98	1-6	
		31-40 yaş	305	5,32±0,85	1-6	
		41 ve üzeri	91	5,10±1,15	1-6	
		Toplam	766	5,21±0,97	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	16-20 yaş	37	4,85±1,15	1-6	F=2,296 p=0,76
		21-30 yaş	333	5,15±1,04	1-6	
		31-40 yaş	305	5,26±0,92	1-6	
		41 ve üzeri	91	5,08±1,22	1-6	
		Toplam	766	5,17±1,02	1-6	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (toplam)	16-20 yaş	37	4,85±1,10	1-6	F=3,089 p=0,027*
		21-30 yaş	333	5,17±0,95	1-6	
		31-40 yaş	305	5,29±0,83	1-6	
		41 ve üzeri	91	5,09±1,12	1-6	
		Toplam	766	5,19±0,94	1-6	

\*  $p<0,05$

Katılımcıların yaş gruplarına göre psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali puanları değerlendirildiğinde, yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Katılımcıların yaş gruplarına göre psikolojik sözleşme çalışan beklenti puanları değerlendirildiğinde, ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunda ve psikolojik sözleşme çalışan beklenti toplamında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p<0,05$ ). 16-20 yaş grubundaki katılımcıların, 31-40 yaş grubuna göre daha az psikolojik sözleşme beklentileri olduğu saptanmıştır (Bu durum, H3 hipotezinin kısmen ret edildiği anlamına gelmektedir).

Katılımcıların medeni durumu, mesleki çalışma yılı, çalıştığı işyeri sayısı, idari görevlerinin olup olmama durumuna göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali puanları değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ) (Bu durum H4, H5, H6, H13 hipotezinin red edildiği anlamına gelmektedir).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik sözleşme, işverenle çalışan arasındaki istihdam ilişkisinin doğasını açıklamak üzere ortaya çıkan, bireyin ve örgütün iş ilişkilerindeki beklentilerini ve gerçekleştirme durumlarını açıklayan, yazılı olmayan, zamanla değişebilen, karşılıklı temeline dayalı, bireyce oluşturulmuş zihinsel beklentiler kümesidir.

Araştırma sonucuna göre, hekimlerin, hemşire, ebe ve sağlık teknikerlere göre psikolojik sözleşme beklentilerinin ve psikolojik sözleşme ihlallerinin daha düşük olduğu; hekimlerin, hemşire ve sağlık teknikerlerine göre psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kadınların, erkeklere göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme beklentileri ve psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip oldukları; erkeklerin kadınlara göre psikolojik sözleşme beklentilerinin kurumları tarafından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. 16-20 yaş grubundaki katılımcıların, 31-40 yaş grubuna göre daha az psikolojik sözleşme beklentileri olduğu saptanmıştır. Katılımcıların medeni durumu, mesleki çalışma yılı, çalıştığı işyeri sayısı, idari görevlerinin olup olmama durumuna göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Psikolojik sözleşme ihlallerini önlemek için araştırma sonuçları ve literatür doğrultusunda alınabilecek önlemler ve yapılması uygun olacak önerileri şu şekilde sıralanabilir.

- ✓ İşyerlerinde çalışanların beklentileri, onların iş pozisyonları da dikkate alınarak, işe ilk başladığı andan itibaren doğru belirlenmeli ve örgütsel amaçlar, insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını gerçekleştirilirken bu beklentiler göz ardı edilmemelidir. Çalışan beklentilerini karşılama yönelik çalışanların geribildirimleri dikkate alınarak sistematik çalışmalar yürütülmelidir. Bu noktada çalışanların güveni kazanılarak olumlu iş atmosferi oluşturulmalı, çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmesi sağlanmalıdır.
- ✓ İş tanımları gerçekçi olmalı ve yapılacak değişiklikler çalışanlara bildirilmelidir. İşyerinin değerleri ve öncelikleri çalışanlara işe alım sırasında net olarak bildirilmelidir. Yöneticiler, personel alımlarında ve sonrasında çalışma hayatında çalışanlara verdikleri sözler yerine getirmeli, getirilemiyorsa nedenini açık bir şekilde çalışana açıklamalıdır. Uyuşmazlık durumunda, çalışanlarla iletişim kurulmalı, karşılıklı yanlış anlamalar ve algılamalar konuşarak ortaya konmalı ve çözüm aranmalıdır. İşletmede sözleşme ihlali söz konusu ise, örgütler ilk başta çalışanlara adil davrandıklarından emin olmalı, sonrasında açık iletişimle çalışanın zihnindeki adaletsizlik algısı izlerini silinmelidir.
- ✓ Yöneticiler, psikolojik sözleşmenin kişisel algı kaynaklı olabileceği ve kişiden kişiye, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğini bilinmeli, bu konuda bilimselliğe dayanmayan önyargı ve genellemeler doğru olmayacağını kabul etmelidirler. Bu araştırma ve diğer çalışmaların sonuçlarında da görüldüğü üzere, çalışanların sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, meslek, aylık gelir, idari görevli olma durumu, çalıştığı işyeri sayısı vs.) ile psikolojik sözleşme beklentileri, karşılama düzeyi ve ihlal durumu arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu yüzden çalışanların psikolojik sözleşmelerini değerlendirmeleri yaparken farklı değişkenleri dikkate almalıdır.
- ✓ Bununla birlikte, işyerlerinde her ne kadar birden fazla psikolojik sözleşme var olsa da, işverenler firmanın sözleşme kuralları hakkında işyeri genelinde kullanılacak açık bir meta-sözleşme oluşturması gerekir. Bu meta-sözleşme, tarafların birbirlerinin çıkarları, hedefleri ve kısıtlamaları hakkında bilgi edinmeleri için açık bir bilgi alışverişi sağlamalıdır. Meta-sözleşme, uzun mesafeli güveni korumaya yardımcı olur ve ihlallerin çözümünde bir çözüm yolu gösterir. Genel olarak işverenler, firma içinde psikolojik sözleşmelerin kurulması için kuralları açık ve anlaşılır şekilde ortaya koymaları gerekir.
- ✓ Yöneticiler belirli zamanlarda çalışanlarla bir araya gelmeli, bilgilendirme, bilgi paylaşımı ve tarafların beklentilerini alma şeklinde faaliyetler bu toplantılarda gerçekleştirilmelidir. Çalışan düşündüğü ve istediği pek çok şeyi, açıklarsa aleyhine olur düşüncesi ile bildirmemekte, sessiz kalmaktadır. Bu durumlar için, işgörenlere kendilerini rahatlıkla ifade edecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Bu sayede çalışanlar, duygu, düşünce, inanç ve ideallerini açık açık ifade edebilirler, bunun kendilerine zarar getirmeyeceğini, aksine kişisel gelişmelerine yardım edeceğini görür ve daha açık, savunmasız ve samimi bir ilişki ve iletişime girebilirler.
- ✓ Psikolojik sözleşme kavramı Türkiye ve dünya literatürü için yeni konudur. Bu anlamda psikolojik sözleşme kavramı ile örgütsel davranış alanındaki diğer kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyacak, farklı örneklerde ve kamu-özel sektör karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, gelecekte psikolojik sözleşme üzerine çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara önerilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Aksoy, S. (2013) "Etik Liderin ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlaç Mümessilleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma" 18. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kars: Kafkas Üniversitesi, İİBF, 92-102,
- Akyüz, N. E.ve Karadal, H. (2014) "Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği" Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Anderson, N., and Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect ve Prospect. Journal of Organizational Behavior, 19, 637-647.
- Bedük, A. (2014). Örgütsel Psikoloji. Konya: Atlas Akademi.
- Ceseroğlu, C. M.ve Aydın Tükeltürk, Ş. (2010). Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Çanakkale, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Cihangiroğlu, N.ve Şahin, B. (2010) "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen. Psikolojik Sözleşme" ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11), 1-16.
- Cihangiroğlu, N.ve Şahin, B. (2012) "Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırılması" TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(1), 63-70.
- Cipd. (2005) The Psychological Contract: What It is, Why It's Important, How to Manage and Use It" West of Scotland Masterclass Series.
- Coyle, S., Jacqueline, A.-M.ve Parzefall, M.-R. (2008) "The SAGE Handbook of Organizational Behavior" London.
- Crossman, A. (2002) "Critical Incidents and the Dynamics of the Psychological Contract" British Academy of Management Conference, London: The Anahuac Journal, 55-66.
- European Commission , R. (2006) "Psychological Contracts Across Employment Situations" European Commission.
- George, C. (2009). The Psychological Contract, Managing ve Developing Groups. Berkshire, England: Open University Press.
- Geylan, R., Tonus, H., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A.ve Ergün Özler, D. (2013) "İnsan Kaynakları Yönetimi" Eskişehir: Anadou Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- İşılav Üçok, D.ve Alev Torun, A. (2012) "Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi" Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- İşçi, E.ve Artan, İ. (2010) "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü" Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi.
- Karcıoğlu, F.ve Türker, E. (2010) "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Sağlık Çalışanları Üzerinde bir Uygulama" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2), 121-140.
- Kaldırımçı, N. (1987). Motivasyon için Anahtar Bir Kelime: Psikolojik Sözleşme. Atatürk Üniversitesi, SBE Dergisi, 113-128.
- Khalid, A. (2003) "Organizational Justice, Psychological Contract ve Organization Citizenship Behavior Among Nurses in Mulago Hospital" Makerere University, Master Thesis of Business Administration, 1-76.
- Kidder, D. L. and Buchholtz, A. K. (2002) "Can Excess Bring Success? CEO Compensation and The Psychological Contract" Human Resource Management Review, 12, 599-617.
- Kraft, J. M. (2008). Psychological contracts and organizational commitment profiles: Effects of contract fulfillment and violation on employee outcomes. University of Windsor, Canada. Recuperado de <http://www1.uwindsor.ca/people/ckwantes/system/files/Kraft%20MA%20Thesis.pdf>.
- Lambert, L., Edwards, J.ve Cable, D. (2003) "Breach and Fulfillment Of The Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views" Personnel Psychology. 56(4), 895-934.



- Mimarođlu Özgen, H.ve Özgen, H. (2010) " Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma" Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1), 1-19.
- Robinson, S.and Rousseau, D. (1994) "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm" Journal of Organizational Behavior, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. (2000) "Psychological Contract Inventory Technical Report"
- Şehitoğlu, Y.ve Zehir, C. (2010) "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliđi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi" Amme İdaresi Dergisi, 43(4), 87-110.
- Tengilimođlu, D., Akbolat, M.ve Işık, O. (2009) "Sağlık İşletmeleri Yönetimi" İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuncer, P. (2013) "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon" Sayıştay Dergisi(88), 87-108.
- Türker, E.ve Karcioğlu, F. (2010) "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama" Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi..
- Wellin, M. (2007) "Managing The Psychloogical Contract" Hampshire, England: Gouer Publishing Limited.
- Yılmaz, A.ve Çelik, A. (2012) "Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D, Yüksek Lisans Tezi.
- Yorgun, S., Demir, Y., Süzük, S., Yıldırım Usta, Y. ve Şentürk, E. (2010) "Performans ve Hizmet Kalitesi Yönetimi Açısından Performansı Yüksek Kurumlara göre Neredeyiz" II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara, 353-361.