

Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*

Managerial Psychological Contract Scale: A Scale Development, Validation and Reliability Study

Dr. Öğr. Grv. Merve Gerçek

Başvuru Tarihi: 05.07.2017
Kabul Tarihi: 29.09.2018

Öz

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme kavramının yöneticiler açısından değerlendirilebilmesi için kullanılacak bir ölçme aracı geliştirmektedir. Psikolojik sözleşme, iş ilişkisinin tarafları arasındaki yazılı olmayan beklentileri ifade etmektedir. Bu çalışmada; psikolojik sözleşme bağlamında örgüt temsilcisi olarak adlandırılan yöneticilerin, çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ve Kocaeli illerinde yer alan mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticiler ve işletme sahipleri oluşturmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi için 401 katılımcıdan oluşan pilot uygulama örneklemi ve 316 katılımcıdan oluşan ana uygulama örneklemi kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Pilot uygulama örneklemi üzerinde madde analizleri, keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda “Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği”nin 11 maddeli ve 3 alt faktörlü bir yapısının bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Yöneticiler, Ölçek Geliştirme

Abstract

The aim of this study is to develop a scale in order to evaluate psychological contract from the managerial perspective. Psychological contract refers to set of unwritten expectations between the parties of employment relationship. In this study a scale was developed to evaluate the unwritten expectations of managers considered as “organization agents” in organizations. The study sample consists of managers working in micro, small, medium and large size companies in İstanbul and Kocaeli. Pilot study sample is made up of 401 managers and main study sample consists of 316 managers chosen by convenience sampling method. Reliability and validity analyses were conducted to identify the structure of the scale. Confirmatory factor analysis indicated that “Managerial Psychological Contract Scale” has 3 dimension structure consists of 11 items.

Keywords: Psychological Contract, Managers, Scale Development

Dr. Öğr. Grv. Merve Gerçek, Kocaeli Üniversitesi Hereke MYO, mrvgercek@gmail.com

* Yazarın “Psikolojik Sözleşmenin Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Liderlik Tarzları ile Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma” adlı yayınlanmamış doktora tezinden alınmıştır. Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAP proje no: 55101) ve TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı (BİDEB) tarafından desteklenmiştir.

Giriş

Endüstri Devrimi'nden günümüze, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde hangi etmenlerin nasıl rol oynadığı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Kökeni 1960'lı yıllara dayanan psikolojik sözleşme, işçi-işveren ilişkilerindeki dinamiklerin incelenmesinde yararlanılan bir kavramdır. Psikolojik sözleşme, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik birtakım yazılı olmayan beklentiler ve inançlar dizisidir (Schein, 1980). Çalışanlar açısından psikolojik sözleşme, örgütün kendilerine sağlamakta yükümlü oldukları unsurlara ilişkin bir kavramdır. Psikolojik sözleşme aynı zamanda karşılıklılık ilkesine dayandığı için, çalışanların örgütten beklentilerine karşılık örgüte karşı yükümlülükleri de bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler, örgüt tarafı (organization) veya işveren tarafı (employer) ile çalışan tarafı (employee) olmak üzere iki tarafın, iş ilişkisine ilişkin karşılıklı beklentilerini kapsamaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşmesini, örgütten veya işverenden yazılı olmayan beklentiler oluşturmaktadır. Çalışanların, örgütün veya işverenin yükümlülüklerini yerine getirmediğine ilişkin bir düşünceye sahip olduğunda psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi söz konusu olmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu durum, çalışanlarda hayal kırıklığı ve öfke gibi olumsuz duyguları ortaya çıkararak çalışanın işle ilgili tutum ve davranışlarında istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme bağlamında yazılı olmayan beklentilerin karşılanmaması örgüte güven (Robinson, 1996), işten ayrılma niyeti (Robinson ve Rousseau, 1994), iş tatmini (Tekleab ve Taylor, 2003) ve örgüte bağlılık (Lester vd., 2002) üzerinde olumsuz sonuçlara neden olması açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanlar açısından incelenmesi, bu kavramın dayandığı karşılıklılık ilkesine ters düşeceği için eleştirilmiştir (Conway ve Briner, 2005). Özellikle 2000'li yıllardan itibaren psikolojik sözleşme kavramı, örgüt temsilcileri olarak ifade edilen yöneticilerin bakış açısından ele alınmaya başlanmıştır. Karşılıklı değişim ilişkisinde yöneticilerin bakış açısının oldukça yararlı olduğu görülmüştür (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002:6). Bu çalışmada, psikolojik sözleşme bağlamında yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirleyebilmek üzere bir ölçüm aracı geliştirilmiştir.

Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme kavramı, işveren-çalışan ve yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılan bir kavramdır. Psikolojik sözleşme ilk olarak 1960 yılında Argyris'in çalışmasında ortaya atılmıştır. Argyris (1960), çalışan ve ustabaşı arasında yazılı olmayan bir sözleşmenin varlığından söz etmiştir. Argyris'in (1960) öncülüğünü yaptığı psikolojik sözleşme kavramı, Levinson vd. (1962), Kotter (1973), Schein (1980), Herriot ve Pemberton (1997) gibi yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Farklı yazarların bakış açılarından psikolojik sözleşme;

- Çalışan ve örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünüdür (Schein, 1978).
- Birey ve örgüt arasındaki ilişkide tarafların birbirlerine ne vermeyi ve birbirlerinden ne almayı beklediklerini belirleyen örtük sözleşmedir (Kotter, 1973).
- İstihdam ilişkisinde birey ve örgütün ima edilen yükümlülüklerle ilişkin algıların başlattığı süreçtir (Herriot ve Pemberton, 1997).
- Bireyin diğer bir birey ya da taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının koşullarına ilişkin inancıdır (Rousseau, 1989).

Yasal sözleşmeler, tarafları belirli yükümlülüklerle birbirine bağlayan yazılı anlaşmaları ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme, adı itibarıyla yasal sözleşmelere atıfta bulunmakla birlikte, yasal bağlayıcılığı bulunmaması ve bireysel algılara dayanması bakımından farklılaşmaktadır. Yazılı sözleşmeler, işveren ve çalışanın karşılıklı borçlarının ve çalışma koşullarının çerçevesini çizmektedir (Wilkinson-Ryan, 2012). Guest'e göre (1998:652) sözleşmeler iki taraflıdır ve psikolojik sözleşme, büyük ölçüde tarafların bakış açısına bağlı oluşu ve öznellik içerdiği için genel anlamda anlaşma kavramından farklılaşmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramına yönelik yapılan tanımlar incelendiğinde, bir görüş birliğinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Harriot ve Pemberton (1997), psikolojik sözleşmeyi hem çalışan hem de örgüt bakışıyla ele alırken; Rousseau (1989, 1995), Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmeyi yalnızca çalışanların zihinle var olan bir olgu olarak tanımlayarak örgütlerin psikolojik sözleşmesi olamayacağını varsaymışlardır (Conway ve Briner, 2005:22).

Psikolojik sözleşmeler, örgüte katılım sürecinin bir parçasıdır. Zaman içinde örgütsel roller değişime uğradıkça, bireyler geliştikçe ve gereksinimleri farklılaştıkça beklentileri de değişime uğramaktadır. Schein'a (1980:24) göre, psikolojik sözleşme hem bireyleri hem de örgütleri kapsamaktadır. Psikolojik sözleşme; karşılıklı, dinamik ve sürekli olarak yeniden tartışılması gereken bir yapıya sahiptir. Psikolojik sözleşme; yazılı olmamasına rağmen, örgütlerde davranışların önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir.

Levinson'a (1965:384) göre, karşılıklılık, birbirinin parçası olan birey ve örgütü tamamlayıcı bir süreçtir. Birey, örgütün bir parçası olarak hissettiği gibi, aynı zamanda kendini tüm örgütü temsil eden bir sembol olarak görmektedir. Dolayısıyla, örgütle özdeşleşmekte, kendini örgütle tanımlamakta ve tanımlanmaktadır. Örgüt, işlevini yerine getirdiği sürece birey, o örgütün parçası olarak hissetmeye devam eder ve kendisini yöneticileriyle özdeşleştirmeye devam ettirir. Bu durum bireylerin, yöneticilerinin becerilerini, deneyimlerini, bakış açılarını ve bilgilerini benimsemesini sağlamaktadır.

Guest'e (2004:545) göre, psikolojik sözleşmenin incelenmesindeki başlıca sorunlardan birisi, bu kavramın genel olarak çalışanın bakış açısından ele alınmış olmasıdır. Yazar, psikolojik sözleşmenin işverenler ve yöneticiler açısından nasıl olduğu, çalışanların görevlerini yerine getirmede işverenler ve yöneticilerin nasıl hissettikleri ve tepki verdiklerine ilişkin çalışmaların sayısının yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Rousseau'nun çalışan odaklı psikolojik sözleşme yaklaşımı, 1990'lı yılların sonunda yerini işveren ve yöneticilerin bakış açısına bırakmaya başlamıştır (Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli, 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul, Lester ve Finkl, 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cropley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Nadin ve Williams, 2011; Lee ve Taylor, 2014).

Psikolojik sözleşmelerin oluşmasında örgüt tarafından bir takım sinyaller gönderilmektedir. Sözleşme oluşturucular olarak tanımlanan bu sinyal kaynaklarını Rousseau (1995), etkileşim, gözlem ve yönetsel/yapısal kaynaklar olmak üzere üç grupta incelemektedir. İşe alım uzmanları, yöneticiler, iş arkadaşları ve mentorlar çalışanlarla etkileşime geçmektedirler. Bu etkileşimden kaynaklanan sinyaller, çalışanlara

kendilerinden ne beklediğini ve örgütün onlara ne vaat ettiği konusunda bilgi vermektedir. Ayrıca, örgüt temsilcileri olarak adlandırılan işverenler, üst, orta ve alt kademe yöneticiler; çalışanlara psikolojik sözleşmenin içeriği hakkında sinyaller göndermektedirler. Yönetsel yapı ve uygulamalar ise, psikolojik sözleşmenin uygulanışı hakkında algılamaları şekillendirmekte önemli rol oynayan unsurlardandır. Psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalarda çalışana karşı olan tarafın adlandırılmasında "örgüt (organization)" (Rousseau ve McLean Parks, 1993) ya da "işveren (employer)" (Rousseau, 1990; Porter, Pearce, Tripoli ve Lewis vd., 1998; Nadin ve Williams, 2011) olarak iki farklı kavram kullanıldığı görülmektedir. Kullanımdaki bu farklılıklar, yapılan çalışmalarda odak noktasına göre ortaya çıkmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde işverenler çalışanlarla bire bir etkileşimde bulunduğu için "işveren" kavramı ön plana çıkarken, büyük ölçekli işletmelerde "işveren" yerine "örgüt" kavramının kullanıldığı ve veri kaynağı olarak yöneticilerin bakış açısına başvurulduğu görülmektedir.

Çalışanlar, yöneticilerini ya da ilk üstlerini örgütün temsilcisi olarak görmektedirler (McDermott, Conway, Rousseau ve Flood, 2013: 297). Sözleri ve davranışlarıyla çalışanların iş ilişkisine ilişkin inançlarını ve algılarını biçimlendirmesi nedeniyle yöneticiler, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin sorumlusu olarak kabul edilmektedirler (Rousseau, 1995; Tomprou ve Nicolaou, 2010).

Ülkemizde psikolojik sözleşme kavramının incelendiği çalışmalarda çoğunlukla Rousseau'nun (1989) çalışan bakış açısı odaklı tanımının benimsendiği görülmektedir. Keser (2002), psikolojik sözleşmeyi çalışma ilişkilerinde farklı bir yaklaşım olarak ele alarak, örgüt ve bireylerin beklentilerini, sorumluluklarını ve psikolojik sözleşmenin sonuçlarını kavramsal olarak incelemiştir. Bunun yanı sıra ülkemizde yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme kavramının, örgütsel bağlılık (Demiral, 2008; Çetin, 2010; Türker, 2010; Can, 2011; Keman, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Öztürk, 2010), örgütsel adalet (Selekler, 2007; Bekaroğlu, 2011), lider üye etkileşimi (Gemalmaz, 2014), örgütsel sinizm (Üçok, 2012) ve örgütsel özdeşleşme (Akyüz, 2012) gibi kavramlarla ilişkileri incelenmiştir. Ülkemizde psikolojik sözleşme bağlamında yapılan çalışmalarda örgüt bakış açısının sınırlı sayıda ele alındığı söylenebilir.

Yöneticilerin istenen kurumsal sonuçları elde etmeleri için liderlik etmeleri beklenmektedir. Yöneticilerin, psikolojik sözleşme bağlamında örgüt temsilcileri olarak astlarından bekledikleri bazı yükümlülükler bulunmaktadır. Yöneticilerin beklentilerinin, işverenin yükümlülüklerinin çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000t). Bir başka deyişle, yöneticiler üyesi buldukları örgütün veya işverenin çalışanlardan beklentilerini yansıtmaları bakımından çalışanların da beklentileri üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin yöneticiler açısından incelenmesi yalnızca yöneticilerin görüşlerini ortaya koymayı değil, aynı zamanda çalışanların algılarını da açıklayabilmeyi sağlamaktadır. Bu bakış açısıyla, psikolojik sözleşmenin yöneticiler açısından içerik bağlamında incelenmesi ve ülkemiz yöneticilerinin beklentilerini ortaya koyabilmek için bir ölçek geliştirme çalışması yapılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmada psikolojik sözleşme, "bir örgütteki tüm çalışanlar ve örgütün yöneticileri arasında her zaman süregelen yazılı olmayan beklentiler dizisi" olarak ele alınmıştır (Schein, 1980:22). Bu tanımın temel alınmasının nedeni, psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanlar tarafından değil, aynı zamanda örgüt temsilcileri tarafından da söz konusu olduğunun varsayılmasıdır. Bu çalışmada yöneticilerin gözünden psikolojik sözleşmeyi incelemek için, yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirleyebilmeyi sağlayan bir ölçüm aracı geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından beklentilerini belirleyebilecek bir ölçek geliştirmek üzere ölçülecek yapının belirlenmesi, alanyazın taraması, madde havuzunun oluşturulması, pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi, pilot uygulama sonrası analizlerin yapılması, ölçeğin yapılandırılması ve değerlendirilmesi aşamaları izlenmiştir (Şeker ve Gençdoğan, 2014:4; DeVellis, 2014). Taslak ölçek için pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama verilerine keşfedici faktör analizi (KFA) yapıldıktan sonra, elde edilen yapının doğrulanabilmesi için ana uygulama gerçekleştirilmiştir. İlk

aşamada elde edilen faktör yapısının ana uygulama verilerine uygunluğunu değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini İstanbul ve Kocaeli illerinde yer alan mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticiler ve işletme sahipleri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi, seçilmiştir. Bu çalışma, işletmelerde karar verici konumda bulunmaları nedeniyle ulaşılabilecek görel olarak zor kabul edilen yöneticiler ile yapıldığı için maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında, örnek büyüklüğünün madde sayısının 5 ila 10 katı arasında olması gerektiğine ilişkin görüşler bulunmaktadır (MacCallum, Widaman, Zang ve Hong, 1999). Bu çalışmada, pilot uygulama ve ana uygulama için iki farklı örneklem grubu oluşturulmuştur. Pilot uygulama örnekleme için yöneticiler ile iş yoğunluğu ve kişisel tercihleri nedeniyle yüz yüze, posta ve elektronik posta yoluyla anketler gönderilmiş, eksik ve hatalı doldurulanlar elenmiştir. Elde edilen yanıtlar 401'e ulaştığında, faktör analizi için yeterli örnek sayısına ulaşıldığına karar verilmiştir. Pilot uygulama örneklemeinden elde edilen veriler ile keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ana uygulama örnekleme ise, kolayda örneklem yöntemiyle yüz yüze ve posta yoluyla ulaşılan 316 katılımcıdan oluşmaktadır. Ana uygulama örneklemeinden elde edilen veriler ile keşfedici faktör analizinin ortaya koyduğu faktör yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Ölçek geliştirme çalışmasının ilk adımında, ölçülecek yapının kuramsal temelleri incelenmiş, psikolojik sözleşme kavramının ilk ortaya çıkışından bu yana nasıl tanımlandığı ve ölçümlendiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş ölçüm araçları bir araya getirilerek içerdikleri maddeler incelenmiştir. Çalışmalarda çok sayıda yükümlülük bulunmasına rağmen, psikolojik sözleşmede yükümlülüklerin nasıl sınıflandırılabileceğine ilişkin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Psikolojik sözleşmenin ölçümü üzerine

yapılan çalışan odaklı ve örgüt yükümlülüklerinin incelendiği çalışmalarda Rousseau (1990) ve Millward ve Hopkins'in (1998) işlemsel ve ilişkisel sözleşme boyutlarının benimsendiği görülmektedir. Örgüt temsilcisi bakış açısının ele alındığı araştırmalarda, fazla mesai anlayışı, gönüllü davranışlar, işin yapılmasında yeni yöntem arayışı, iş arkadaşlarına destek verme, işin nitelikli olması, bilgi paylaşımı, gizli bilgilerin korunması, performans, verimlilik ve esneklik gibi unsurların ele alındığı görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul vd., 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cropley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Lee vd., 2011; Nadin ve Williams, 2011).

Rousseau ve Tijoriwala (1998:684), psikolojik sözleşmenin ölçüm yöntemlerini üç grupta ele almıştır. Bunlar içerik odaklı, özellik odaklı ve değerlendirme odaklı ölçümlerdir. İçerik odaklı değerlendirmeler, psikolojik sözleşmeyi karakterize eden karşılıklı yükümlülükler ve koşulları ortaya çıkarmakta kullanılmaktadır. Bu değerlendirmeler, çalışanın bakış açısından, işverenin (iş sahibi ya da yöneticinin) bakış açısından veya her ikisinin bakış açısından yapılabilir. Psikolojik sözleşmenin içerik odaklı değerlendirilmesi, kavramın öncülleri olan Argyris (1960) ve Levinson vd.'nin (1962) yapmış olduğu çalışmalarda kullandığı yapılandırılmamış görüşme yöntemiyle başlamıştır. Bu çalışmada, psikolojik sözleşmenin içerik odaklı değerlendirilmesine yönelik bir ölçüm aracı geliştirilmesi planlanmıştır.

Madde havuzunun oluşturulması için yabancı yazında yer alan ölçeklerdeki maddelere ek olarak, yönetici sıfatıyla görev yapmakta olan çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmanın amacı ve alanyazın incelemeleri doğrultusunda araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve uzman görüşü alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler incelenmiş ve madde havuzunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Madde sayısı 52 olan taslak ölçeğin kapsam geçerliliğine sahip olup olmadığının belirlenmesi için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu amaçla, insan kaynakları yönetimi, psikoloji, ölçme ve değerlendirme ve Türk dili alanlarında uzmanlığı bulunan 7 uzman ve 4 profesyonel yöneticiye "ölçek değerlendirme formu" sunularak görüşleri alınmıştır. Taslak ölçekte yer alan maddeler,

yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirleyecek şekilde, anlaşılabilirlik, açıklık, dilin uygun kullanımı açılarından incelenerek değerlendirilmiştir. Uzmanların üzerinde görüş bildirdiği maddelerde değişiklikler yapılmış, uygun görülmeyen maddeler çıkartılarak 44 maddelik bir pilot uygulama ölçeği oluşturulmuştur. Ölçeğin ölçme biçimi "Aşağıdaki davranışlar, çalışanlarınızdan beklentileriniz açısından ne düzeyde önem taşımaktadır?" sorusunu içeren ve 1 (Hiç önemli değil)'den 5'e (Çok önemli) uzanan likert tipi ölçek olarak düzenlenmiştir.

Verilerin Analizi

Pilot uygulamadan elde edilen verilerin analizinde, maddelerin değerlendirilmesi için ölçek toplam puanına göre sıralanan üst %27'lik ve alt %27'lik puan aralığındakilerin, madde puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek üzere KFA yapılmıştır. KFA ile ortaya konulan yapının doğrulanması için DFA yapılmıştır. DFA ile önceden belirlenen yapının ana uygulama verileri ile doğrulanıp doğrulanmadığının incelenmesinde uyum indekslerinden yararlanılmıştır (Büyüköztürk, 2007). Bu çalışmada, DFA için kullanılan uyum indeksleri, Ki-kare uyum testi (Chi-Square Goodness), Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Görelili Uyum İndeksi (Relative Fit Index, RFI), Fazlalık Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI), Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)'dür. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 21.0 ve LISREL 8.80 programları kullanılmıştır.

Araştırmanın Bulguları

Madde Analizine İlişkin Bulgular

Pilot uygulama sonrası ilk olarak maddeler değerlendirilmiştir. Maddelerin birbirileri ve toplam ölçek pu-

anları arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek, ölçek geliştirme sürecinde madde seçiminde yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir. Maddelerin birbirleriyle anlamlı ilişkilere sahip olup olmadığını incelemek için her ifadenin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerine bakılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin

ayırt ediciliğini ölçmek amacıyla ölçek toplam puanına göre sıralanan üst %27'lik ve alt %27'lik puan aralığındakilerin, madde puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi analizi yapılmıştır (Tablo 1.).

Tablo 1. Her Bir Maddenin Madde Ayırt Ediciliğine İlişkin Madde Toplam Korelasyonları ve t-testi Sonuçları

Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Üst-Alt gruplara göre t-testi sonuçları	%27'lik	Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Üst-Alt gruplara göre t-testi sonuçları	%27'lik
PS1	0,389(**)	-3,606(**)		PS23	0,402(**)	-7,049(**)	
PS2	0,468(**)	-4,958(**)		PS24	0,596(**)	-9,547(**)	
PS3	0,416(**)	-5,701(*)		PS25	0,573(**)	-7,798(**)	
PS4	0,346(**)	-6,645(*)		PS26	0,121(**)	-6,116(**)	
PS5	0,373(**)	-6,211(**)		PS27	0,313(**)	-10,065(**)	
PS6	0,355(**)	-6,723(**)		PS28	0,537(**)	-8,503(**)	
PS7	0,310(**)	-3,483(*)		PS29	0,525(**)	-5,742(**)	
PS8	0,458(**)	-7,648(**)		PS30	0,543(**)	-7,089(**)	
PS9	0,329(**)	-10,012(**)		PS31	0,517(**)	-9,255(**)	
PS10	0,341(**)	-6,005(**)		PS32	0,582(**)	-9,212(**)	
PS11	0,416(**)	-8,313(**)		PS33	0,570(**)	-11,398(**)	
PS12	0,492(**)	-8,521(**)		PS34	0,566(**)	-10,347(**)	
PS13	0,446(**)	-7,304(**)		PS35	0,517(**)	-8,231(**)	
PS14	0,524(**)	-7,322(**)		PS36	0,408(**)	-9,743(**)	
PS15	0,585(**)	-7,186(**)		PS37	0,547(**)	-9,426(**)	
PS16	0,472(**)	-9,152(**)		PS38	0,425(**)	-7,218(**)	
PS17	0,411(**)	-5,217(**)		PS39	0,529(**)	-4,851(**)	
PS18	0,483(**)	-7,897(**)		PS40	0,618(**)	-7,571(**)	
PS19	0,435(**)	-3,205(**)		PS41	0,560(**)	-7,124(**)	
PS20	0,595(**)	-8,957(**)		PS42	0,594(**)	-8,618(**)	
PS21	0,500(**)	-8,049(**)		PS43	0,515(**)	-7,366(**)	
PS22	0,513(**)	-6,746(**)		PS44	0,546(**)	-6,588(*)	

* p<,05 ** p<,01

Büyüköztürk'e (2007) göre, madde toplam korelasyon değerleri 0,30 ve 0,20 arasında kalan maddeler zorunlu durumlarda kullanılabilirken, 0,20'den düşük maddeler kullanılmamalıdır. Madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında 26. maddenin 0,121'lik değeriyle 0,20'den düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle, söz konusu madde değerlendirme dışına çıkartılmıştır. Diğer maddelerin ise üst %27'lik grubun madde ortalama puanının alt %27'lik grubun puanlarından farklılaştığı görülmüştür. Diğer maddelerin toplam ölçek puanı ile orta düzeyde korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir.

Keşfedici Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Pilot uygulama kapsamında 401 yöneticiye ulaşılmıştır. Pilot uygulamaya katılanların %32,9'u kadın, %67,1'i erkektir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde 20-27 yaş aralığındaki katılımcıların %8,2; 28-34 yaş aralığının %25,2; 35-41 yaş aralığının %24,2; 42-48 yaş aralığının %19; 49 yaş ve üzeri yaştakilerin %23,42'lük bir orana sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %9,2'si lise ve önlisans mezunu, %47,6'sı lisans mezunu, %33,4'ü yüksek lisans mezunu ve %9,7'si doktora mezunudur. Katılımcıların, işletme büyüklüklerine göre dağılımları

göz önünde bulundurulduğunda, %16,2'sinin mikro ölçekli, %30,2'sinin küçük ölçekli, %21,4'ünün orta ölçekli ve %32,2'sinin büyük ölçekli işletmelerde çalıştıkları görülmüştür.

Pilot ölçek maddelerinden anlamlı faktörler elde edebilmek üzere KFA yapılmıştır. KFA'da, "temel bileşenler analizi" ile faktör çıkarma işlemi gerçekleştirilmiştir. Temel bileşenler analizinde "varimax" döndürme şekli tercih edilmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,45 ve üzerinde değer taşımaları gerektiği, ancak 0,30 üzerindeki maddelerin de araştırmacının değerlendirmesine göre kabul edilebildiği görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Faktör analizi sonucunda, bir maddenin birden fazla faktöre ait yükünün eşit ya da 0,10'dan daha az bir farka sahip olmasına çapraz yük denilmektedir (Şencan,

2005:392). Çapraz yüklerle sahip maddeler, taşıdığı anlam bakımından incelenerek ölçekten çıkartılabilir ve faktör analizi yinelenebilir. Yapılan faktör analizinde, faktör yükleri 0,40'ın altında olan ve çapraz yükü bulunan maddeler anlamları bakımından incelenerek çıkartılmasına karar verilenler elenerek faktör analizi yinelenmiştir. Pilot ölçeğin KMO istatistiğinin 0,814 değerinde ve Barlett testi Ki-Kare katsayısının anlamlı ($p=0,000<0,05$) olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010). KFA sonucu elenen maddelerin ardından 11 maddeden oluşan 3 faktörlü bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Faktör yükleri 0,658 ile 0,818 arasında değişen ölçeğin 4 maddesi birinci faktörün; 3'er maddesi ise ikinci ve üçüncü faktörlerin altında toplanmıştır. Maddelerin KFA sonucu faktör yükleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

KMO değeri=0,814 Barlett Testi sonucu Ki-kare=1037,3 sd=55 p=0,000 PS: Psikolojik Sözleşme		
İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach α
Faktör 1: Gelişime açıklık (Varyansı açıklama oranı= % 21,843)		0,783
PS43. Bir düşünceyi etkili bir şekilde ifade edebilmek	0,818	
PS44. Kurumda aldığı eğitimleri, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek	0,807	
PS42. Yöneticileri ile iyi iletişim kurabilmek	0,676	
PS24. Kurumu için kendisini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak	0,671	
Faktör 2: İşin benimsenmesi (Varyansı açıklama oranı= %19,864)		0,703
PS17. Kurumun gizli bilgilerini korumaya özen göstermek	0,728	
PS19. Güvenilir olmak	0,722	
PS1. İşinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek	0,717	
PS2. İşini benimseyip sahiplenmek	0,658	
Faktör 3: Otoritenin kabulü (Varyansı açıklama oranı= % 15,897)		0,609
PS9. İş tanımının sınırları içinde kalmak	0,747	
PS16. Kişisel öncelikleriyle çatışsa bile, yöneticisinin taleplerini kabul etmek	0,744	
PS27. Kendisine verilen görevleri, sorgulamadan yerine getirmek	0,733	
Toplam varyansı açıklama oranı=57,604		
Ölçek genel Cronbach $\alpha=0,725$		

Faktörlerin isimlendirilmesinde ölçümlenen kavramın kuramsal temellerinin dikkate alınması önem taşımaktadır. Faktör sayısının kurama dayalı olarak belirlenmesine apriori kriter olarak denilmektedir (Şencan, 2005:401). Bu çalışmada faktör sayısının belirlenmesi KFA'ya bırakılmıştır. Bunun sebebi, alanyazında çalışanların beklentilerine ilişkin ilişkisel ve işlemsel (MacNeil, 1985; Rousseau ve McLean Parks, 1993) boyut ayrımının bulunmasına rağmen, yöneticilerin beklentilerine ilişkin ölçümlerde ise tek boyutlu ölçümlerin yaygın (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Turnley ve Feldman, 2000; Sonnenberg, 2011) olmasıdır. Bu ölçek geliştirme çalışmasında, faktör sayısının belirlenmesi KFA'ya bırakıldığı için 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, alanyazında kullanılan işlemsel ve ilişkisel yükümlülükler ayrımının kullanılmasının yerine faktörleri oluşturan ifadelerin içerikleri doğrultusunda bir isimlendirme yapılması uygun görülmüştür. Faktör 1'de yer alan 4 madde (PS24, PS42, PS43, PS44); çalışanların yöneticileri ile iletişimi ve kurumsal eğitimlerle kendini geliştirme isteğini taşıması gibi beklentileri içermektedir. Yöneticilerin çalışanlarından beklentilerini ortaya koymaya çalışan çalışmalar özellikle Rousseau (1989) öncesi dönemde görülmektedir. Bu çalışmaların en dikkat çekenleri olan Kotter (1973) ve Herriot ve Pemberton'ın (1997) çalışmalarında "eğitim olanaklarından yararlanma" ve "kariyer gelişimine önem verme" gibi ifadelerin bulunması bu araştırmada birinci faktörü oluşturan ifadelerle benzerlik göstermektedir. Önceki çalışmalardaki yönelim göz önünde bulundurularak birinci faktöre "Gelişime Açıklık" ismi verilmiştir.

Faktör 2'de yer alan 4 madde (PS1, PS2, PS17, PS19); çalışanların işi benimsenip sahiplenmeleri, dürüst ve güvenilir olmalarına yönelik maddeleri içermektedir. İkinci faktörde yer alan maddeler, çalışanların işini yerine getirmelerinde çaba, sahiplenme, güvenilir olma gibi unsurları ortaya koymaktadır. Bu ifadelerin, Tekleab ve Taylor (2003) ve Sonnenberg'in (2011) çalışmalarında yer alan "işin nitelikli olmasını sağlama", "işini beklenen ölçüde gerçekleştirebilme" ve "kurumun gizli bilgilerini koruma" ifadeleri ile

benzer yönde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, ikinci faktörün ölçek geliştirme sürecinde yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin sınıflandırılmasında kullanılan "işin benimsenmesi" isminin verilmesi uygun görülmüştür.

Faktör 3'de yer alan 3 madde (PS9, PS16, PS27); işine yöneticisinin kararları dışında bir eklemede bulunmayıp yalnızca işini tanımlanmış olduğu şeklinde yapmaya ilişkin bir beklentiyi ifade eden "iş tanımının sınırları içinde kalmak", "kişisel öncelikleriyle çatışsa bile yöneticinin taleplerini kabul etme" ve "kendisine verilen görevleri sorgulamadan yerine getirme" ifadelerinden oluşmaktadır. Bu ifadeler incelendiğinde, çalışanın daha çok yöneticinin yönlendirmelerine göre hareket eden pasif bir konumda bulunmasına yönelik beklentilerin söz konusu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla üçüncü faktörün isimlendirilmesinde; Barnard'ın (1938) çalışanların yöneticinin otoritesini kabul etmemesi durumunda otoriteden söz edilemeyeceği iddiasını öne süren "Otoritenin Kabulü Kuramı"ndan esinlenilerek bu faktör "Otoritenin Kabulü" şeklinde isimlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen varyans oranlarının yüksek olması, ölçek yapısının gücünün bir işareti olarak görülmektedir (Tavşancıl, 2002). Büyüköztürk (2007)'e göre, çok faktörlü yapılarda açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması kabul edilebilirdir. Birinci faktörün açıkladığı varyans %21,843, ikinci faktörün açıkladığı varyans %19,864 ve üçüncü faktörün açıkladığı varyans %15,897'dir. KFA ile elde edilen 3 faktörün açıkladıkları toplam varyansın %57,604 olması faktörlerin toplam varyansa katkısı açısından yeterli kabul edilmiştir.

Ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere, Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda alt faktörler arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler bulunması ölçeğin bağımsız faktörlerden oluştuğuna işaret etmektedir (Tablo 3.).

Tablo 3. Faktörler Arası Korelasyonlar

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Faktör 1	1		
Faktör 2	0,478**	1	
Faktör 3	0,256**	0,125**	1

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

Bir ölçeğin ölçmek için geliştirilmiş olduğu kavramı ölçme kuvveti güvenilirlik analizi ile belirlenmektedir (Özdamar, 2016: 112). Ölçek güvenilirliği Cronbach alfa katsayısının hesaplanmasıyla değerlendirilmiştir. Cronbach alfa katsayıları ölçeğin bütünü için 0,725; birinci faktör için 0,783; ikinci faktör için 0,703 ve üçüncü faktör için 0,609 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin bütünü, birinci ve ikinci faktörlerin yüksek düzeyde güvenilir, üçüncü faktörün ise yeterli düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir (Özdamar, 2012: 114).

Pilot uygulama verilerine dayanarak ortaya çıkan 11 madde ve 3 alt faktörden oluşan ölçeğin yapısı, ana uygulama verileri tarafından doğrulanmak üzere doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi, Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Ölçeğin KFA ile belirlenen yapısının ana uygulama örnekleminde doğrulanması için LISREL 8.80 paket programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ana uygulama örnekleminde 316 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %19,9'unun kadın, %80,1'inin ise erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların %14,9'unun 20-26, %28,2'sinin 27-33, %29,4'ünün 34-40, %13,3'ünün 41-47, %14,2'sinin ise 48 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların örgüt büyüklüğüne göre dağılımları incelendiğinde, %15,8'inin mikro, %29,7'sinin küçük, %28,5'inin orta ve %29,9'unun büyük ölçekli işletme de yönetsel ka-

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3
RMSEA	0,05< RMSEA ≤0,08	0 ≤ RMSEA ≤0,05
RMR	0,05< RMR ≤0,08	0 ≤ RMR ≤0,05
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
RFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
CFI	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri
Kritik N (Critical N-CN)	Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü	

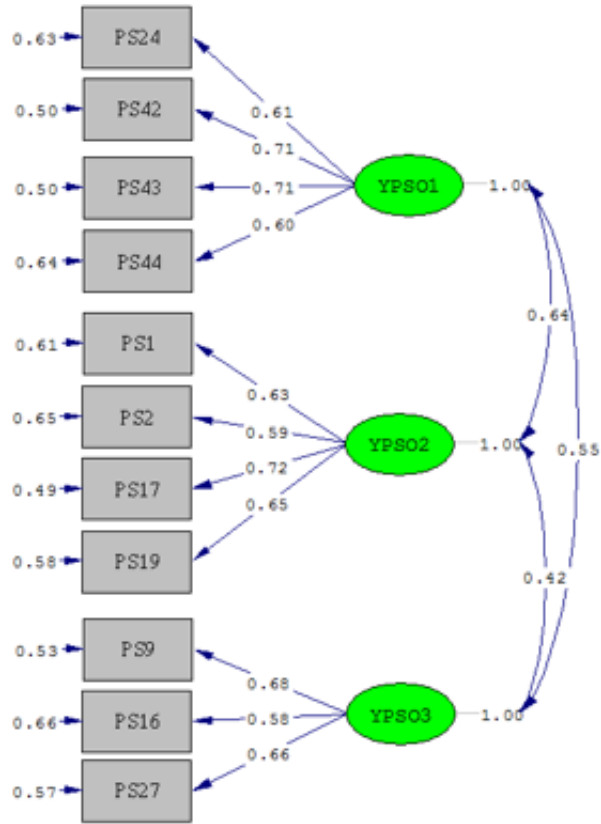
Kaynak: Şimşek, 2007:14; Bayram, 2010:78; Meydan ve Şeşen, 2011:37; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköz-türk, 2012:271; Özdamar, 2016: 185'ten derlenmiştir.

demedi görev yaptığı belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, lise mezunlarının %28,2; önlisans mezunlarının %13,9; lisans mezunlarının %40,8 ve yüksek lisans-doktora mezunlarının %17,1'lik bir orana sahip olduğu görülmüştür.

DFA, önceden var olan kuramsal bir yapının, gerçek verilerle ne düzeyde doğrulandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Sümer, 2009). Yapısal eşitlik modeli aracılığıyla yapılan DFA'larda test edilen modelin yeterliliği uyum indeksleri ile değerlendirilmektedir. Modelin değerlendirilmesinde hangi uyum indeksinin kullanılacağı araştırmacının terci-

hine bağlıdır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, Sanisoğlu, 2012:213). En sık kullanılan uyum indeksleri Tablo 4.'te özetlenmiştir.

Uyum indeksleri tek başına yeterli olmadığı için, maddelerin katsayıları ve korelasyon değerleri ile birlikte değerlendirilmektedir (Erkorkmaz vd., 2012:213). Bu çalışmada, test edilen modelin yeterliliğini değerlendirmek üzere ki-kare/sd, GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RFI, IFI, RMR, RMSEA ve kritik N uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Ana uygulama verileri ile yapılan DFA analizi sonucu elde edilen LISREL görüntüsü Şekil 1'de verilmiştir.



Chi-Square=75.33, df=41, P-value=0.00086, RMSEA=0.052

Şekil 1. DFA'ya İlişkin Yol Şeması ve Faktör Yük Değerleri

Tablo 5. DFA'ya İlişkin Faktör Yükleri, T Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan varyansları

Madde	F1	t	Hata varyansı	R ² Açıklanan varyans
Faktör 1 (YPSO1)				
PS24	0,61	10,63	0,63	0,37
PS42	0,71	12,78	0,50	0,50
PS43	0,71	12,72	0,50	0,50
PS44	0,60	10,41	0,64	0,36
Faktör 2 (YPSO2)				
PS1	0,63	10,86	0,61	0,39
PS2	0,59	10,18	0,65	0,35
PS17	0,72	12,64	0,49	0,51
PS19	0,65	11,22	0,58	0,42
Faktör 3 (YPSO3)				
PS9	0,68	10,88	0,53	0,47
PS16	0,58	9,30	0,66	0,34
PS27	0,66	10,51	0,57	0,43
PS: Psikolojik Sözleşme				

Ölçüm modelinin yeterliliğini değerlendirebilmek için faktör yükleri, t değerleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere, birinci faktörün faktör yükleri 0,60 ile 0,71 arasında; ikinci faktörün faktör yükleri 0,63 ile 0,72 arasında ve üçüncü faktörün faktör yükleri 0,58 ile 0,68 arasında değişmektedir. DFA sonucunda t değerlerinin anlamlı oldukları görülmüştür. DFA sonucu faktörler arası korelasyonlar birinci ve ikinci faktör arasında 0,64; birinci ve üçüncü faktör arasında 0,55; ikinci ve üçüncü faktör arasında ise 0,42'dir. Faktörler arası korelasyonların orta düzeyde oldukları görülmüştür.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği benzeşim geçerliliği (convergent validity) ve ayrışım geçerliliği (discriminant validity) açısından değerlendirilmiştir. Benzeşim geçerliliği için her boyut için bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) ve ortalama açıklanan varyans (Ave-

rage Variance Extracted-AVE) değerleri hesaplanmıştır. CR değerinin 0.70 ve üzeri, AVE değerlerinin ise 0.50 ve üzeri olması benzeşim geçerliliği için arzu edilmektedir (Hair vd., 2010; Malhotra, 2010). Ayrışım geçerliliği için değişkenler arası korelasyonların hesaplanması ve AVE değerlerinin kareköklerinin bu korelasyon değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Lacker, 1981). Faktörler arası korelasyonlar, bileşik güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri Tablo 6'da görülmektedir. Korelasyon değerleri faktör 1 ile faktör 2 arasında 0,42; faktör 1 ile faktör 3 arasında 0,64; faktör 2 ile faktör 3 arasında 0,55'tir. Faktörler arası korelasyonların orta düzeyde ve 0,70'in altında olduğu görülmektedir. AVE değerlerinin kareköklerinin 0,50 üzeri ve faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olduğu ve ayrışım geçerliliğini sağladığı görülmektedir. Faktörlerin sırasıyla güvenilirlik katsayılarının, 0,84; 0,83 ve 0,77 olması 0,70 üzeri ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6. DFA Sonucu Faktörler Arası Korelasyonlar, Bileşik Güvenirlik (CR) ve AVE Değerleri (AVE değerlerinin karekökleri köşegen üzerinde italik olarak verilmiştir)

Faktörler	YPSÖ1	YPSÖ2	YPSÖ3	CR
YPSÖ1	<i>0,659</i>			0,84
YPSÖ2	0,64**	<i>0,648</i>		0,83
YPSÖ3	0,55**	0,42**	<i>0,641</i>	0,77

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

Faktör yükleri, t değerleri ve güvenilirlik katsayıları incelenen ölçüm modelinin uygunluğunu belirlemek için uyum indeksleri incelenmiştir. Modelin uyum indekslerinin değerleri ve anlamları Tablo 7'de sunulmuştur.

Ki-kare / serbestlik derecesi 2'ye eşit ya da daha küçük olması mükemmel uyum anlamına gelmektedir (Özdamar, 2012: 185). DFA analizinden elde edilen ki-kare değeri (χ^2) 75,33 (sd=41, p<0,01) ve ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2 /sd) 1,84 olarak belirlenmiştir. RMSEA indeksinin 0,0532 değeriyle kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Standardize edilmiş RMR'nin 0,044 değeriyle 0,05'ten küçük olması mükemmel uyumu işaret etmektedir. NNFI değerinin 0,97 ve NFI değerinin 0,95 olması mükemmel uyumu göstermektedir. Aynı şe-

kilde IFI (0,98), RFI (0,94), CFI (0,98) , GFI (0,96) ve AGFI (0,93) uyum indekslerinin mükemmel uyum gösterdiği belirlenmiştir. Kritik N sayısı 279,26 olarak belirlenmiştir. Ana uygulama örneklemini 316 katılımcıdan oluştuğu için analize uygundur.

DFA'ya ilişkin uyum indeksi değerleri ölçüm modelinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Modelin uyum değerleri, düzeltme önerileri yapılmadan kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği için herhangi bir modifikasyon yapılmamıştır. DFA sonucu elde edilen istatistiksel veriler, uyum indeksleri, benzeşim ve ayrışım geçerliliğine ilişkin sonuçlar, KFA ile ortaya koyulan 11 maddeli 3 faktörlü yapının ana uygulama verileri ile doğrulandığı şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Elde Edilen Değer	Uyum Düzeyi
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	1,84	Mükemmel
RMSEA	0,05 < RMSEA ≤0,08	0 ≤ RMSEA ≤0,05	0,052	Kabul edilebilir
RMR	0,05 < RMR ≤0,08	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,044	Mükemmel
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,97	Mükemmel
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,95	Mükemmel
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,98	Mükemmel
RFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,94	Mükemmel
CFI	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri	0,98	Mükemmel
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,96	Mükemmel
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,93	Mükemmel
Kritik (Critical CN)	N Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü	279,26	316	Analize uygun

Sonuç

Psikolojik sözleşme kavramının 2000'li yıllardan itibaren yöneticilerin bakış açısından incelendiği görülmüştür. Bu çalışmada, psikolojik sözleşme bağlamında yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerinin değerlendirilmesine yönelik için bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Öncelikle, alanyazın incelemesi yapılarak daha önce kullanılmış ölçekler bir araya getirilmiş (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul vd., 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Cropley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Cable, 2010; Lee vd., 2011; Nadin ve Williams, 2011), yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve elde edilen verilere dayanarak madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşleri ile maddelerin değerlendirilmesi, pilot uygulamanın yapılması, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerin yapılmasıyla geliştirilen bu ölçek psikolojik sözleşmenin yöneticiler açısından incelenmesine yönelik olduğu için "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği (YPSÖ)" olarak adlandırılmıştır. Pilot uygulamaya 401 yönetici katılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 11 maddeli ve 3 alt faktörden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen faktörler, daha önce yapılan çalışmalarda eğilimler doğrultusunda sırasıyla "gelişime açıklık", "işin benimsenmesi" ve "otoritenin kabulü" olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının doğrulanması için yapılan ana uygulamaya pilot uygulamadan farklı olarak 316 yönetici katılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan modelde faktör yükleri, korelasyon değerleri, güvenilirlik katsayıları, bileşik güvenilirlik, ortalama açıklanan varyans değerleri ve uyum indeksleri incelenmiştir. Geçerlilik, güvenilirlik ve uyum indeksleri değerlerinin olumlu göstergelere sahip olması sonucu keşfedici faktör analizi sonucu ortaya çıkan yapının doğrulandığı şeklinde yorumlanmıştır. Geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu ve yöneticiler için psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesinde kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada geliştirilen "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği", psikolojik sözleşme kavramının çalışan bakış açısından farklı olarak yöneticiler açısından incelenmesini sağlayan bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin içerik odaklı olması, hangi unsurların yöneticiler açısından önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, alanyazında kullanılan ölçüm araçlarından farklı olarak "iş tanımının sınırları içinde kalmak", "kişisel öncelikleriyle çatışsa bile, yöneticisinin taleplerini kabul etmek" ve "kendisine verilen görevleri, sorgulamadan yerine getirmek" ifadelerinin bir araya gelerek ön plana çıkması, yöneticilerin sorgulanmadan otoritelerinin kabul edilmesine yönelik bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, "otoritenin kabulü" adlı bir boyutun ortaya çıkışı, ülkemizin kültürel özelliklerinin psikolojik sözleşme kuramının doğduğu ülkelerin kültürlerinden daha farklı olması ile açıklanabilir.

YPSÖ'nün "gelişime açıklık" ve "işin benimsenmesi" faktörlerinin Rousseau'nun (1989,1990,1995) ve MacNeil'in (1985) çalışmalarında kullanmış olduğu ilişki ve işlemsel sözleşme boyutlarına benzediği söylenebilir. Ancak yazarların bu ayrımı, genellikle çalışanlar açısından psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Psikolojik sözleşmenin ilişki boyutu, gelişime açıklık unsurunu içinde barındırmaktadır (Robinson vd., 1994). YPSÖ'nün "Gelişime açıklık" boyutu, yöneticilerin çalışanlarından gelişime ilgili olmalarını ve örgütteki fırsatları da bu yönde kullanabilmeleri yönündeki beklentilerini ifade ettiği için ilişki boyuta benzetilebilir. Psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ücret, yan haklar ve terfi olanakları gibi görece olarak daha maddi unsurları kapsamaktadır. Dolayısıyla, YPSÖ'nün "işin benimsenmesi" faktörünün, psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunun yöneticiler bağlamındaki bir yansıması olarak ele almak mümkün olabilir. Yöneticilerin çalışanlarından işlerini benimsemelerinin, işin beklenen performans düzeyinde ve nitelikli sonuçlar elde edilecek şekilde yapılması için beklendikleri bir unsur olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada geliştirilen ölçekte bulunan "kurumda aldığı eğitimleri, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek" (Kotter, 1973) , "iyi iletişim kurabilmek" (Lee, Liu, Rousseau, Hui ve Chen, 2011), "kurumu için kendisini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak" (Herriot ve Pemberton, 1997), "işinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek" (Tekleab ve Taylor, 2003; Sonneberg, 2011) ifadelerinin yazında örgüt bakış açısı odaklı çalışmalarda ölçüm araçlarında da olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, kendini geliştirme, iletişim becerilerine sahip

olma ve arzu edilen nitelikte bir iş koyabilme gibi özelliklerin ülkemiz yöneticilerinde de çalışanlara yönelik birer beklenti unsuru olduğu söylenebilir.

Benzer bir çalışmada Cable (2010), yöneticiler için psikolojik sözleşme ölçeği geliştirmiştir. Yazar, bu ölçüm aracının Yeni Zelanda'da yönetsel kademedeki çalışanların psikolojik sözleşmesinin içeriğini yansıttığını ifade etmiştir. Cable'ın (2010) çalışmasında "çalışanın kariyer fırsatlarını takip etme", "dürüstlük", "sadakat", "işe bağlılık", "çalışma arkadaşlarına destek verme", "kişisel gelişime önem verme", "başkalarıyla çalışabilme", "örgütün başarısına katkıda bulunma" gibi unsurlardan oluşan 14 madde ve 2 faktörden oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Cable'ın (2010) çalışmasında yer alan unsurların, bu çalışmada geliştirilen YPSÖ'nün "kurumda aldığı eğitimleri kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek", "kurumu için kendisini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak", "güvenilir olmak", "işinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek", "işini benimseyip sahiplenmek" maddeleriyle benzer olduğu görülmüştür.

Kıyık'ın çalışmasında (2011), psikolojik sözleşmenin Türkiye'de medya sektörü üzerindeki etkisinin incelenmesi ve analizi yapılmıştır. Yazarın çalışmasında, psikolojik sözleşme hem çalışan hem de örgüt açısından incelenmiştir. Aynı zamanda nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden bir arada yararlanılan bu çalışmada, yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmanın betimsel analiz sonuçlarında örgütün çalışanlarla ilgili "iyi ve kaliteli iş yapılması", "dürüstlük", "disiplin", "işin doğru şekilde işleyişi" gibi beklentilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan işin nitelikli yapılması, güvenilir olma ve otoritenin kabul edilmesi unsurlarının yöneticiler için önem taşıdığı sonucunu ile Kıyık'ın (2011) çalışmasının sonuçları arasında benzerlik olduğu yorumu yapılabilir.

Bu çalışmada, yöneticilerin bakış açısından psikolojik sözleşmeyi incelemek üzere, yöneticilerin çalışanlarından yazılı olmayan beklentilerini belirleyebilmeyi sağlayan bir ölçüm aracı geliştirilerek; yöneticiler için psikolojik sözleşmenin içeriğiyle ilgili olarak hangi unsurların önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu ölçek kullanılarak, hem beklentilerin önemi hem de beklentinin ne derece karşılandığını belirleyen çalışmalarda olduğu gibi (Guest, 2002), yö-

neticiler açısından psikolojik sözleşmenin yerine getirilme düzeyleri ya da ihlali ölçümlenebilir. Geliştirilen ölçeğin, gelecekte psikolojik sözleşme kavramını yöneticilerin bakış açısından inceleyecek olanlar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bulguları, KFA ve DFA'nın yapıldığı iki farklı örneklemden elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırma sonuçlarını genelleştirebilmek için, belirli sektörler ya da yönetim kademeleri dikkate alınarak farklı örneklem gruplarının oluşturulması önerilebilir.

Gelecek çalışmalarda, yöneticilerin yalnızca çalışanlarından beklentilerini değil, aynı zamanda çalışanlarına neler vaat edebileceklerini de belirlemeye çalışmak, işe alım görüşmelerinde psikolojik sözleşmenin sağlam temellere oturmasına katkıda bulunabilir. İşe alım sürecinde, yöneticilerin farklı beklentilerini yerine getirebilecek çalışanların değerlendirilmesi, tüm iş ilişkisi boyunca yönetici ve çalışan ilişkilerindeki uyumun devam etmesini sağlayabilir. Yöneticilerin çalışanlarından beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyabilmesi, eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesinde katkı sağlayabilir. Performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin de değerlendirilebilir olması durumunda, performans kriterlerine bu beklentilerin resmi olarak yansımaları söz konusu olabilir. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkili olabilecek İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili süreçler incelenebilir.

Psikolojik sözleşmenin yöneticiler açısından nasıl görüldüğü, yazılı olmayan beklentilerin kendileri için önemi ve beklentilerin yerine getirilmemesi nitel araştırma yöntemleri ile detaylı olarak ortaya koyulabilir. Hem yöneticiler hem de çalışanları ile nitel veri toplama yöntemleri ile yapılacak çalışmalardan derinlemesine bilgiler elde edilebilir. Yöneticiler için psikolojik sözleşmenin içeriğine yönelik Türkiye ile farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticiler ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak kültürel farklılıkların daha açık şekilde ortaya koyulması sağlanabilir. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve sürdürülmesinde etkili olan sosyokültürel faktörler hakkında incelemeler yapılması önemli sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Kaynakça

- Akyüz, N.E. (2014). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246. DOI: 10.1002/job.4030150306
- Barnard, C.I., 1938, *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş Amos uygulamaları*. Ezgi
- Bekaroğlu, M.A. (2011). *Kurum içi adaletin şartlı değişken olarak psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiler üzerine etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi
- Cable, D.A.J. (2010). A methodological approach to developing a measure of the psychological contract for managers. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 3, 21-31. DOI 10.1375/ajop.3.1.21
- Can, A. (2011). *Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları Ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 69-86. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320143000852>
- Cropley, M., & Millward Purvis, L. (2003). Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 195-207. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320344000093>
- Çetin, E. (2010). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında psikolojik sözleşmenin rolüne ilişkin bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DeVellis, R. F. (2014). *Ölçek geliştirme: kuram ve uygulamalar*. T. Totan, N. Dilek, & Y. Çağlayan (Eds.), Nobel
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Fornell, C., & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine alguları üzerine etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of organizational behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555. <http://www.jstor.org/stable/3100281>
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38. doi 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49(6), 757-790. <https://doi.org/10.1177/001872679604900603>
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human resource management journal*, 7(1), 45-56. DOI: 10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, 5. Baskı, Asil
- Keman, G. (2012). *Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Keser, A. (2002). Çalışma ilişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(17), 9-13.
- Kıyık, G. (2011). *Psikolojik Sözleşme Kavramının Türkiye'deki Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 469-488. DOI: 10.1002/job.151
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California management review*, 15(3). DOI: 10.2307/41164442
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226. DOI: 10.1002/hrm.20415
- Lee, J., & Taylor, M. S. (2014). Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles. *Human Resource Management Review*, 24(1), 95-107. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.03.001>
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56. doi 10.1002/job.126
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84. <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 483.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289-310. DOI: 10.1002/hrm.21529
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180265
- Nadin, S. J., & Williams, C. C. (2011). Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers. *Employee relations*, 34(2), 110-125. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451211191841>
- Nadin, S., & Cassell, C. (2007). New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment. *International Small Business Journal*, 25(4), 417-443. <https://doi.org/10.1177/0266242607078587>
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Nisan
- Öztürk, S.Ö. (2010). Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A. M., & Lewis, K. M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 769-782. <http://www.jstor.org/stable/3100288>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599. <http://www.jstor.org/stable/2393868>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259. doi 10.1002/job.4030150306
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400. DOI: 10.1002/job.4030110506
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 679-695. <http://www.jstor.org/stable/3100284>
- Rousseau, D.M., McLean Parks, J. (1993) The contracts of individuals and organizations, *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Schein, E. H. (1965, 1970, 1980). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ:Prentice Hall
- Selekler, Z.O. (2007). Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664-683. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111169625>
- Sümer, N. (2000). Structural equation modelling: Basic concepts and applications. *Turkish Psychological Articles*, 3(6), 49-74.
- Şeker, H., & Gençdoğan, B. (2014). *Psikolojide ve eğitimde ölçme aracı geliştirme*. Ankara: Nobel
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608. doi 10.1002/job.204
- Tomprou, M., & Nicolaou, I. (2010). A diary study of social influence in the creation of newcomer psychological contract. *Unpublished manuscript*. Athens University of Business and Economics, Athens, Greece.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. doi: 10.2307/256928
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Research Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42. <http://www.jstor.org/stable/3100403>
- Üçok, D.I. (2012). *Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wilkinson-Ryan, T. (2012). Legal promise and psychological contract. *Wake Forest L. Rev.*, 47, 843.

Ek. Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği

YÖNETİCİLER İÇİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ	Aşağıdaki davranışlar, çalışanlarınızdan beklentileriniz açısından ne düzeyde önem taşımaktadır?				
	Hiç önemli değil	Önemli değil	Kararsızım	Önemli	Çok önemli
1. Bir düşünceyi etkili bir şekilde ifade edebilmek	1	2	3	4	5
2. Kurumda aldığı eğitimleri, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmek	1	2	3	4	5
3. Yöneticileri ile iyi iletişim kurabilmek	1	2	3	4	5
4. Kurumu için kendisini değerli hale getirecek beceriler kazanmaya istekli olmak	1	2	3	4	5
5. Kurumun gizli bilgilerini korumaya özen göstermek	1	2	3	4	5
6. Güvenilir olmak	1	2	3	4	5
7. İşinin nitelikli olması için gerekli çabayı göstermek	1	2	3	4	5
8. İşini benimseyip sahiplenmek	1	2	3	4	5
9. İş tanımının sınırları içinde kalmak	1	2	3	4	5
10. Kişisel öncelikleriyle çatışsa bile, yöneticisinin taleplerini kabul etmek	1	2	3	4	5
11. Kendisine verilen görevleri, sorgulamadan yerine getirmek	1	2	3	4	5