

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK
SÖZLEŞME ALGISİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL
ZEKÂNIN ROLÜ: ULUSAL BİR OTEL ZİNCİRİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Emel ADAMIŞ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ekrem TUFAN

ÇANAKKALE – 2016

TAAHHÜTNAME

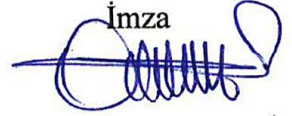
Doktora tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algısının İş Tatminine Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü: Ulusal Bir Otel Zinciri Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

29/07/2016

Emel ADAMIŞ

İmza



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
**Emel ADAMIŞ'a ait OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK
SÖZLEŞME ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN
ROLÜ: ULUSAL BİR OTEL ZİNCİRİ ÖRNEĞİ**

adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı,
DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Üye Prof. Dr. Atilla YÜKSEL

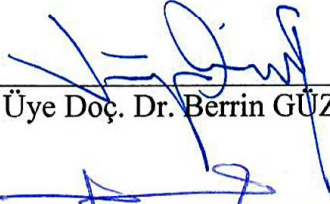


Üye Prof. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK



Üye Doç. Dr. Ekrem TUFAN

(Danışman)



Üye Doç. Dr. Berrin GÜZEL



Üye Yrd. Doç. Dr. Nilay GÜZEL

Tez No : 10119899
Tez Savunma Tarihi : 30.06.2016

ONAY



Doç. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü
03.07.2016

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ: ULUSAL BİR OTEL ZİNCİRİ ÖRNEĞİ

Günümüz iş dünyasında örgüt-çalışan ilişkilerinin giderek anlaşılması zor bir hal aldığı bu ilişkideki denge, tarafların algı ve subjektif değerlendirmelerine dayalı olduğundan, farklılık göstermektedir. Bu nedenle, farklılıkları anlamada önemli araçlardan biri olan psikolojik sözleşmenin iyi yönetilebilmesi çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerde oluşacak olumsuzlukların minimize edilmesinde büyük önem taşır. Bu olumsuz sonuçlardan biri ise düşük iş tatminidir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanın iş tatmini, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmetin kalitesini, müşteri memnuniyetini ve dolayısı ile işletme verimliliğini ya da karlılığını da etkileyebilmektedir. Bu nedenle, birbiriyle ilişkili bu iki kavramın, iş yaşamının kalitesini yükselterek iş performansını ve verimliliği etkilediği öne sürülen duygusal zeka ile de olumlu yönde desteklenebileceği düşünülmüştür.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütlerine yönelik psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkide duygusal zekânın etkisini belirlemektir. Veriler ulusal zincir oteller grubu bünyesindeki 384 çalışandan anket tekniğiyle elde edilmiştir. Duygusal zeka yeterliliğini değerlendirmede WLEIS (Wong ve Law 2002), psikolojik sözleşmeye yönelik algıları ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) psikolojik sözleşme ölçeği, iş tatmini için Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Weiss vd. 1967)'nin kısa formu kullanılmıştır.SPSS 20.0 paket programı ile ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizi ile demografik değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler yapılmıştır. Daha sonra LISREL 8.7'de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, AMOS 16 ve LISREL 8.7 paket programları yardımıyla yapısal eşitlik modellenmesi ile araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma sonucunda duygusal zekanın içsel iş tatminini ve ilişkisel psikolojik sözleşmeyi pozitif yönde etkilediği ve sadece ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden hem iç hem de dış tatmini artırdığı saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik Sözleşme, İş Tatmini, Duygusal Zeka, Konaklama Endüstrisi, Örgütsel Davranış

ABSTRACT

ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT PERCEPTION AND JOB SATISFACTION: CASE OF A NATIONAL HOTEL CHAIN

In today's business world, organisation-employee relations have been more complicated to understand and the balance in these relations may differ individually according to the needs and expectations since it is connected with perceptions and individual evaluations of parties. For this reason, well management of psychological contract (PC), which is an important tool to understand the differences, is crucial for minimizing the negative outcomes possible to happen between employer and employee relations. One of those negative outcomes is low job satisfaction. Particularly in service sector, job satisfaction (JS) of the employee, emotions and opinions carried during service might influence service quality and customer satisfaction. Thus, it is hypothesized that these two related concepts may also been supported by emotional intelligence (EI) which is claimed to affect job performance and productivity by increasing the quality of work life.

The purpose of this dissertation is to investigate the effects of PC perceptions on JS and to determine the effect of EI on these variables. The data was collected through questionnaire from 384 hotel employees working in a national hotel chain in Turkey. WLEIS (Wong and Law 2002) for EI measurement, Millward and Hopkins (1998) PC scale, and MSQ-short form (Weiss vd. 1967) were used. SPSS 20.0 package program was used for validity and reliability analysis as well as descriptive statistics. Then CFA was performed via LISREL 8.7 and research hypotheses were analysed by AMOS 16 and LISREL 8.7 package programs through Structural Equation Modelling. The results showed that EI has a positive effect on internal JS and relational PC and also EI has indirect effect on internal and external JS via the relational PC.

Key Words: Psychological Contract, Job Satisfaction, Emotional Intelligence, Hospitality Industry, Organisational Behaviour

ÖNSÖZ

Bu uzun ve zorlu hem bilimsel hem de kişisel keşif yolculuğunda bana destekleri ve sabırlarıyla eşlik eden pek çok insana teşekkür borçluyum. Öncelikle sabırla bilgi, emek ve zamanını esirgemeyen ve her zaman yol gösterici olan tez danışmanım Doç. Dr. Ekrem TUFAN'a, aramızda mesafeler olmasına rağmen teknolojinin tüm olanakları ile bana destek olmaya çalışan ve bitmek tükenmek bilmeyen sorularıma cevap veren ikinci tez danışmanım Yrd. Doç.Dr. Ali BAVİK'e, benim için her zaman yönlendirici bir ışık olan ve olanı değil olmayanı bulmam için cesaretlendiren, yapıcı eleştirileri ile umutlandıran değerli hocalarım ve tez izleme komitesi jüri üyelerim Prof. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK'e, Yrd. Doç.Dr. Tülay GÜZEL'e ve istatistiksel analiz konusunda fikirleriyle katkı sağlayan bilgiyi paylaşmaktan hiçbir zaman çekinmeyen değerli hocalarım Prof.Dr. Mustafa SEVÜKTEKİN'e, Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT'a, bu yolculuğa çıkmaya karar verdiğimde tanıştığım ilk insan, umutlarımı yeşerten değerli gönül ve bilim insanı Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ'e minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca benden bir an olsun destek ve inançlarını esirgemeyerek her daim yükümü hafifletmeye çalışan mesai arkadaşlarım Öğr. Gör. Yalın KORUKÇU, Öğr. Gör. Melih SERENGİL ve Öğr. Gör. Şaban UYAR başta olmak üzere okul yönetimine ve idari personele anlayışları için sonsuz teşekkür ederim.

Başından beri bilgi, kaynak ve çözüm önerilerini her daim paylaşan, uygulama aşamasında profesyonel destekleriyle çalışmanın amacına ulaşmasında anlayış ve titizlikle katkı sağlayan ulusal zincir otel işletmesi yönetimine ve tüm çalışanlarına minnettarım.

Bugünlere gelmemde maddi manevi desteklerini esirgemeyen, her zaman yanımda olup beni yüreklendiren annem, babam ve kardeşime de onlardan esirgediğim ilgi ve zamanı hoş gördükleri için minnettarım.

İsimlerini tek tek yazmak istesem de sayfalara sığdıramayacağım, bu tez çalışması üzerinde hakkı ve emeği geçen, destek veren herkese bir kez daha yürekten teşekkür eder şükranlarımı sunarım.

Emel ADAMIŞ

30.06.2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME.....	7
1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Önemi	7
1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri	11
1.1.2.1. Eşitlik Teorisi (Theory of Equity)	12
1.1.2.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity).....	12
1.1.2.3. Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory)	13
1.1.2.4. Beklenti Kuramı (Expectancy Theory).....	14
1.1.2.5. Lawler-Porter Modeli	14
1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri.....	15
1.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	17
1.1.5. Psikolojik Sözleşme Türleri	18
1.1.5.1. İşlemsel Sözleşme.....	20
1.1.5.2. İlişkisel Sözleşme	21
1.1.6. Psikolojik Sözleşmenin Örgüt Açısından Önemi.....	23
1.1.7. Psikolojik Sözleşmenin Çalışanlar Açısından Önemi.....	24
1.2. İŞ TATMİNİ.....	25
1.2.1. İş Tatmini Kavramı	25
1.2.2. İç(sel) ve Dış(sal) İş tatmini	30
1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	30

1.2.3.1. Bireysel Faktörler	32
1.2.3.2. Örgütsel Faktörler	37
1.2.4. İş Tatmininin Önemi	44
1.2.4.1. Çalışan Açısından Önemi	45
1.2.4.2. Örgüt Açısından Önemi	46
1.2.5. İş Tatmini ve Sonuçları	47
1.2.5.1. İşe Devamsızlık (İşe Gelmemeye).....	48
1.2.5.2. Personel Devir Hızı.....	49
1.2.5.3. Örgütsel Bağlılık.....	50
1.2.5.4. Verimlilik.....	51
1.2.6. Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini İlişkisi	52
1.3. DUYGUSAL ZEKÂ	55
1.3.1. Duygusal Zekânın Tanımı ve Önemi	55
1.3.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi	61
1.3.3. Başlıca Duygusal Zekâ Modelleri ve Ölçümleri.....	64
1.3.3.1. Mayer-Salovey Duygusal Zekâ Modeli ve Ölçümü (MEIS/MSCEIT)	67
1.3.3.2. Bar-On (EQ-i) Duygusal Zekâ Modeli	69
1.3.3.3. Goleman (ECI) Duygusal Zekâ Modeli.....	70
1.3.4. Diğer Duygusal Zekâ Model ve Ölçekleri	71
1.3.4.1. Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli (EQ-Map)	72
1.3.4.2. Schutte Kendini Değerlendirme Duygusal Zeka Testi (SREIT)	72
1.3.4.3. Wong-Law Duygusal Zeka Ölçeği (Wong-Law Emotional Intelligence Scales- WLEIS)	73
1.3.4.3.1. Kendi Duygularını Değerlendirme (KDD) Boyutu	73
1.3.4.3.2. Başkalarının Duygularını Değerlendirme (BDD) Boyutu	73
1.3.4.3.3. Duyguların Kullanımı (DKUL) Boyutu	73
1.3.4.3.4. Duyguların Kontrolü (DKONT) Boyutu	74
1.3.5. Psikolojik Sözleşme ve Duygusal Zeka İlişkisi	74

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜNE

İLİŞKİN ULUSAL OTEL ZİNCİRİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	79
2.1.1. Veri Toplama Yöntemi	79
2.1.2. Ana kütle ve Örneklem	80
2.1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	81
2.1.4. Kullanılan Veri Toplama Araçları	83
2.1.4.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği (Psychological Contract Scale).....	83
2.1.4.2. İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Scale)	85
2.1.4.3. Duygusal Zeka Ölçeği (Emotional Intelligence Scale)	87
2.1.5. Ön Uygulama (Pilot Test)	89
2.1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	89
2.1.7. Araştırmanın Modeli	92
2.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI	93
2.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	94
2.2.2. Ölçeklerin Güvenirlikleri ve Betimleyici İstatistikleri.....	97
2.2.3. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli ve Bulgular	100
2.2.3.1. Kendi Duygularını Değerlendirme, İlişkisel Psikolojik	
Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi	102
2.2.3.2. Kendi Duygularını Değerlendirme, İşlemsel Psikolojik	
Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi	107
2.2.3.3. Başkalarının Duygularını Değerlendirme, İlişkisel Psikolojik	
Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi	112
2.2.3.4. Başkalarının Duygularını Değerlendirme, İşlemsel Psikolojik	
Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi	117
2.2.3.5. Duyguların Kullanımı, İlişkisel Psikolojik Sözleşme,	
İç ve Dış Tatmin İlişkisi.....	122
2.2.3.6. Duyguların Kullanımı, İşlemsel Psikolojik Sözleşme,	
İç ve Dış Tatmin İlişkisi.....	127

2.2.3.7. Duyguların Kontrolü, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi.....	132
2.2.3.8. Duyguların Kontrolü İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi.....	137
SONUÇ VE ÖNERİLER	144
KAYNAKÇA.....	152
EK1: ANKET FORMU.....	178
EK2: DFA TABLOLARI.....	182



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Psikolojik Sözleşme Türlerinin Karşılaştırılması	19
Tablo 1.2: İş Tatmini ile İlgili Tanımlar	28
Tablo 1.3. Konaklama İşletmelerinde İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Nedenleri ve Etki Eden Faktörler	40
Tablo 1.4. Duygusal Zekanın Kronolojik Tanımı	58
Tablo 1.5. Duygusal Zeka Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	65
Tablo 1.6. Duygusal Zeka Modelleri ve Temel Boyutları	66
Tablo 1.7. Bar-On Modeli Duygusal Zeka Boyutları	69
Tablo 2.1. KMO ve Bartlett's Testi Analiz Sonucu	93
Tablo 2.2. Katılımcıların Özellikleri	95
Tablo 2.3. Ölçeklerin Güvenirlikleri ve Betimleyici İstatistikleri	98
Tablo 2.4. Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İndekslerinin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	101
Tablo 2.5. Hipotez Testlerinin Sonucu	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Porter-Lawler İş Motivasyonu Modeli	15
Şekil 1.2. İş Tatmini veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	32
Şekil 1.3 Salovey ve Mayer Karma Model Yaklaşımı	67
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli	92
Şekil 2.2. H_1 ve H_2 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	103
Şekil 2.3. H_3 ve H_4 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	104
Şekil 2.4. H_5 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	105
Şekil 2.5. H_6 ve H_7 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	106
Şekil 2.6. H_8 ve H_9 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	108
Şekil 2.7. H_{10} 'un Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	109
Şekil 2.8. H_{11} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	110
Şekil 2.9. H_{12} 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	111
Şekil 2.10. H_{13} 'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	113
Şekil 2.11. H_{14} ve H_{15} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	114
Şekil 2.12. H_5 ve H_{13} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	115
Şekil 2.13. H_{16} ve H_{17} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	116
Şekil 2.14. H_{18} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	118
Şekil 2.15. H_{19} 'un Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	119
Şekil 2.16. H_{11} ve H_{18} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	120
Şekil 2.17. H_{20} 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	121
Şekil 2.18. H_{21} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	123
Şekil 2.19. H_{22} ve H_{23} 'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	124
Şekil 2.20. H_5 ve H_{21} 'in Tekrar Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	125
Şekil 2.21. H_{24} ve H_{25} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	126

Şekil 2.22. H_{26} 'nın Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	128
Şekil 2.23. H_{27} 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	129
Şekil 2.24. H_{11} , H_{26} 'nın Birlikte Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	130
Şekil 2.25. H_{28} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	131
Şekil 2.26. H_{29} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	133
Şekil 2.27. H_{30} ve H_{31} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	134
Şekil 2.28. H_5 ve H_{29} 'un Tekrar Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	135
Şekil 2.29. H_{32} ve H_{33} 'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	136
Şekil 2.30. H_{34} 'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	138
Şekil 2.31. H_{30} ve H_{35} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	139
Şekil 2.32. H_{11} ve H_{34} 'ün Tekrar Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	140
Şekil 2.33. H_{36} 'nın Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler	141

KISALTMALAR

çev.	: Çeviren
der.	: Derleyen
ed.	: Editör
Vol.	: Volume
s.	: Sayfa
BZ	: Bilişsel Zeka
DZ	: Duygusal Zeka
İT	: İş Tatmini
PS	: Psikolojik Sözleşme
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
UNWTO	: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
CIPD	: The Chartered Institute of Personnel and Development

GİRİŞ

Günümüz dünyasında sınırların her geçen gün kalktığı, kurum ve devletlerin birbiriyle daha yakın ilişkiler içerisinde olduğu, küreselleşme ve rekabetin yoğun yaşandığı, teknolojinin takibi zor bir hızla yenlendiği ve buna bağlı olarak istek ve ihtiyaçların sürekli değişim gösterdiği bir süreç yaşanmaktadır. Doğal olarak bu süreçteki küresel düşünce anlayışı ve evrensel değerler, yönetim bilimlerinde de etkiler yaratmaktadır. Bu açıdan yönetsel değerler içinde örgüt yapısı yeniden şekillenmiş ve bu yeni yapıda insan ve insana dair özellikler yeni ve öncelikli konumunu almıştır.

Örgütlerin faaliyet alanlarındaki bazı değişimler de onların davranışlarını, duruma karşı reaksiyonlarını, gösterdikleri performansı ve hatta varlıklarının devam edip etmeyeceğinin önemli ölçüde belirleyicisi olmaya başlamıştır. Örgütleri etkileyen bu sebeplerden biri günümüz koşullarında yarı-zamanlı ve esnek işlerde daha fazla çalışanın olması (Şimşek 2014) olarak ifade edilmektedir. Özellikle konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek vb. sektörlerde çalışanların, 7/24 hizmet sunması gerekmekte ve bu durum değişken çalışma saatlerinin veya ek olarak yarı zamanlı çalışma şeklinin hizmet sektöründe yoğun olarak uygulanmasını gündeme getirmiştir.

İkinci olarak, örgütlerin bazı nedenlerle küçülmeye gitmesi ve/ya yönetimlerinde karar alma mekanizmalarını sadeleştirmeleri de diğer bir sebep olarak görülmektedir. Bu durum geriye kalan çalışanlar için daha çok iş yükü anlamına gelmektedir.

Üçüncü sebep, küreselleşme ile beraber geçirilen hızlı dönüşüm sürecinin sürekli değişen pazarlar, teknoloji ve ürünleri gündeme getirmesi (Buhalis ve Law 2008) ve bu değişime ayak uydurma zorunluluğu şeklinde ifade edilebilir. Öte yandan, rekabetçi avantaj kaynağı olarak teknoloji ve finans, insan kaynaklarından daha önemsiz olarak algılanmakta ve bir örgütte çalışan insanların nitelik ve yeteneklerinin örgüt başarısı ile doğrudan ilişkili olduğu ve o örgütün rakiplerinin önüne geçmesine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Küçükusta 2009). Bu durum özellikle insanın başrol oynadığı, insana ait nitelik ve yeteneklerin fark yarattığı emek odaklı turizm işletmeleri için son derece önem taşımaktadır. Çünkü insan ve insana yapılan yatırım bu işletmelerin gelecekteki başarısını da belirlemektedir.

Son olarak, geleneksel örgüt yapılarının giderek kabuk değiştiren bir hal alması da önemli bir sebeptir. Bu değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, görev, yapı teknoloji, kültür ve insan gibi birçok önemli alanlarına müdahale edilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Lawrence ve Yarlett (1995) yaptıkları çalışmada, yöneticilere uyarıda bulunarak; sistemi iyi kurgulamak, bu sistem çerçevesinde çalışanları gerekli niteliklere göre eğiterek hazırlamak ve çalışanları belirlenen amaca motive etmek konularına dikkat çekmişlerdir.

Sonuç olarak, tüm bu dönüşümlerin etkisi, çalışanların giderek artan oranda işletmeye yön veren vazgeçilmez güç olarak algılanmasına neden olmuştur. Hizmet sunan işletmenin değer katma yeteneği ön plandaki çalışanlarına ve “insan sermayesi” ne dayalıdır. Başarılı olmayı arzu eden örgütler bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanmak zorundadırlar. Bu nedenle araştırma kısmını tek boyutlu (çalışan açısından) ele alan bu tez çalışması kapsamında, çalışanların örgütsel etkilerle şekillenen psikolojik sözleşmeleri ile çalışanların işlerine yönelik olumlu duygular olarak ifade edilen iş tatmini arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda duygusal zeka ile çalışanların iş çıktıları arasında olumlu yönde ilişkiler olduğunu gösteren çalışmaların varlığı, bu ilişkide duygusal zekanın olumlu yönde katkısının olabileceğini düşündürmüş ve diğer bir araştırma değişkeni olarak ele alınmıştır.

İki bölümden oluşan tez çalışmasının giriş ve sonraki bölümünde çalışmayla ilgili genel bir fikir vermeyi amaçlayarak, çalışmanın konusu ve önemi, amacı ve planı hakkında bilgiler sunulmuştur. Bunu takiben birinci bölümde araştırma değişkenlerine yönelik kuramsal inceleme yapılmıştır. Böylece uygulama aşamasında geliştirilen araştırma modeline ilişkin değişkenler detaylı olarak ortaya konmuştur. Bölüm sonlarında ayrıca araştırma değişkenlerin ilgili alanyazından yararlanılarak birbirleri ile ilişkileri aktarılmıştır. İkinci bölümde, öncelikle çalışmanın çerçevesini oluşturan araştırma yöntem, bulgu ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Veri toplama araçları, örneklem, veri analizi yöntemi, ön uygulama, hipotezler ve araştırma modeli gibi sürece ilişkin açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Aynı bölümün devamında araştırmanın analiz ve bulguları ile son aşamada sonuç ve uygulamaya yönelik öneriler ile bölüm sonlandırılmıştır.

1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Günümüz iş dünyasında yaşanan dönüşümlerin sonucu olarak kişilerin beklentilerindeki farklılaşma nedeniyle örgüt-çalışan ilişkileri de giderek karmaşık bir hal almıştır. Bu ilişkideki denge, tarafların sübjektif değerlendirmelerine dayalı olduğu için beklenti ve ihtiyaçlarda da farklılık göstermektedir (Rousseau 1995). Ancak bu ihtiyaç ve beklentiler yazılı iş sözleşmelerinde yer almamaktadır. Akademik alanyazında bu boşluk psikolojik sözleşme olarak nitelenen kavramla ifade edilmektedir. Böylece günümüzde sadece yasal hak ve yükümlülükleri içeren (maaş, çalışma saatleri vs.) iş sözleşmelerine ilaveten psikolojik sözleşme de hesaba katılması gereken önemli bir faktör olarak yerini almıştır (Blomme vd. 2010; Lub vd. 2012). Wu ve Chen (2015)'in otel çalışanları ile yapmış olduğu yeni bir çalışma, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin istihdam ilişkilerini korumada kritik bir öneme sahip olduğunu ve hizmet performansını doğrudan etkilediği sonucuna varmıştır. Dolayısı ile çalışanlar yaptıkları işten ve kendilerinden işverenlerin ne beklediğini bilmelidirler. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme, performansı etkilediği görülen çalışan tutumlarını ve önceliklerini gözlemlemede bir çerçeve sunması bakımından önemlidir (CIPD 2014).

Tarafların beklentilerinin tümüne yönelik olan psikolojik sözleşme kavramının özüne göre, bireylerin bir örgüte dahil olması ve bunun devamlılığı için, kayıplarının kazanımlarından çok daha az olması gerekmektedir (Mimaroğlu 2008). Bu durum çalışanın sürekli katılımının örgütten aldığı yeterli ödüle bağlı olduğunu ileri süren Eşitlik Teorisi ile paralellik göstermektedir. Aynı durum örgüt açısından da söz konudur. Yani örgütün çalışanlarına sahip çıkması fakat çalışanların da örgütsel beklentileri gerçekleştirmeleri bu durumu mümkün kılacaktır. Aksi durumda ya çalışan işten ayrılacak ya da örgüt çalışanı ile yollarını ayıracaktır. Bu nedenle, psikolojik sözleşme son yıllarda hem akademik alanyazında hem de iş yaşamında ilgi odağı olmuş çalışma ilişkilerindeki değişimleri anlamada önemli araçlardan biri haline gelmiştir.

Psikolojik sözleşme, çalışanın gözünde örgütün verdiği söz ya da vaatlerin yeterli düzeyde gerçekleştirileceğine dair beklentisi demektir. Bu nedenle, çalışanlar verilen ya da vaat edilen bu sözlerin tutulmadığını algıarlarsa, bu psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi anlamına gelebilir. Bu ihlal algısı ise, olumsuz çalışan tutum ve davranışlarına neden olmaktadır (Restubog vd. 2007). Bu nedenle psikolojik sözleşmenin iyi yönetilebilmesi çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerde oluşacak olumsuzlukların en aza indirilebilmesinde

büyük önem taşır. Bu olumsuz sonuçlardan biri ise düşük iş tatmini olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, tez çalışmasının bağımlı değişkeni olarak ele alınacak diğer bir kavram iş tatminidir. Genel olarak çalışanların işlerine yönelik olumlu duyguları olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, bireyin fizik ve ruh sağlığını etkileyen yaşam tatmini ile de ilişkilendirildiği için önem taşımaktadır.

Emek-yoğun özelliği nedeniyle konaklama işletmelerinde işgücü diğer sektörlerle göre daha fazla önem taşımaktadır (King 1995; Hemmington 2007). Çalışan ile müşterinin doğrudan etkileşimde olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan bir çalışanın müşterinin memnun olacağı düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması pek olası görünmemektedir. Öyleyse, çalışanın iş tatmini düzeyi ve hizmet sürecinde sahip olduğu duygular hizmet kalitesinde etki yaratabilmektedir (Toker 2006:154).

Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisine yönelik yurtdışında yapılmış çok sayıda çalışma olmasına rağmen (Rousseau 1995; Millward vd. 1998; Turnley vd. 2000; Flood vd. 2005; Nelson vd. 2006; Zhao vd. 2007; Li vd.2009; Wilkens ve Nermerich 2011), ülkemizde özellikle psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişki düzeyine yönelik çalışma az sayıdadır (örn. Mimaroglu 2008; Saylı 2002; Özgen ve Özgen 2010; Özler ve Ünver 2012; Dikili ve Bayraktaroglu 2013). Ayrıca, yapılan bu çalışmaların büyük bir kısmı Turizm sektöründen ziyade diğer sektör (sağlık, eğitim, kamu gibi) veya meslek grupları (satış temsilcileri, sağlık çalışanları, akademisyenler, sanayi işletmesi çalışanları, vs.) üzerine yoğunluk göstermektedir. Dolayısıyla bu ilişkinin konaklama sektöründeki otel işletmesi çalışanları dikkate alınarak derinlemesine çalışılması ihtiyacı doğmuştur.

Ayrıca, tez çalışmasında potansiyel etkisinin inceleneceği duygusal zekânın, iş hayatındaki önemi genel anlamda dikkat çeken bir konudur. Yapılan bazı araştırmalar (Boyatzis 1982; Kotter 1982; Howard ve Bray 1988) duygusal zekânın iş yaşamının kalitesini yükselterek iş performansını ve verimliliğini etkilediğini savunmaktadır. Örneğin, duygusal zekâ konusunda önemli araştırmalara imza atan Goleman (1997)'a göre, duygusal zekâ çalışanlara verdiği rekabet gücü ile işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Diğer yandan, duygusal zekânın iş yaşamında yer edinerek birçok araştırmaya konu olmasına rağmen, iş tatminini artırmasına ilişkin araştırmaların turizm sektöründe yeterli sayıda olmadığı ve farklı bulgular elde edildiği görülmektedir (Gürbüz ve Yüksel 2008). Duygusal zekâ, özellikle, gerek amir ve çalışma arkadaşları gerekse müşterileriyle sürekli karşılıklı iletişim halinde olması gereken hizmet sektörü gibi iş

alanlarında önemlidir. Duyguların anlaşılması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi ilişkilerdeki iletişimi, çalışma ortamındaki sorunların çözümü gibi noktalarda kolaylaştırıcı bir niteliktir. Bu nedenle tez çalışmasında duygusal zekânın otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algıları ve iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılarak ortaya konması, hem çalışanların hem de örgütlerin performanslarına katkı sağlaması bakımından da önemli görünmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda bahsedildiği gibi, psikolojik sözleşme ve iş tatmini kavramlarını farklı açılardan ele alan çalışmalar olsa da, konunun çoğunlukla makale ve bildiri boyutunda, farklı sektör ve meslek grubu örneklemleri ile çalışıldığı görülmüştür. Bu nedenle çalışma, hem ulusal otel zinciri çalışanlarına yönelik örneklem grubu üzerinde uygulanması hem de psikolojik sözleşme algısınınve iş tatmini ilişkisinin, duygusal zeka yeterliliği gibi daha önce çalışılmamış bir değişkenle ele alınmasında ilk olması bakımından ayrı bir öneme sahiptir.

2. Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, duygusal zekâ, psikolojik sözleşme algısı ve iş tatmini değişkenleri arasındaki nedensel ilişkiler ve duygusal zekânın psikolojik sözleşme ile birlikte iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini incelemektir. Bu nedenle yapısal eşitlik modellemesi ile analiz yapılmıştır. Çalışmada değişkenlerin her biri önceki çalışmalardan farklı olarak bütünsel (tek boyut) değil, bütünü oluşturan alt boyutları bakımından ele alınmaktadır.

Bu ilişkide, “kişinin kendi duygularını anlayabilme, kontrol edebilme, başkalarının duygularına empati besleme ve duygularını yaşamı zenginleştirecek şekilde düzenleyebilme yetisi” olarak tanımlanan (Goleman 1995) duygusal zekânın, psikolojik sözleşme algısı ve iş tatminine doğrudan ve dolaylı etkilerinin belirlenerek, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından otel işletmesi çalışanlarının iş ve yaşam ilişkilerinin anlaşılmasına ve geliştirilmesine ışık tutması hedeflenmiştir. Çalışan tatminine dolayısı ile müşteri tatminine de olumlu katkısı olabileceği öngörülen duygusal zeka yetisinin aynı zamanda insan kaynakları temininde doğru ve isabetli bir seçim yapılmasına da katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Çalışanların psikolojik sözleşme algısı kavramı uluslararası örgüt alanyazınında 1980’li yıllardan beri var olmasına rağmen, yapılan ulusal yazın taramasında kavramın konaklama sektöründe daha fazla incelenmesi ihtiyacının olduğu ve tez konusunu

oluşturan değişkenlerle birlikte ele alınmadığı görülmüştür. Bu sayede, hem konu ile ilgili sınırlı olan alanyazına katkı sağlanabileceği hem de günümüz rekabet koşullarında çalışanlarının potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirmek isteyen yöneticilere de ipucu sunulabileceği öngörülmektedir. Çünkü çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme türü ile işten duydukları tatmin arasındaki ilişkinin aynı zamanda yönetsel yaklaşımlara da katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Tez çalışması sonucunda elde edilecek bulguların hem bilgilendirici ve yönlendirici olması hem de değişkenler arasındaki muhtemel bağların ilgili alanyazına taşınarak teorik ve uygulamalı bilimsel bilgi birikimine katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

3. Çalışmanın Planı

İki bölümden oluşan tez çalışmasının, giriş kısmını takiben çalışmanın konusu ve önemi, amacı ve planı hakkında bilgiler yer almaktadır. Bu bölüm teze ilgili genel bir fikir vermeyi amaçlamaktadır.

Birinci bölümde kavramsal ve kuramsal temel başlıklar yer almaktadır. Öncelikle alanyazın taraması yapılmış ve psikolojik sözleşmeye ilişkin kavramsal bilgiler sunulmuş, psikolojik sözleşmenin önemi, kavramın temelini oluşturan kuramlar, temel özellikleri, oluşumu, türleri, çalışanlar ve örgüt açısından önemi gibi konulara değinilerek kavramın anlaşılmasına çalışılmıştır. Aynı bölüm içerisinde konunun devamı olarak tez konusu kapsamında ilişki ölçümünün yapılacağı iş tatmini ve duygusal zekâ değişkenleri de benzer kuramsal çerçeve yapısında aktarılmıştır. Böylece uygulama aşamasında geliştirilen araştırma modeline ilişkin değişkenler de ortaya konmuştur. Bölüm sonlarında bu kavramların birbirleri ile ilişkilerine değinilmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle çalışmanın çerçevesini oluşturan araştırma yöntem ve modeline yer verilmiştir. Veri toplama araçları, verilerin analizi için uygulanan yöntem, geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanacağı örneklemin seçimi, araştırmanın kısıtları gibi sürece ilişkin açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Aynı bölümün devamında araştırmanın analiz ve bulguları, değerlendirilmesi ile son aşamada sonuç ve öneriler ile bölüm sonlandırılmıştır.

BÖLÜM I

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölümde psikolojik sözleşme konusunda kavramsal alt yapı oluşturulmaktadır. Öncelikle psikolojik sözleşme kavramının tanımı ve önemi, kavramın etkilendiği kuramlar, temel özellikleri, sözleşmenin oluşumu ve türleri ele alınmıştır. Son olarak ise; psikolojik sözleşmenin örgüt ve çalışanlar açısından önemi üzerinde durulmaktadır.

1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Önemi

Küresel düşünce anlayışı ve evrensel değerler, yönetim bilimlerinde değişikliklere sebep olmuş, bu açıdan yönetsel değerler içinde örgüt yapısı yeniden şekillenmiş ve bu yeni yapıda insan ve insana ait özellikler ön plana çıkmış yeni ve farklı konumunu almıştır. İstihdam ilişkilerini anlamada, psikolojik sözleşme kavramı giderek ivme kazanmış (De Vos vd. 2003: 540; Özgen ve Özgen 2010:1) böylelikle örgütsel davranış alanyazınında bu kavram yer aldıktan sonra, ayrıntılı olarak incelenmeye ve tartışılmaya başlamıştır.

Psikolojik sözleşme kavramını irdelemeden önce, sözleşmenin ne olduğuna dair bir tanım vermek yerinde olacaktır. En genel anlamda sözleşme, “çalışan ve işveren arasındaki alışveriş anlaşması” ve “iki ya da daha fazla taraf arasında var olan sorumluluklara olan inanç” biçiminde tanımlanmaktadır (Rousseau 1995: 6-22). Öte yandan, sözleşmenin “psikolojik” olarak adlandırılması, sözleşmenin açıkça ifade edilmemesi yani belirsiz ve zımnî (dolaylı anlatım) olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal bilimlerdeki ve örgütsel psikolojideki diğer çoğu soyut kavram gibi psikolojik sözleşmenin de mutabık kalınmış bir tanımı bulunmamaktadır. Psikolojik sözleşme günlük yaşamda kullanılmayan ve araştırmacılar tarafından yapılandırılmış bir terim olduğundan dolayı standart bir sözlükte kesin bir tanım bulmak ta mümkün değildir (Conway ve Briner 2005:20).

İşveren ve çalışan ilişkilerini anlamada bir çerçeve olarak, son 15 yıldır psikolojik sözleşme üzerinde yapılan çalışma sayısının giderek artması, konuya yeni bir kavrammış gibi izlenim katmasına rağmen, kavramın ilk ortaya çıkışı 1960'lara dayanmaktadır. Psikolojik sözleşme teriminden ilk bahseden önemli bir davranış bilimci olan Argyris

(1960), *Örgütsel Davranışı Anlamak* adlı kitabında terimi ilk kez dipnot olarak kullanmış ama detaylı bir açıklama getirmemiştir (Conway ve Briner 2005). Araştırmacı, psikolojik sözleşmeyi çalışanlar ile üstleri arasındaki zımni bir anlayış olarak görmüş ve bu kavramı fabrikada yüksek üretimi sağlamak ve sorunları en aza indirmek amacıyla, iki taraflı yazılı olmayan bir sözleşme olarak tanımlamıştır (Coyle-Shapiro ve Parzefall 2008).

Levinson (1962), Kotter (1973) gibi araştırmacıların da Argyris'i izlemelerine rağmen, kavramın örgütsel davranış yazarlarının sözcük dağarcığında yerini alması 1980'lerde olabilmıştır.

Argyris'i takiben Levinson (1962) daha detaylı olarak, kavramı "karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşme" olarak ifade etmiştir. Diğer bir deyişle, psikolojik sözleşme "*karşılıklı beklentiler dizisi*", çalışan ve örgüt beklentileri ise psikolojik sözleşmenin "*bileşenleri*" olarak ifade edilmiştir. Öte yandan, Kotter (1973) ise bu kavramı bireyler ve örgütler arasında dolaylı ifade edilen, ilişkilerinde tarafların birbirlerine verip, birbirlerinden alacaklarını belirleyen sözleşmeler olarak tanımlamıştır.

Schein (1980) ise Argyris (1960) ve Levinson vd.(1962)' nin çalışmalarından farklı olarak mevcut istihdam ilişkisini çalışanın ve işverenin bakış açısından ayrı ayrı anlamaya çalışmıştır. Schein(1980)'in tanımında psikolojik sözleşme kavramı, "çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklenti" olarak ifade edilmektedir. Araştırmacı aynı zamanda psikolojik sözleşmeyi iş ilişkilerini anlamada bir araç olarak görmektedir.

Schein (1980)'in görüşüne göre beklentilerin ve bu beklentilerin yerine getirilmesi, iş tatmini, bağlılık ve performans gibi olumlu çıktılar elde etmek için çok önemlidir. Bu yüzden diğer araştırmacılardan bir adım öne giderek kültürü aracılığıyla, örgütün psikolojik sözleşmesini nasıl ifade etmesi gerektiğini de tartışmıştır.

Argyris (1960), Levinson vd. (1962), Kotter (1973) ve Schein (1980)'in tanımlamalarından anlaşılıyor ki psikolojik sözleşme gelecekle ilgili karşılıklı anlaşmadaki beklentileri, rolleri tanımlayan ve gidişatı açıkça belirten bir şema kazandırarak istihdam ilişkisindeki belirsizliği önemli düzeyde azaltabilmektedir.

Rousseau (1989) ise öncesinde yapılmış olan katkıların çok daha gelişmiş ve güncele geçişi olarak kabul gören çalışmasında, önceki çalışmalarda yapılan ve "beklenti" üzerine odaklanan tanımlamaları yeniden gözden geçirerek, çalışanı merkeze alan

yaklaşımı ile psikolojik sözleşme kavramını yükümlülükler açısından tanımlamıştır. Rousseau (1989)'ya göre psikolojik sözleşme, “*çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin görüş, yargı ve inanç*” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacı, sözleşme algısının farklı aktörler tarafından birbirinden ayrı görülebileceğini belirtmiş ve psikolojik sözleşme algısını bireysel düzeye indirgemıştır ve bu tarihten sonra yapılan çalışmalar genellikle Rousseau'nun tanımına bağlı kalmıştır. Rousseau, psikolojik sözleşme kavramını örgüt ve çalışan arasında hemfikir olunan bir mübadeleden çok, karşılığında bireyin bu ilişkiye olan katkısını zihinsel bir mübadele modeli olarak görmüştür. Kısaca, Rousseau, psikolojik sözleşmelerdeki “psikolojik” kavramını vurgulamaya çalışmıştır (Coyle-Shapiro ve Parzefall 2008; Conway ve Briner 2005).

Kavramla ilgili olarak Michael Wellin'in 2007 yılında yaptığı daha güncel bir tanıma bakacak olursak psikolojik sözleşme, insanların diğer kişilerle olan ilişkilerinde karşılıklı beklentilerini ve bu beklentilerin zaman içinde nasıl değiştiğini, davranışları nasıl etkilediğini ifade eden kavram olarak tanımlanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere kavram süreklilik içermektedir. Anlık durumu ya da dönemsel bir olguyu göstermez. Zaman içinde ilişkilerin, beklentilerin ve davranışların nasıl etkilendiğini takip eder. Psikolojik sözleşme böylece görünmez bağları güçlendirmek, taraflar arasında kopmaları en aza indirmek ve yeni sadakat formlarını oluşturmak amaçlı çalışır.

Ancak, Cassar ve Briner (2009) ise psikolojik sözleşmenin hangi bağlamda ele alındığının ve incelendiğinin önemine dikkat çekerek, psikolojik sözleşmeyi farklılıkları belirtmeden sadece psikolojik perspektiften incelemenin, içeriksel/bağlamsal farklılıkların nadiren var olduğu varsayımını tetikleyeceğini ve karşılaştırmalı olarak yapılan çalışmaların gücünü tehlikeye atacağını savunmaktadırlar. Kısaca, psikolojik sözleşme teorisinin sosyal ve kültürel dinamiklerden ayrı değerlendirilmemesi gerektiğinin altını çizmektedirler.

Rousseau (1989)'ya göre söz verildiği varsayılan karşılıklı yükümlülükler, taraflar arasında ya açık olarak görüşülebilir (örneğin staj süresinde ödüllendirme sistemi görüşülebilir) ya da sosyal öğrenme (vicarious learning) ile diğer çalışanların deneyimlerinden yararlanarak veya gözlemleyerek geleceğe ilişkin değerlendirmeler yapılabilir. Buna karşın örtülü/kapalı (implicit) psikolojik sözleşme unsurları genellikle çalışan ile yönetim arasındaki anlaşmanın görünmeyen, yazılı olmayan ve konuşulmamış bölümünü oluşturmaktadır. Örneğin, yakın arkadaşlar, karı-koca, öğretmen-öğrenci,

doktor-hasta, vs. arasında birbirlerine hangi tutum ve davranışlarda bulunmaları gerektiği konusunda asla tam bir uyum sağlanamaz. Konu edilmesi güvensizlik veya istismar anlamına gelebilecek ve karşı tarafın zaten sunacağı anlaşılan veya beklenen koşullar da psikolojik sözleşmenin kapsamını oluşturur.

Rousseau'dan sonra Schalk (1993) yaptığı çalışmada, örgütü oluşturan birçok faktör olduğunu ve örgüt beklentilerinin tek tip olmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. Bu nedenle de psikolojik sözleşmeye yönelik araştırmaların bireysel olarak ele alınması ve çalışan tarafından değerlendirilmesini savunmuştur. Herriot ve Pemberton (1997) ise mübadele ilişkisinden yola çıkarak kavramın hem çalışanın hem de örgütün perspektifinden ele alınması gerektiğini dile getirmiştir.

Yukarıda bahsedilen kavramsal tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, psikolojik sözleşme kavramının tanımlanmasında beklentiler, yükümlülükler, vaatler (sözler) gibi farklı terimlerin kullanılması bir karmaşaya sebep olmaktadır (Guest 1998). Conway ve Briner (2005)'in de iddia ettiği gibi bu terimlerin de tanımsal netlik açısından tartışılmasında fayda vardır. Vaatler beklentileri içerir ancak beklentiler ille de vaatle ilgili bir element içermek durumunda değildir. Beklentiler gelecekle ilgili muhtemel inançlara ve geçmiş deneyimlere dayalı olarak ortaya çıkabilirken; vaatler, bir bireyin vaatte bulunulduğuna inanmasına sebep olan karşı tarafın davranış ya da iletişimine dayalı olarak oluşabilir (Rousseau ve McLean Parks 1993).

Rousseau (2001) daha sonraki yıllarda psikolojik sözleşmeden sadece beklentilerin değil yükümlülüklerin de algılanması gerektiğini ifade etmiştir. Beklentiler, çalışanın geçmiş iyi deneyimleri ve/ya gözlemleri sonucu oluşan inanışlardır. Fakat yükümlülükler, çalışanın hak ettiğine inandığı ve örgütün sunmaya söz verdiğini algıladığı konulardır (Sparrow ve Cooper 2003). Kapalı (implicit) ya da açık (explicit) vaatlerden kaynaklanan yükümlülükler psikolojik sözleşmenin sadece bir parçasını oluşturmaktadır. Bu yüzden, geçmiş iş ilişkileri ya da ahlaki değerlerden kaynaklı yükümlülükler, çalışana vaat veren bir tarzda ifade edilmediği müddetçe psikolojik sözleşmenin parçası olarak görülmezler (Morrison ve Robinson 1997).

Özdeşli ve Çelikkol (2012:144)'a göre birtakım boyutların dikkate alınması psikolojik sözleşmenin kavramsal olarak daha iyi anlaşılmasında önemlidir. Bu boyutlar; "somutluk-soyutluk, darlık-genişlik, kısa dönemlilik-uzun dönemlilik, sabitlik-esneklik, eşit-eşit olmayan arasında ve bireysel düzeyde-kolektif düzeyde" olmak üzere sıralanabilir.

Yazarlara göre, psikolojik sözleşmenin somutluğu ya da soyutluğu; çalışanın sözleşmeyi belirli ya da belirsiz olarak algılamasıyla ilişkilidir. Psikolojik sözleşmenin darlığı ya da genişliği; işverenin algısının çalışmanı sadece bir yönü ya da diğer yönleriyle de dikkate almasına bağlıdır. Sabitlik ya da değişkenlikten kasıt ise, psikolojik sözleşmenin dinamik yapısından dolayı sürekli güncellenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Zaman dilimi bakımından kısalığı ya da uzunluğu; istihdam ilişkisi açısından algılanan süreyi ifade eder. Psikolojik sözleşmedeki, eşit-eşit olmayan kavramı ise, çalışan tarafından otoriteyi kabullenen ya da kabullenmeyen tutumlar sergilemesiyle ilişkisi olduğunu ifade etmektedirler.

Yukarıdaki tartışma sonucunda görülüyor ki genel olarak psikolojik sözleşme kavramı; çalışanların örgütten beklentilerinden ve örgütün de kendilerinden ne beklediği konusundaki inancından bahsetmektedir. Ancak gerçek hayatta çalışanın kendisinden ne beklediğine yönelik inancı, örgütün asıl beklentileriyle tutarlı olmayabilir. Örneğin bir çalışan, yönetimin karlılığı önemseydiğine inanırken, yönetim örgütün hizmet kalitesini önemsiyor olabilir. Bu çalışma da Rousseau'nun tanımından yola çıkarak, bu şekilde oluşabilecek muhtemel anlaşmazlıkları önleyecek güce sahip olan psikolojik sözleşmenin çalışanın, hem kendi beklentileri hem de örgütün beklentilerine yönelik bireysel algı ve inanışlarına odaklanmaktadır. Ancak, tekil ya da çoğul olarak, çalışan psikolojik sözleşmeyi sadece kendisine yönelik veya tüm çalışanları kapsayacak şekilde de algılayabilir (Şahin 2010).

1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

1960'lı yıllardan bu yana yönetim alanyazınında yer edinen psikolojik sözleşmeler, çıkış noktasında birden fazla kuramdan destek almaktadır. İnsanı ve onun çalıştığı örgütle olan bağlarını çeşitli bakış açılarıyla sorgulayan bu kavram yaklaşık elli yıldır yönetim yazınında yer edinmeyi başaran bir konu olma özelliğindedir. Dolayısıyla, kavramın temelini oluşturarak anlaşılmasına olanak sağlayan çeşitli kuramlar bulunmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin 2010). Bu kuramların alanyazınında yoğun olarak bahsedilen en önemlileri; Eşitlik Kuramı, Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli'dir. Bu kuramlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.1.2.1. Eşitlik Teorisi (Theory of Equity)

Daha önce de bahsedildiği gibi, psikolojik sözleşme teriminden ilk bahseden Argyris olmasına rağmen, mübadele (karşılıklılık) olarak istihdam ilişkisi fikri Barnard (1938)'in Eşitlik Teorisi (Theory of Equity)'ne ve March ve Simon (1958)'in Katkı-Teşvik Modeli (Inducements-Contributions Model)'ne dayandırılmaktadır (Coyle-Shapiro ve Parzefall 2008). Eşitlik teorisi çalışanın sürekli katılımının örgütten aldığı yeterli ödüle bağlı olduğunu ileri sürer ki burada çalışan-örgüt ilişkisinin temelini oluşturan karşılıklılık fikri yatmaktadır. Yani, bireyler sundukları girdilere karşılık bir çıktı elde etmek isterler (Miner 2007; French vd. 2008). Burada önemli olan, bireylerin aldığı karşılığın sundukları katkı oranında olduğuna inanmalarıdır (Griffin ve Moorhead 2010). Bununla birlikte eşitlik teorisini yalnızca ekonomik faktörlere yönelik olarak yorumlamamak gerekir. Bireyin karşılık olarak elde ettiği statü, övgü, itibar da bu teori bağlamında değerlendirilebilir. Öyleyse, eşitlik süreci aslında bireyin bir nevi psikolojik sözleşmesini değerlendirme şekli olarak görülebilir.

Öte yandan, March ve Simon (1958)'nin modeline göre de çalışanların örgüte katkılarına karşılık aldıkları teşvikin büyüklüğü, tatminlerinin de o oranda olmasını sağlayacaktır. Örgüt açısından ise çalışanın örgüte katkısının, teşvik alabilmesine yetecek kadar olmalıdır. March ve Simon'ın çalışmasından psikolojik sözleşme yazınında pek fazla bahsedilmese de (Conway ve Briner 2005), karşılıklı mübadele fikri psikolojik sözleşmenin özündeki ilkeye dikkat çekici bir benzerlik göstermektedir.

1.1.2.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity)

Sözleşmeler karşılıklılık temelinde olduğu için karşılıklılık normu teorisi çalışan ve örgüt ilişkisinin anlaşılması açısından önem teşkil etmektedir. 1960 yılında Gouldner tarafından öne sürülen bu kurama göre, bireyler elde ettikleri yarar ve yardımların karşılığında olumlu davranış sergileyeceklerdir. Gouldner(1960)'ın çalışması sosyal ilişkileri geliştirme ve sürdürmede karşılıklılık rolünün desteğini ortaya koymaktadır. Araştırmacı, karşılıklılık normundan bahsedebilmek için bireylerin yardıma karşılık olarak yardımda bulunmaları ve zarar vermemeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Gouldner (1960)'a göre, karşılıklılık normu evrenseldir, ancak bu, sözkonusu durumun koşullarına, bireylerin karakteristik özelliklerine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebilmektedir. Bireyin kendisine yapılan yardımın sonucunda elde ettiği

faydanın değeri o an yardıma duyduğu ihtiyaç düzeyine bağlıdır. Benzer şekilde, yardımı sunanın kaynak ve güduları de normu etkileyebilir. Sonuç olarak, bu norma göre birey gördüğü yardım karşısında mutlaka karşılık verecektir (Gürbüz 2006). Psikolojik sözleşme açısından bakıldığında ise iş ortamında çalışanlar amirlerinin ya da yöneticilerinin tutum ve davranışlarından algıladıklarına göre norm gereği bir karşılık verme ihtiyacı duyacaklar ve benzer şekilde diğer tarafında buna karşılık vermesi söz konusu olacaktır.

1.1.2.3. Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory)

Sosyal mübadele kuramı 1958 yılında sosyolog George Homans tarafından “Mübadele olarak Sosyal Davranış” (Social Behavior as Exchange) adlı çalışmasında ortaya atılmıştır. Daha sonra Blau (1964) ve Emerson (1976)’un çalışmaları kuramın ilk çalışmaları olarak kabul edilmektedir.

Kuram, bireylerin sıklıkla sosyal bir mübadele içinde olduklarını çünkü bireylerin ilişkileri kendi açısından taşıdığı fayda maliyet bakımından değerlendirdiklerini savunur. Faydadan kabullenilme duygusu, destek görme vs. olabilirken, maliyet ise zaman, para ya da çaba olabilir. Zaman içinde bu ilişki karşılıklı olarak tatmin edici noktaya geldiğinde bireylerin birbirlerine sağladıkları faydaların da hem çeşit hem değer olarak artacağını ifade eder (Tekleab ve Chiaburu 2011:461). Ekonomik mübadeleye benzer şekilde, sosyal mübadelede de bireyler, katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığı olarak ödül alacakları beklentisindeyseler bu mübadele söz konusu olacaktır (Bolat vd. 2009).

Psikolojik sözleşmede de, çalışan-örgüt ilişkisi çoğunlukla, sosyal mübadele kuramının temel ilkeleri ile açıklanmaya çalışılır (Rousseau 1995; Coyle-Shapiro ve Conway 2005; Tekleab vd. 2005; Richard vd. 2009; Tekleab ve Chiaburu 2011). Çünkü her ikisinin de karşılıklılık normu bağlamında alınanın karşılığında da bir dizi yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerektiğine dair ortak noktaları bulunmaktadır (Coyle-Shapiro ve Parzefall 2008). Bu anlamda psikolojik sözleşmenin de yükümlülüklerin algılanması ve karşılanması ile son derece iyi bir karşılıklılık örneği sergilediği ifade edilmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler 2002).

Kısacası, sosyal mübadele kuramında ilişkiler belli bir zorunluluğa dayandırılmaktan ziyade karşılıklı güvene dayalı bir alış veriş ilişkisi olarak ifade edilmekte ve ilişkilerin daha çok sosyal etkileşim yönü öne çıkmaktadır.

1.1.2.4. Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)

Vroom'un (1964) beklenti kuramı, motivasyon konusunda ortaya atılan süreç kuramlarından biridir. Kuram, bireysel davranışı, davranışın sonuçlarının algılanan değerine (valence) göre açıklamaya çalışır. Bireyler, kendilerini hedeflerine götürecek alternatifler arasında, kazanç-paha hesabı yaparak yani bir nevi kazancı maksimize etmeye pahalıyı da minimize etmeye çalışarak rasyonel bir tercihte bulunur. Diğer motivasyon kuramları ile kıyaslandığında (örn. eşitlik teorisi), bireylerin rasyonel tercih yapmalarının yer verildiği görülmektedir. Örneğin birey, a ve b sonuçlarından birini diğerine tercih edecektir ancak seçimin belirleyicisi bu iki sonuca yönelik arzusunun gücü arasındaki ilişki (valence) olacaktır.

Beklenti kuramına göre önemli olan sonucun gerçekte olan değeri değil, birey tarafından ona yüklenen değerdir. Bu nedenle, bireysel farklılıklardan ötürü neye değer verileceği de değişkenlik gösterebilir. Diğer bir deyişle, çalışanın çabası karşılığında bunun kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanması ve sonuçta elde ettiği ödüllerin kendisinin gözünde değerli olması gerekmektedir (Vroom 1964).

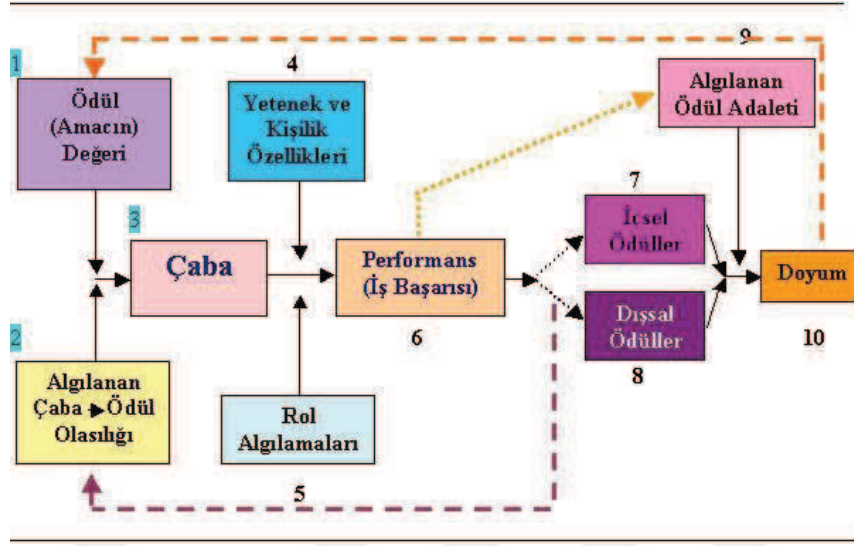
Psikolojik sözleşmenin de örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı, subjektif beklentiler ile şekillendiği düşünülürse, aralarındaki ilişki daha net anlaşılabilir.

1.1.2.5. Lawler-Porter Modeli

Vroom'un beklenti kuramından hareketle, Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından çalışan tatmini ve performansını ölçmek için geliştirilmiş bir modeldir. Vroom'un kuramındaki bazı eksiklikleri gidermeye çalışarak yetenek, özellik ve rol algılamalarını da modele dahil etmişlerdir.

Porter ve Lawler (1968), motivasyonu tatmin ve performansın oluşturmadığını, Şekil 1.1'de görüldüğü gibi, her birinin ayrı birer parametre olduğunu ve performansa yol açanın tatmin değil, tam tersine tatmine yol açanın performans olduğunu savunmuşlardır (Pekel 2001:18).

Şekil 1.1. Porter-Lawler İş Motivasyonu Modeli



Kaynak: Porter, L. W., Lawler, E. E. 1968. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Çalışan sunduğu çaba ve performansına karşılık örgütün sunduklarını kıyaslayarak, aldığı içsel ve dışsal ödüllerin adil olup olmadığına karar vermekte ve adil olduğuna inanırsa tatmin olmaktadır (Porter ve Lawler 1968). Bu teoriye yöneltilen eleştirilerden biri, karmaşık yapısından dolayı test edilme güçlüğü, diğeri ise, öne sürüldüğü gibi, bireylerin davranış öncesi ayrıntılı rasyonel hesaplamalara girişip girişmedikleri hususudur (Koçel 2003).

Psikolojik sözleşme yukarıda detaylı olarak bahsedilen kuramları temel alır. Diğer bir deyişle, örgüt ile çalışanlar arasında dengeye dayalı bir ilişki sistemi olduğunu kabul eder. Bu teorilerden bahsedilmesinin sebebi psikolojik sözleşmeyi oluşturan bileşenlerin temelinde yatan teorilerin bakış açılarını yansıtmaktır.

1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullananlardan, Levinson vd. (1962) psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini aşağıdaki başlıklar altında sıralamışlardır:

- “Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişir.” Psikolojik sözleşme yazıya ve söze dökülmeyen soyut ve algısal bir kavramdır. Çoğunlukla imalarla ortaya konulan beklentiler, taraflar için geçmiş deneyim ve ilişkiler ışığında şekillenmektedir. Yazılı iş sözleşmelerinin aksine, Hiltrop

(1995) da psikolojik sözleşmelerin, doğası gereği gönüllülük esasına dayandığını, öznel, dinamik ve informal olduğunu bu yüzden sözleşmenin oluşumu sırasında tüm detayların belirlenmesine imkan olmadığını iddia ederek Levinson vd. (1962)'nin görüşüne katıldığını belirtmiştir. Psikolojik sözleşmeye konu olan taraflar, iş ilişkisinin başlangıcında öznel algılarını beraberinde getirir. Bu algılar geçmiş yaşanmışlıkların sonucunda ortaya çıkmaktadır ve bireylerin olayları öznel olarak yorumlamaları nedeniyle de kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Rousseau ve Tijoriwala 1998).

- *“Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdırlar.”* Psikolojik sözleşme karşılıklı bağımlılık esasına dayanmaktadır. Kavram tanımı gereği, tarafların ilişkilerine dönük karşılıklı yükümlülüklerine olan inançla ilgilidir (Rousseau 1990). Taraflar birbirlerine ihtiyaçları olacağını düşünürler ve teknik anlamda da birbirlerine bağımlıdırlar. Karşılıklı alma ve verme sürecine dayalı bir alışveriş ilişkisi olarak değerlendirilen psikolojik sözleşme kavramı daha önce de belirtildiği gibi sosyal mübadele kuramı temelinde karşılıklılık kuramına dayanmaktadır. Karşılıklı algı ve beklentileri kapsadığı için taraflardan birinin dahi olmaması psikolojik sözleşmenin oluşmasına engel olacaktır. Ayrıca, “psikolojik sözleşmeler ilişkinin bağlamıyla yakından ilişkilidir; bireyler veya örgütler tek başlarına psikolojik sözleşme oluşturamazlar” (Sels vd. 2004:461-488).

- *“Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafeler (uzaklıklar) gerektirir.”* Burada kastedilen psikolojik mesafe, bireylerin paylaşımlarında diğer kişilerle yakın olma gereksinimleridir. “Psikolojik mesafeler bireye stresi yönetmek ve kişisel destek sağlamak konusunda yardımcı olur.” (Özkeçeli 2005).

- *“Psikolojik sözleşmeler dinamiktir.”* Nasıl ki yönetim ve insanlar arası ilişkiler dinamikse, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiler de dinamik bir yapıya sahiptir. Zaman içerisinde psikolojik sözleşmeler de oluştuktan sonra değişimlere uğrayabilir. Rousseau (1995:165) 'ya göre; “sözleşme maddeleri herhangi bir resmi çaba olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre” değişmektedir.

- *“Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla ilgilidir.”* Duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılı olması sebebi ile sözleşme ihlali söz konusu olduğunda güçlü duygular ortaya çıkabilir (Cihangiroğlu ve Şahin 2010). Bunun sebebi sözleşmenin beklentilerden oluşması olabilir. Bu ihlal, iş ilişkilerinde temel olan güven duygusunu sarsarak çalışanın tutum ve davranışlarında olumsuz etkilere de yol

açabilir. Kısaca, psikolojik sözleşme ihlalleri örgütsel etkinliğe zarar verebilir (Turnley ve Feldman 2000).

1.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşmeler kişinin örgütün bir çalışanı olmasından daha önce oluşmaya başlar ve bireyin iş ilişkisi süresince devam eder. Birey, hedeflerini gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını tatmin etmek, sosyal kişiliğine ve dünya görüşüne uygun olması gibi öznel sebeplerden bir veya bir kaç sebebiyle bir örgüte iş görüşmesi yapmak üzere başvurduktan sonra (Özkeçeli 2005), birey ve örgüt temsilcisi arasında gerçekleşecek olan ilk görüşme psikolojik sözleşmenin oluşumunda çok önemli bir safhadır. Bu görüşmede karşılıklı beklentilerin, hedeflerin, ihtiyaçların eşleştirilmesi; ana tema olarak tarafların birbirlerine ne karşılığında ne verebileceklerinin anlaşılması esas olacaktır. Bireyin bu iş görüşmesinde işi kabulü durumunda örgütten alacağına inandığı ve vermesi gerektiğini algıladığı konular onun psikolojik sözleşmesini oluşturacaktır (Saylı 2002).

Çalışanın, bulunmuş olduğu katkıya yanıt olarak, bir biçimde, örgütün bir karşılık vermesi gerektiği algısına kapıldığı zaman sözleşmenin ortaya çıktığını ileri süren Andersson (1996), aslında psikolojik sözleşmelerin nasıl oluştuğu sorusuna en basit haliyle yanıt vermektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşma, değerlendirme ve değerlendirme süreci tekrarlanan (devinimsel) bir süreçtir ve sözleşmenin hem yapısını hem de içeriğini oluşturur. Sonnenberg (1997)'in ifade ettiği şekilde kişisel gelişim, ödül, uyum ve düzenlemelerle ilgili beklenti ve ümitler genelde kişinin yapmış olduğu işine karşı zaten mevcuttur. Bireyler örgüte bir dizi inançlar, değerler ve ihtiyaçlar ile ve bunların karşılanacağı, destekleneceği ve saygı duyulacağı aynı zamanda da refahlarının korunacağı ve sürdürüleceği beklentisiyle girerler. Bu da De Vos vd. (2003) tarafından “anlam yükleme” (sense-making) olarak ifade edilen sosyal uyum sürecidir.

Kotter (1973) birey ve örgütün karşılıklı almayı ve vermeyi umduğu dört tür beklentinin (iş görenin vermeyi umduğu ve almayı beklediği beklentiler, işverenin vermeyi umduğu ve almayı beklediği beklentiler) eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak psikolojik sözleşmeyi oluşturduğunu savunmaktadır. Buna karşılık, Rousseau (1989;1990;1995) ise psikolojik sözleşmenin işveren ve iş gören arasındaki taahhütlerin (vaadlerin) karşılıklı değişiminden kaynaklandığını ifade etmektedir.

Psikolojik sözleşmenin oluşma sürecinde, bir takım farklı örgütsel kaynaklar etkili olabilir. Örneğin, birey, örgüte katılmadan önce iş görüşmesi yapmasını sağlayan kişi, İK yöneticisi gibi etkileşimde bulunduğu araçlar sayesinde psikolojik sözleşme geliştirebileceği gibi; örgütle ilgili daha önce medya, arkadaşlar, aile gibi kaynaklardan da etkilenmek yoluyla psikolojik sözleşme geliştirmesi mümkündür (Morrison ve Robinson 2004). Bu görüşü destekleyen Rousseau (1995), çalışan-işveren ilişkisinde işverenin baskın olduğunu belirtmekte ve psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından şekillendirildiğini söylemektedir. Örgüte yeni katılanlar uyum sürecinin ilk zamanlarında psikolojik sözleşmelerini tamamlayabilmek ve bu yolla belirsizliklerini azaltmak için daha fazla bilgi almaya ihtiyaç duyarlar (Coyle-Shapiro ve Parzefall 2008). Nitekim Tekleab (2003) çalışmasında, daha yüksek düzeyde sosyal uyumun istihdam sürecinin ilk üç ayında çalışanın, işveren yükümlülüklerine dair algısını azalttığı sonucuna varmıştır.

Rousseau (1995)'ya göre, bir dizi örgütsel ve bireysel süreçler psikolojik sözleşmelerin oluşumunu etkiler. Bireysel düzeydeki değişkenler çalışanların deneyimi ve işverene başlangıçtaki güven düzeyi, geçmiş tecrübeler, sözleşme durumu ve yaşı kapsar (Sonnenberg 2006). Rousseau (2001)'ya göre ise psikolojik sözleşmeler büyük oranda istihdam öncesi deneyimler, işe alma uygulamaları ve iş sürecinde sosyal uyum süreci yoluyla etkin hale gelmektedir. Ayrıca Sonnenberg (2006), bireysel özelliklerin psikolojik sözleşmeleri etkilemesine rağmen, sözleşmelerin bireyler ve örgütler arasındaki etkileşimde de oluşabileceğini ifade etmiştir. Örgütsel yapı ve insan kaynakları uygulamaları çalışanlarla etkileşimde önemli kaynaklardır ve sonuç olarak psikolojik sözleşme oluşumunu ve değerlendirilmesini etkilemektedir (Nelson vd. 2006).

1.1.5. Psikolojik Sözleşme Türleri

Daha önce de bahsedildiği gibi psikolojik sözleşme çoğunlukla iki taraf arasında algılara dayalı anlaşmalar olarak ifade edildiğinden, araştırmalar aynı zamanda sözleşme türlerini oluşturan madde ya da kriterlere yönelik olarak sözleşme türleri üzerinde de durmuşlardır (Rousseau 1990; Anderson ve Schalk 1998; Patrick 2008).

Kavrama yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde (MacNeil 1985; Rousseau 1990; Rousseau ve McLean Parks 1993; Maguire 2002; Gürbüz ve Yüksel 20008; Özgen ve Özgen 2010; Wu ve Chen 2015) işlemsel (transactional) ve ilişkisel (relational)

psikolojik sözleşme, alanyazında en yaygın iki boyut olarak göze çarpmaktadır. Bu tez çalışmasında da yukarıda sözü edilen iki sözleşme türü alt boyut olarak ele alınmaktadır.

İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler sürecin iki uç noktası olarak kavramsallaştırılmaktadır. 1993 yılında Rousseau'nun bu iki sözleşme türü için yaptığı sınıflandırmada kullanılan boyutlar “odak noktası”, “zaman”, “istikrar”, “faaliyet alanı” ve “anlaşılabilirlik düzeyi” dir. Odak noktası; istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu gösterir. Zaman; ilişkilerde algılanan zamanın sınırlı ya da açık olmasını ifade eder. İstikrar; algılanan ilişkilerin, değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma durumunu açıklar. Faaliyet alanı; çalışanın işe olan katkısının sınırlı ya da sınırsız olmasını gösterir. Anlaşılabilirlik düzeyi ise; yükümlülüklerin iyi tanımlanmış olması ya da daha öznel olarak algılanmasıdır.

Aşağıda Tablo 1.1’de de özetlendiği gibi, Conway ve Briner (2005), yine benzer boyutlar üzerinde durmuş ancak farklı olarak psikolojik sözleşmenin beklenti ve vaat algısı odaklı olmasından yola çıkarak, vaatler (promises) boyutunu açıklık düzeyi bakımından bir kriter olarak eklemişlerdir.

Tablo 1.1. Psikolojik Sözleşme Türlerinin Karşılaştırılması

	İşlemsel Psikolojik Sözleşme	İlişkisel Psikolojik Sözleşme
Zaman ölçeği	Kısa vadeli, zamana dayalı vaatler	Uzun vadeli, açık uçlu vaatler
Belirlilik derecesi	Yüksek oranda belirli	Sınırları belirsiz
Mübadele edilen kaynaklar	Maddi, parasal değere sahip Açık	Manevi, sosyo-duygusal eğilimli Kapalı (Zımnı)
Vaatlerin açıklığı Anlaşma (müzakere) şekli	Açık olma eğilimli ve Taraflarca resmi anlaşma gerektiren	Kapalı ve taraflarca fiili Sözleşme içerme ihtimali olmayan
Örnekler	Çalışılan saatlerin karşılığı olarak ödeme	Çalışan sadakati karşılığı olarak iş güvenliği

Kaynak: Conway Neil ve Rob B. Briner, Understanding Psychological Contracts At Work, USA: Oxford University Press, 2005,44.

Bu boyutlar ile birbirinin tersi gibi görünen iki sözleşme türünü birbirinden ayırmak için keskin çizgiler çizilmeye çalışılsa da bazı konuların her iki sözleşme türünü de kapsayabileceği ifade edilmektedir (Conway ve Briner 2005; Topçu ve Basım 2015). Örneğin performansı yüksek olan çalışana yüksek ücret ödenmesi ilişkisel sözleşme

yaklaşımına girse de işveren-çalışan arasındaki ilişkinin uzun vadeli bir ilişkiye dönüşmesi de mümkün olabilir (Arnold 1996: 513).

1.1.5.1. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşmeler daha ziyade iş anlaşmalarının kısa dönemli ve sınırlı süreci kapsadığı kurumlarda, parayla bağlantılı iş değişimlerinin öncelikli görüldüğü hallerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iş tanımı ile sorumlulukların önceden belirlenmiş olduğu durumlarda ve örgütle çalışan arasındaki ilişkilerin resmi hatta sınırlı olduğu işletmelerde sıklıkla görülmektedir. İşe yeni girenlerde bazen örgüte karşı süreklilik hissedinceye kadar işlemsel sözleşmelerle kurumlarına bağlılık gösterebilmektedir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli işlerin yerine getirilmesine fiziksel emekle katılma, işin gerektirdiği kadarı ile sözleşmeden kaynaklı yükümlülükleri yerine getirme işlemsel sözleşmenin gereğidir. İlişkisel sözleşmelerin tersine, bu tip sözleşmeler sadece performansla ilgilenip, uzun dönem geleceği kapsamamakta(Rousseau 2000), birey örgütü uzun dönem işveren olarak algılamamaktadır. Bu nedenle bu tür sözleşmelerin düşük sadakat ve yabancılaşma ile sonuçlanması olası bir durumdur (McLean Parks ve Kidder 1994).

İşlemsel sözleşmenin diğer bir yönü, bireyin tanımlanan rollerin dışına çıkmayarak, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek dışında örgüte herhangi bir katkıda bulunmaması ile ilgilidir. Daha farklı bir ifade şekliyle, Rousseau ve Wade-Benzoni (1994)'ye göre aslında bu sözleşmelerin karakteristik özelliği “adil bir iş gününe karşılık, adil bir ücret” olarak tanımlanmaktadır.

Millward ve Brewerton (1999), yukarıda bahsedilenleri destekler nitelikte, işlemsel sözleşmelerin karakteristik özelliklerini “işlemsel yönelim” (maddi kazançlara yoğunlaşma), “uzun dönem gelecek” (örgütü uzun dönemli görmeme), “ekstra-rol yokluğu” şeklinde özetlemişlerdir.

İşlemsel sözleşmeye sahip çalışanlar örgütü işlerini yaptıkları, çok az duygusal bağlılık ve sadakat hissettikleri bir yer olarak görmektedir. Bu tür çalışanlar için örgüt, yeni bir iş bulmada basamak olarak görülmektedir (İyigün 2011).

1.1.5.2. İlişkisel Sözleşme

Örgüte karşı duyulan duygusal yakınlık ilişkisel sözleşmenin ilk adımı olarak görülür. Bunun anlamı bireyin arasında “biz” duygusunu oluşturarak kendisi ve diğer çalışanlarla ile örgütü arasında amaç ve hedef birliğinin kurulmasıdır (Rousseau 1995).

Millward ve Brewerton (1998)’a göre meslekî gelişim(eğitim, kariyer olanakları, vs.) ve işlemsel, ilişkisel ve iletişim adaleti ilişkisel sözleşmeyi karakterize eden önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışma ve ücret adaleti, kaynak dağıtım adaleti, iletişim kurmada hakkaniyet ve adalet gibi noktalarda örgütün bunu iyi yönetmesi beklenir.

İlişkisel sözleşmeler, sosyal mübadele (bölüm 1.1.2.3) temeline dayanır, daha geniş bir zaman dilimini kapsar, sosyal ve duygusal unsurları kapsamı içine alırlar ve örgüte karşı duygusal katılım sağlarlar. Örneğin, kişisel, meslekî gelişim ve olanaklarının sağlandığını gören çalışan kendisini örgüte daha bağlı hissedebilecektir (Arnold 1996; Millward ve Hopkins 1998; Aselage ve Eisenberger 2003).

Rousseau (1995:142)’nin tanımına göre ilişkisel sözleşmeler: “ilişki ve zaman dilimi açık uçlu olan, işveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu, yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu, ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu, dinamik ve değişime açık olan, maddeleri örtük ve sübjektif” sözleşmelerdir.

Macneil (1985) ise ilişkisel ve işlemsel sözleşmeyi, çalışanın işi ile arasındaki ilişkinin iki kutubu olarak görmektedir. Kutupların biri görev tanımının dışında da gönüllü olarak yerine getirilen rol, görev ve sorumluluk dışı faaliyetleri kapsarken, diğer kutup (işlemsel sözleşme) çalışanın sadece görev tanımına dayalı rol ve sorumlulukları çerçevesinde yerine getirdiği faaliyetleri kapsar.

Bazı araştırmacılar, bu iki sözleşme arasında hareketler olabildiğini ifade ederek, sözleşmeler ne kadar az ilişkisel ise o kadar fazla işlemsel olduklarını öne sürerek (Robinson 1994; Millward ve Hopkins 1998), aksi durumun da mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Nitekim, benzer şekilde daha önce yapılan bazı ampirik çalışmaların (Rousseau 1990; Rousseau ve McLean Parks 1993) sonucunda da, sözleşmenin ne kadar çok ilişkisel ise o kadar az işlemsel olduğu görülmüştür. Daha farklı bir bakış açısıyla Arnold (1996) söz edilen iki sözleşme türünün de eşzamanlı olduğunu iddia etmiş, yüksek

sadakatin yüksek ücreti; performansa dayalı ücretin ise kariyer gelişimi ve iş güvenliğini de beraberinde getirebildiğini öne sürmüştür.

Rousseau (1995)ise, örgüt koşullarındaki değişimleri hesaba katarak, sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve dört boyut belirlemiştir. Bu boyutların neler olduğuna da değinmek sözleşmenin genel yapısını daha iyi kavramak açısından faydalı olacaktır.

Şu ana kadar belirtildiği gibi, birinci boyut; maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı işlemsel (transactional) sözleşmeler, ikinci boyut; duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansı içermeyen ilişkisel (relational) sözleşmelerdir.

Üçüncü boyut; işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir arada olduğu melez (hybrid) bir yapı olan dengeli (balanced) sözleşmelerdir (Rousseau ve Wade-Benzoni 1995). Dengeli sözleşmeler, performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanmalarına rağmen uzun dönemli ilişkileri temel almaktadırlar. Bu sözleşme türünde çalışanlar ve işletme birbirlerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Dördüncü boyut olan geçişsel (transitional) sözleşme türü ise örgütün hızlı değişim geçirmesinden kaynaklı olarak çalışanına herhangi bir garanti sağlayamadığı bir süreçtir (Rousseau 1995). Böyle bir durumda da çalışan, örgütün motive edicilerine güvenmez, iş güvenliği ve kariyer fırsatlarından emin olamaz ve örgütteki geleceğine yönelik belirsizlik içindedir.

Eklenen bu iki yeni türle birlikte toplam dört boyuta ulaşan psikolojik sözleşme türlerinde işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler temel sözleşme türlerini oluşturur. Alan yazına sonraki yıllarda giren geçişsel ve dengeli sözleşmelerin, temel türleri içinde barındırdığı söylenebilir.

Yukarıda bahsedilen sınıflandırmalara ilaveten, Watson (1997) ideolojik (ideological) sözleşme türünü ortaya atmış ve kişinin ideolojik durumunun (örn.liberal) istihdam ilişkisiyle ilgili yargılarını etkilediğini savunmuştur. Thompson ve Bunderson (2003) da benzer bir kavramı tartışmış ancak ayrı bir sözleşme türü yerine, psikolojik sözleşmenin içinde yer alan “ideolojik değer” (ideological currency) olarak görmüşlerdir ve bu kavramı bir bireyin değer verdiği bir amaç ya da prensip peşinde koşarken sahip olduğu güvenilir bağlılık olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacıların birleştiği ortak nokta

ise, bir amaca bağlılığın; sadakat, tatmin ve örgütsel bağlılığı güçlendirebileceği hususudur.

1.1.6. Psikolojik Sözleşmenin Örgüt Açısından Önemi

Ekonomik edinimlere odaklı, sadece iş sözleşmesinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getiren çalışanlar yerine, gönüllü ve öz verili çalışanlara duyulan gereksinimin artması, çalışan-işveren ilişkisinde yasal iş sözleşmesinin önemi azaltarak psikolojik sözleşmeyi daha önemli kılmakta ve ön saflara taşımaktadır (Bilgin 2001). Ayrıca, iş ilişkilerindeki her muhtemel durum resmi ve yazılı olarak dile getirelememekte dolayısıyla psikolojik sözleşmeler bu boşluğu doldurarak davranışları şekillendirmektedir. Böylelikle örgüt yönetimi ve psikolojik sözleşme olgusunun birbirini tamamladığı söylenebilir bunu destekler nitelikte Anderson ve Schalk (1998: 640) psikolojik sözleşmenin başlıca üç işlevini örgütsel güveni arttırmak, çalışan davranışlarını şekillendirmek ve çalışana geleceğiyle ilgili söz sahibi olma hissiyatı vermek olarak ifade etmişlerdir.

Psikolojik sözleşme kavramın giderek önemli hale gelmesine yol açan unsurları daha detaylı olarak Keser (2002: 11) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- “Çalışan ve örgüt arasında gerilim yaratan birtakım problemlerin yaşanmasını engellemesi, muhtemel bir problemde ise iletişimi kolaylaştırıcı rolü ile çözüme katkıda bulunması,
- Çalışanların rolleri, yetki ve sorumlulukları konusunda bilinçli olmalarını sağlaması,
- Çalışanların, örgütün kendilerinden beklentileri olduğunu ve bu beklentilere nasıl cevap vereceklerini bilmelerine olanak tanınması,
- Örgütün çalışanına sağlayacağı maaş, terfi vb. gibi olanakların psikolojik sözleşme sayesinde tahmin edilebilir olması”

Bunlara ilave olarak, Patrick (2008) tarafından yapılan bir çalışmanın sonucuna göre, psikolojik sözleşme, yoğun insan kaynakları uygulamalarının olduğu işletmelerde daha belirgin ortaya çıkmakta, gücü ve şekli endüstriden endüstriye değişiklik gösterebilmekte, örgütlerin yönetim politikaları ve kültürleri psikolojik sözleşmeye bakış açılarını etkileyebilmektedir.

Öte yandan, psikolojik sözleşmeye sahip olmayan bir çalışanın beklentisi olmamakta ve buna bağlı olarak, sorumluluk alma bilinci daha az gelişmekte, örgütsel bağlılığı ve

motivasyonu düşük olmakta ve iş tatmini azalmaktadır. Bu olumsuz tutum ve davranışlarla baş edebilmek için psikolojik sözleşmelerin yönetim düzeyinde bilinçli yaklaşımlarla ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir (De Vos ve Schalk 2005). Ayrıca, psikolojik sözleşmenin iyi “yönetilmesi” daha yüksek iş performansı, iş tatmini ve düşük personel devir hızı ile sonuçlanabilmektedir (DelCampo 2007). Bunlarla birlikte, psikolojik sözleşmelerin yönetilebilmesi, işletmelerin ana hedefi olan büyüme ve verimlilikte işgücü sermayesinin daha etkili ve yeterli bir şekilde kullanılabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı için de öncelikli görünmektedir (Topçu ve Basım 2015).

1.1.7. Psikolojik Sözleşmenin Çalışanlar Açısından Önemi

İşletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına almaları için çalışanların psikolojik sözleşmelerinin tanınması gerekir. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmelerinde kullandıkları terimlerinin anlaşılması, örgüte ve işlerine karşı yaklaşımlarını anlamak kadar örgütün davranışlarına nasıl karşılık vereceklerini anlamak ta kolaylaşacaktır. Dolayısıyla bu oluşum, çalışanın duyguları, davranış ve yaklaşımlarının olumlu olumsuz yönleri için de iyi bir teorik temel sağlayacaktır (Tallman 2001).

Daha önce de belirtildiği gibi, psikolojik sözleşmelerin gücü ve şekli endüstriden endüstriye değişiklik gösterebilmektedir (Patrick 2008). Bu tez çalışmasının ana kütlesini otel çalışanları oluşturmaktadır. Emek-yoğun niteliği ile turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde işgücüne duyulan gereksinim diğer sektörlerle göre çok daha fazladır (Şener 2010). Örneğin, oda temizliği, düzenlenmesi, konukların karşılanması, uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından sunulmaktadır. Bu nedenle, hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini, motivasyonu, bağlılığı, iş ilişkileri düşük olan bir çalışanın konuya tatmin edici düzeyde hizmet sunması (Aziri 2011:85) ve konuk tatminini sağlaması (Toker 2006: 154), dolayısı ile kaliteye ve işletme verimliliğine katkıda bulunması mümkün görünmemektedir.

Aynı zamanda, otel işletmeleri, dünya ekonomisinden büyük pay alarak gelişen ve ülke kalkınmasında da büyük katkıları olan turizm sektörünün önemli bileşenlerinden birisidir (UNWTO 2014). Rekabet koşullarında otel işletmelerinin başarısı, sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır çünkü şahsen sunulan hizmetler makineleştirilemez ya da otomatikleştirilemez (Şener 2010). Otel işletmelerinde hem hizmetin sunulması hem de müşterilerin tatmin edilmesi büyük oranda çalışanların çabasına bağlı olduğu için

(Özcan 1994), hem çalışan hem de işveren yönüyle tarafların beklentilerini ve yükümlülüklerini anlamaları ve kabul etmelerinde psikolojik sözleşme bir çerçeve sunmakta ve ciddi bir önem arz etmektedir. Çalışan işe başlarken yazılı iş sözleşmesi dışında psikolojik sözleşmesini de oluşturması örgüte yarar sağlamasını kolaylaştırmakta, görev bilincini geliştirmekte, motivasyon, bağlılık ve iş tatmini etkilediği gibi örgütler için kritik önemi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışının da oluşmasına katkı sağlayacaktır (De Vos vd. 2005:41).

1.2. İŞ TATMİNİ

Tez çalışmasının bu bölümünde iş tatmini konusunda genel kavramsal alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. İş tatmini kavramının tanımı ve gelişimi açıklanarak, kavramı etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel boyutta incelenmektedir. Daha sonra iş tatmini kavramının çalışan ve örgüt düzeyindeki önemi ve iş tatmininin sonuçları ele alınmaktadır. Son olarak ise; psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

1.2.1. İş Tatmini Kavramı

“Tatmin” kelimesi Latince’ de “satis” (yeterli) ve “facere” (yapmak) köklerinin birleşiminden türetilmiş (İngilizce karşılığı “satisfaction”) bir kelimedir.

Tatmin kavramı aynı zamanda kişisel, duygusal ve sosyal nitelikler taşımakta, doğrudan gözlenememekte, yalnızca bireyin kendisi tarafından hissedilerek tanımlanabilmektedir. İç huzuru betimleyen bu kavram, geçişli, değişken ve karmaşık niteliktedir (Örücü vd. 2006: 39). Tatmin kavramı hem bir süreç hem de bir sonuç olarak ele alınabilir. Süreç olarak ele alındığında, temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçlere odaklanılırken, diğerinde ise, bir beklentinin karşılanması söz konusudur. Tatmin kavramına aynı sıklıkla “doyum” da denmektedir. Bu tez çalışması boyunca, “tatmin” terimi tercih edilmiştir.

İş tatmini araştırmalarının 1. Dünya Savaşı yıllarında Frederic Taylor’un çalışmalarıyla başladığı bilinmektedir. Klasik yaklaşım çerçevesinde değerlendirilen bu araştırmalarda insanın sosyal yönü büyük ölçüde göz ardı edilmiş, örneğin sadece ücret artırımı yoluyla iş tatmininin artacağı öne sürülmüştür. 1927 yılında ise Neo-klasik (Davranışsal) yaklaşımın temelini oluşturan Hawthorne Araştırmaları sonucunda ise bunun tersi olarak insan unsuru daha fazla önem kazanmış, insanın sosyal yönleriyle beraber bir bütün olarak ele alınması gerektiği vurgulanmıştır (Çarıkçı ve Oksay 2004:157). Dolayısı

ile kavramın ilk kez 1920'lerde ortaya atılarak, öneminin 1930'lu yıllarda anlaşılmaya ve tartışılmaya başlandığı görülmektedir (Sevimli ve İşcan 2005:55; Üngüren vd. 2010: 2925; Sudak 2011:24).

Günümüz dünyasında gelinen noktada ise iş birey açısından yeni anlamlar kazanmış ve sadece fiziksel yaşamının devamı için değil, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da sağlanmasında etken olmuştur. Bu nedenle birey, çalışarak ekonomik gelir elde etmenin yanında kalmayıp, aynı zamanda da işinde başarı kazanma, keyif alma, tanınma, takdir edilme, işinden tatmin olma, itibar kazanma gibi psikolojik kazançlar da elde etme beklentisi içindedir. Bu kazanımlar içerisinde önemli bir yer tutan iş tatmini kavramı dar anlamıyla “çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk” şeklinde tanımlanırken (Davis 1988: 95), genel anlamda ise işlerine karşı çalışanların duygusal bir tepkisi olarak tanımlanmaktadır.

Günümüze gelene kadar bilimsel alanyazında kendine çok geniş bir yer bulan ve üzerinde oldukça yoğun çalışılan iş tatmini kavramının tanımı ile ilgili olarak kesin bir görüş birliğine henüz varılamamıştır (Aziri 2011:77). Bunun nedenlerinden biri araştırmacıların bu kavramla ilgili olarak farklı yaklaşımlar izlemeleri olabilir. Ayrıca, yapılan tanımların çoğu araştırmacıların araştırma yapmış oldukları konu ve alanın iş tatmini ile ilişkisine göre şekil almaktadır. İnsanın karmaşık bir varlık olması, sosyokültürel yaşam tarzının duygu ve değerler ile harmanlanması tatminin birçok özelliğini ortaya koymaktadır. Bu özelliklerin çokluğu ve tatminin bireysel tutumlarla ilişkili olması da iş tatmininin tanımlanmasına yönelik farklı alternatifleri gündeme getirmiştir (Tütüncü ve Kozak 2007:).

Kavramı ilk olarak tanımlayan bilim insanı Hoppock (1935:47)'a göre iş tatmini “bir kişinin gerçekten işinden tatmin oluyorum” demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonudur. Bu bakış açısına göre, iş tatmini pek çok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, kişinin hissetme şekline göre de kendi içinde barındırdığı içsel bir takım faktörlerin de etkisi vardır. Hoppock (1935) iş tatmininin aynı zamanda çalışanların işlerine yönelik duygu, tutum ve sübjektif tepkiler olduğunu ifade etmiştir.

Çalışanın iş yerindeki rolüne odaklanarak, Vroom (1964) ise iş tatminini “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden ve olumlu duygusal durum” olarak tanımlar. Olumlu ve olumsuz tutumlar da yine sırasıyla iş tatmini ve tatminsizliğini meydana getirir (Vroom 1964:99). Bölüm 1.1.2.4 te de bahsedildiği gibi

bu tanımlamanın temel dayanağı olan Beklentiler Kuramına (Vroom 1964) göre insanların emek ve çabaları karşılığında işten elde etmeyi umduğu ve arzu ettiği değerler, ödüller, amaçlar şeklinde beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanma düzeyine göre iş tatmini ortaya çıkar.

Benzer şekilde Locke'a göre de (1983) iş tatmini, çalışanların iş ve tecrübelerini değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan duygusal ve hoş giden bir durumu ifade etmektedir. Öte yandan iş tatmini, bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alınabileceği gibi, işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum şeklinde de ele alınmaktadır. Nitekim alan yazında en çok atıf alan tanımlamalardan birini yapan Spector (1997)'a göre, çalışanların işi ya da işinin farklı boyutlarıyla ilgili olarak neler hissettikleri ve nasıl hissettikleri olarak tanımlanmıştır. Anlaşıyor ki, iş tatmini farklı insanlara farklı anlamlar ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Tutumdan daha fazlasını, yani içsel bir durumu da ifade etmektedir. Örneğin Mullins (2005)'e göre, niteliksel ya da niceliksel olarak kişisel bir başarı hissi ile de özdeşleştirilebilmesi mümkündür.

İş tatmini çalışanların kendi davranışlarını etkileyen görevleri iyi yapabilmesini sağlar. Bu nedenle iş tatmini hizmet mükemmeliyeti için temel bir ön şarttır. İşinden tatmin olan çalışanlar olumlu iş tutumu geliştirir (Arnett vd. 2002: 90). İş tatmini, işin özellikleriyle, çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini gerçekleşmektedir (Özgen 2005: 350). İş tatmini ile ilgili alan yazında en sık yer alan diğer başlıca tanımlamalar Tablo 1.2'de özetlenmektedir.

Tablo 1.2: İş Tatmini ile İlgili Tanımlar

YAZAR/YIL	İŞ TATMİNİ TANIMI
Speroff 1955:69	Bireyin işine, çalışma arkadaşlarına, yönetimin tutum ve davranışlarına, yönetime duyduğu güvene karşı gösterdiği tepkileridir.
Smith vd. 1969:17	Kişinin subjektif algılarına göre işin özelliklerini yorumladıktan sonra elde ettiği sonuçtur.
Dunn 1972:26	Çalışanın işi hakkında hissettiği her şeydir.
Schneider ve Snyder 1975:31	İş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir.
Kalleberg 1977:126	Çalışanın mevcut işine ve iş özelliklerine yönelik genel duygusal tutumudur.
Cranny vd. 1992:1	Bir bireyin beklentileri ile beklentilerinin karşılanması arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda kişinin işine karşı beslediği duygusal tepkidir.
Lawler III 1994:96	Çalışanın işten beklentileri ve iş çıktıları arasındaki ilişkidir.
Testa 1999:155	Bir çalışanın işini, işle ilgili deneyimlerini, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi sonucunda gerçekleşir.
Oshagbemi 2000:88	Bireyin işine yönelik arzulanan, beklenen ya da hak edilen çıktılar ile gerçek çıktıların kıyaslanması ile ortaya çıkan sonuçlara gösterdiği duygusal tepkidir.
Lund 2003:222	Bireyin işinden ne beklediği ile işinin kendisine ne sunduğu arasında algılanan fonksiyon ilişkisidir.
Davis 2004:496	Çalışanın işine ya da iş durumuna yönelik beslediği olumlu duyguların toplamıdır.
Kim vd. 2005:174	Çalışanın işine yönelik genel duygusal değerlendirmesidir
Chen Yi 2007:73	Çalışanın işine yönelik zihinsel, duygusal ve fiziksel duygularını ifade etmektedir. Çalışanların işlerine yönelik (çoğunlukla) duygusal (hem olumlu hem olumsuz) tepkilerinin ölçümüdür.
Aziri 2011:78	İşin, maddi ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını mümkün kıldığı algısı ile bu algının bir sonucu olarak ortaya çıkan duyguyu temsil eder.
Rayton ve Yalabik 2014:2386	Çalışanın işi ile ilgili olarak hem ne hissettiğinin (duygusal) hem de işin çeşitli yönleri ile ilgili ne düşündüğünün (bilişsel) bir kombinasyonudur.

Yukarıdaki tanımların sayısını artırmak mümkündür ancak hemen hemen hepsinde çalışanların işe ve iş ortamına karşı geliştirmiş olduğu tutum, his, duygu, davranış, gibi tanımlanması güç olan soyut kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Bu kavramların hepsi, iş tatmini tanımının yapılması ve ölçülmesinin ne kadar zor olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bir başka zorluk da daha önce belirtildiği gibi, insanın içyapısı ile ilgili olan duyguları etkileyen birçok içsel ve dışsal etmenin olmasıdır.

Konaklama işletmeleri çalışanları açısından bakıldığında, iş tatmininin yüksek olması, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayan önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır (Pantouvakis ve Bouranta 2013:187). Bu noktada daha anlaşılabilir olması açısından iş tatminin genel dört önemli özelliğinden (Luthans 1994:108; Akıncı 2002:18) bahsetmek yararlı olacaktır. Bunlardan ilki, iş tatmininin, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal bir yanıt olmasıdır ve bu nedenle görülemez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilmesi gerekebilir. İkinci olarak, iş tatmini genellikle, iş ile ilgili beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir (Tutuncu ve Kozak 2007: 3-4). Bu özelliğinden yola çıkarak, Barutçugil (2004:388) iş tatminini “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu” şeklinde tanımlamaktadır. Üçüncü önemli özelliği ise, iş tatmininin işe yönelik farklı tutumları temsil etmesidir. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu karmaşık ve çok yönlü bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle iş tatmini farklı boyutlar altında incelenerek genel iş tatmini tespit edilmelidir. Son olarak, iş tatmini dinamiktir, hızlı elde edilebildiği gibi, daha hızlı olarak iş tatminsizliğine dönüşebilir (Dönmez 2008: 30-31). Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu bir süreliğine gözden uzak tutamazlar. Paralel şekilde, Özkalp ve Kırel (2001) iş tatminin üç boyutundan bahsetmektedir. Bunlar duygusal tutum, işle ilgili olumlu olumsuz sonuçlar ve iş tatmininin çoklu tutumlardan oluşmasıdır.

İş tatmini kavramını, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak özetlemek mümkündür. Bahsedilen tüm bu tanımlamalardan hareketle, *iş tatmini çalışanın işin kendisine ve iş ortamına yönelik hem duygusal hem de bilişsel algısı ve değerlendirmesi sonucunda verdiği olumlu tepki* olarak tanımlanabilir.

1.2.2. İç(sel) ve Dış(sal) İş tatmini

Genel olarak iş tatminini iç (intrinsic) ve dış (extrinsic) iş tatmini olmak üzere iki ana boyutta ele almak mümkündür.

İçsel iş tatmini bireylerin yaptıkları işin içsel niteliği ve yönleri ile ilgili öğelerden oluşmaktadır. Buna işin kendisi, sorumluluk, başarı, tanınma, terfi gibi faktörler ile örneklendirilebilir.

Dışsal iş tatmini ise işle ilgili görevlere dair ve iş çevresine ait dış öğeler ile ilgilidir. Örneğin, ücret, işletme politikası, üst ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları gibi faktörler bu gruba dâhil edilebilir (Judge vd. 2002: 27).

Diğer bir deyişle, iç tatmin faktörleri, işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanırken, dış tatmin faktörleri ise, işle dolaylı bağlantısı olan yönleri içermektedir. Bu araştırmada iş tatmini kavramı iç ve dış tatmin olmak üzere iki alt boyutta değerlendirilmiştir.

1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşletme, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok alanda sıkça irdelenen konulardan biri olarak (Davis 1988; Sabuncuoğlu ve Tokol 2001; Testa 2001; Nelson vd. 2006; Silva 2006; Tsai vd. 2010; Oztürk vd. 2014), iş tatmini ile ilgili yapılan her çalışmanın vurguladığı ortak nokta, bir işletmenin başarılı olması, o işletmede çalışanların iş tatmin düzeylerinin sürekli yüksek tutulmasıyla sağlanabileceğidir. Bu kapsamda çalışanların iş tatmin düzeyleri ile değişik faktörler arasındaki ilişkiler sürekli olarak araştırmalara konu edilmektedir.

Ayrıca, günümüz koşulları değerlendirildiğinde bireyselleşmenin daha yoğun olarak hissedilmeye başlandığı, bu bireyselliğin sadece beceri ve yetenekler üzerinden değil, giderek daha hissedilir biçimde gelir düzeyi, sosyal statü ve belirli bir yaşam standardı gibi “yeni değerler” üzerinden biçimlendirildiği görülebilir. Böyle olunca, insanların bir işe ve işyerine olan gereksinimleri, güvenli bir iş bulduklarında orada çalışmayı sürdürme zorunlulukları ve bu nedenle işin ve işyerinin bireylerin yaşamının çok önemli bir parçası haline geldiği yadsınmaz. İşyeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. Buradan hareketle, çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, basit olarak çalışanların

işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanabilecek iş tatmini üzerinde birçok bilim dalının neden çalıştığı da anlaşılabilir.

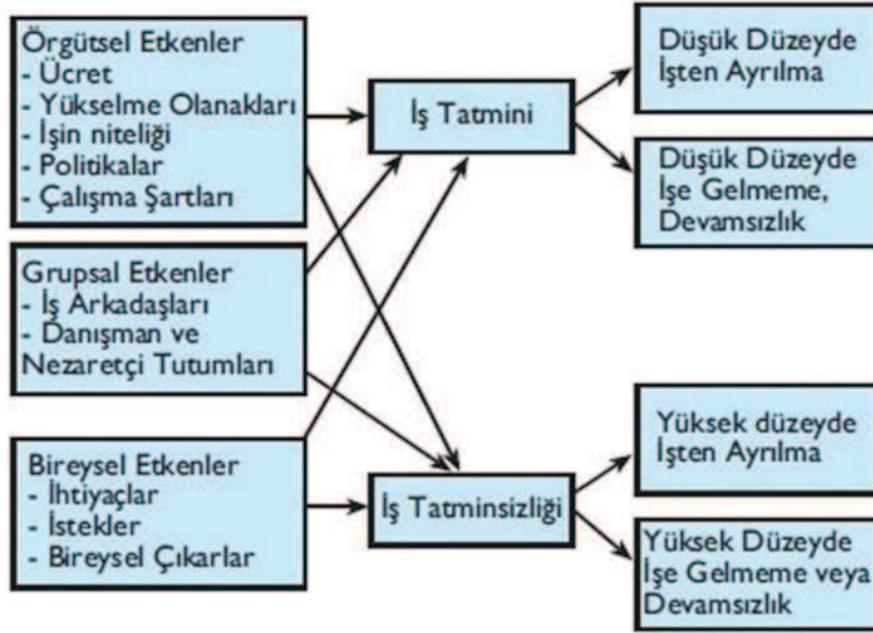
Daha önce de bahsedildiği gibi, iş tatmininin önemli özelliklerinden birisi dinamik olması yani durağan olmamasıdır. Bu yüzden iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ya da başka farklı faktörlere bağlı olabilmektedir. Bu durum her bir birey için farklı algılanabilmekte ve o kişi için tatmin yerine tatminsizlik ile sonuçlanabilmekte hatta iş özelliğinin tatmini bir süre sonra geçebilmektedir (İmamoglu 2004:169).

Özellikle hizmet odaklı konaklama işletmeleri için iş tatmini büyük öneme sahiptir. Farklı çalışma saatlerinde yorucu bir tempoda, değişken istek ve ihtiyaçları olan müşterilere hizmet verilen bu işletmelerde işine karşı tatmin duymayan bir çalışanın verimli ve senkronize bir şekilde çalışması mümkün değildir. Bir örgütte düşük tatmin işlerin pek yolunda gitmediğinin işareti olarak görülmektedir (Davis 1988:95).

Otel işletmelerinde çalışan tatmini ile ilgili kapsamlı bir alan yazın taraması yapıldığında, otel çalışanlarının tatminini etkileyen bireysel, iş ve örgütle ilgili çok sayıda faktörün olduğu görülmektedir. Örneğin, Luthans (1992: 126) iş tatminini faktörlerini, örgütsel/dışsal ve bireysel/içsel olarak ele almıştır. Ücret, ödül, iş güvenliği, işin niteliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim politikaları ya da davranışları, yönetsel ortam, akademik ortam, çalışma arkadaşları ve ortamı örgütsel ya da dışsal olarak sınıflarken; yaratıcılık, başarıma, sorumluluk, kişilik, cinsiyet, deneyim, yaş, tanınma, değer verilme, özerklik ve etkinliği de bireysel/ içsel faktörler olarak saptamışlardır.

Moorhead ve Griffin (1989) ise iş tatmini veya tatminsizliğine neden olan faktörleri ve bu faktörlerin hangi sonuçlara ulaştığını aşağıda Şekil 1.2. deki gibi ifade etmiştir.

Şekil 1.2. İş Tatmini veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları



Kaynak: Moorhead and Griffin, Organisational Behaviour, Houghton and Mifflin Comp., Boston/USA (1989:89).

Tatmini etkileyen faktörlerin değerlendirmelerine bakıldığında değişik yaklaşımlar dikkat çekmekle birlikte, göze çarpan en yaygın sınıflandırmanın bireysel ve örgütsel faktörler olduğu görülmektedir (Erdoğan 1996: 254-255; Oshagbemi 2000:88; Akıncı 2002: 4; Özgen vd. 2002: 329; Bakan ve Büyükbeşe 2004: 7; Sevimli ve İşcan 2005: 56; Yang 2010:609).

1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Konuya iş tatminini etkileyen faktörler açısından bakıldığında, Kuşlvan ve Kuşlvan (2005), Coomber ve Barriball (2007), iş tatmininin kendisini etkileyen birçok unsurla birlikte karışık bir bileşen olduğunu belirtmişlerdir. Buradan hareketle, bireysel farklılıklardan dolayı iş tatminini etkileyen faktörlerin de çalışandan çalışana değiştiği de söylenebilir.

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, bireyin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özelliklerle birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir. Bireysel ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti,

eđitimi, medeni durumu, kiřiliđi, mesleki dűzeyi, sosyo-kűltűrel ۆzellikleri vb. faktűrler bireyin içinde bulunduđu mevcut durumu deđerlendirmesini dođrudan etkilemektedir (Yang 2010:609).

Kűrođlu'nun 2011 yılında "İř Doyumu ve Turizm İřletmelerinde Yapılan Arařtırmalara İliřkin Bir Deđerlendirme " adındaki kapsamlı çalıřma iř tatminini etkileyen bireysel faktűrler arasında bireyin demografik ۆzelliklerinden yař, cinsiyet, eđitim dűzeyi, hizmet sűresi, çalıřanın statűsű, medeni durum ve iř deneyiminin olduđu, çalıřanın psiko-sosyal ۆzelliklerinden de sırasıyla; bařarı gűdűsű, takdir edilme duygusu, sayđı gűrme ve bireyin kiřilik ۆzellikleri olduđunu ortaya koymuřtur.

Yapılan çalıřmaların çođu demografik ۆzellikler ile iř tatmini arasındaki iliřkiye odaklanmıřtır. Arařtırmaların bazılarında (Oshagbemi 1998: 95; Oshagbemi 1999: 102; Sarker vd. 2003: 745) yař ile iř tatmini arasında gűclű bir iliřki olduđu ortaya konmuřtur. Yař ilerledikçe iřten duyulan tatmininin arttıđına yűnelik bulgular elde edilmekle beraber, bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması, ileri yařtaki çalıřanların daha fazla yetkiye ve genç çalıřanlardan daha az beklentilere (Ang vd. 1993:9; Spector 1997: 25) sahip olmaları ile açıklanmaktadır. Yani yař arttıca tatmin de artmaktadır. Bunu destekler nitelikte, Toker (2007)'in 385 otel çalıřanının demografik deđerřkenleri ile iř tatmini dűzeyi iliřkileri űzerine yaptıđı çalıřmada, çalıřanların yařları ilerledikçe iř tatminlerinde artıř olduđu ortaya çıkmıřtır. Ancak Sarker vd. (2003)'nin Tayland'da 323 otel çalıřanı ile yapmıř oldukları çalıřmada genel iř tatmininin yař ile anlamlı bir iliřkisini saptayamamalarına rađmen hizmet sűresiyle arasında anlamlı bir iliřki olduđunu ifade etmiřlerdir. İř tatmini-yař iliřkisinde yapılan bařka bir arařtırmada ise, dikkat çeken nokta, yařı daha bűyűk olan çalıřanların iř tatminsizliđi yařadıkları ve bunu yařamalarına neden olarak, teknolojik deđerřim, űretim ve performans ۆlűmleri, ařırı iř yűkű gűsterilmektedir. Yařlı alıřanların genç olanlara oranla, teknolojik deđerřimlere daha zor uyum sađlamaları ve monoton dűzenin dıřına çıkmak istememeleri, iř tatmininde azalmaya yol açmaktadır (Tın 2010:49).

Diđer bir faktűr olan cinsiyet ile iř tatmini arasında iliřki bulunup bulunmadıđına dair arařtırma sonuçları farklılıklar gűstermektedir. Bazı alıřmalar aralarında anlamlı bir iliřki olmadıđını (Spector 1997:28; Gűnbayı 2000: 72; ۆzkalp 2001: 83; Toker 2007: 103; Theodossiou ve Vasileiou 2007: 80;) ifade ederken, bazı arařtırmalar ise kadın çalıřanların iř tatmininin erkeklere gűre yűksek olduđunu ortaya koymuřtur (Kırel 1999: 117; Hançer

ve George 2003: 96; Özdevecioğlu 2003: 693). Fakat, cinsiyet değişkeni iş tatmininde bir faktör olmasına karşın kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha fazla tatmin duyduğu konusunda sonuçlar hala tutarsızlık göstermektedir (Baş ve Ardıç 2005).

Eğitimin ise iş tatmininin belirgin faktörlerinden biri olup, çalışanın tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin artması genel bir beklentidir. Çünkü eğitimin daha iyi iş olanakları ve yüksek ücret beklentisi oluşturmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda (Kömürçüoğlu 2003: 6; Sevimli ve İşcan 2005: 57; Özdemir 2006: 76) çalışanın eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu ifade edilmiştir.

Öte yandan aynı koşullarda yükseköğrenim düzeyindeki çalışanların, düşük öğrenimli çalışanlara kıyasla daha az tatmin duyduğu da çıkan sonuçlar arasındadır (Keskin ve Karaman 2002: 18; Lee ve Moreo 2007:148; Toker 2007: 102). Örneğin, Kaya (2007) tarafından otel işletmelerinde yapılan araştırmada bunun tersine ilköğretim mezunlarının iş doyum düzeyleri, lise ve üniversite mezunu çalışanlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Sebep olarak da, yüksek eğitilmiş çalışanların işlemeden ve işlerinden beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Benzer şekilde, Lam vd. (2001)'nin 5 otelde çalışan toplam 288 kişi ile iş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları araştırma sonucu göstermiştir ki yüksek eğitilmiş ve hizmet süresi 10 yılı aşmış çalışanlar işlerinden tatmin sağlayamamaktadırlar. Belki de eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar iş bulmaktan bile memnuniyet duyarken, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar; çalışma şartlarını, işte ne kadar geliştiğini, işin yan imkanlarını, kendi ile aynı eğitim seviyesindeki çalışanların ücret, terfi, katılım gibi olanaklarının ne olduğunu kendince yorumlayarak yüksek beklentinin sonucunu hissetmektedirler. Bu durumda, çalışanların eğitim düzeylerine göre iş tatmini farklılık göstermekte fakat eğitim düzeyinde daha fazla iş tatminine sahip olduğu konusunda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır.

Diğer bir demografik faktör medeni durumdur. Bazı araştırmalarda genel olarak, evli çalışanların iş tatminlerinin bekarlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır (Keskin ve Karaman, 2002: 15; Yılmaz ve Işık, 2004: 100; Sevimli ve İşcan, 2005: 61; Kaya 2007: 370). Evli olanların iş tatmininin yüksek çıkmasının nedeni ise evliliğin kendilerine getirdiği birtakım gereklerin yanı sıra düzenli bir yaşam sağlayarak iş doyum düzeyini arttırması olarak açıklanmıştır.

Üngüren ve Yıldız (2009)'ın otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre çalışanların iş tatmininin bazı örgütsel faktörlerinde (terfi ve ücret) evli çalışanların, bazı örgütsel faktörlerinde (işin yapısı ve yapıma şekli) ise bekâr çalışanların iş tatmini daha yüksek çıkmıştır. Ancak, Üngüren ve Doğan (2010)'ın daha sonraki çalışmasında bekârların evlilere göre iş tatmin düzeyleri daha yüksek olarak saptanmıştır. Sonuç olarak medeni durumun da iş tatminini etkilediği söylenebilir. Yine de evli çalışanlar ve bekâr çalışanlar arasında hangisinin daha fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu konusunda fikir birliğine varılabilmesi için daha fazla çalışma yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Diğer bir faktör olan hizmet süresi ise bireyin bir işte ne kadar süredir çalışmakta olduğu ile ilgilidir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin tatmin olduğu ve işi devam ettirdiği kanısı yaygındır. Yapılan araştırmaların bazılarında hizmet süresinin iş tatmini ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır (Oshagbemi 2000a:220; Sarker 2003:752). Yani hizmet süresi arttıkça tatmin de artmaktadır. Aynı zamanda hizmet süresinin iş tatmini ile ilişkisinin yaşla ilgili olduğu ifade edilmiştir. Yaş arttıkça hizmet süresi artmakta ve iş tatmini de artmaktadır. Öte yandan, bir kısım araştırmalarda hizmet süresi arttıkça iş tatmininin düştüğü görülmüştür (Gibson ve Klein 1970:420; Lam vd. 2001:160; Hançer ve George 2003: 96; Sarıışık ve Akova 2007; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 16). Belki de çalışan, çalıştığı örgüte kendi seçimi doğrultusunda dâhil olduğu için, ilk zamanlarda iş tatmini daha yüksek olmaktadır.

Ayrıca, psiko-sosyal özelliklerin içerisinde yer alan bireyin kişilik yapısı, sosyal kişiliği, ihtiyaç ve beklentileri, başarı güdüsü, takdir edilme duygusu da iş tatminine etki etmektedirler. Aşağıda alanyazında bahsedildiği üzere iş tatminini en fazla etkileyen psiko-sosyal özellikler açıklanmıştır.

Kişilik Yapısı: Çalışanların kişilik yapıları, kişilerin farklı beklentiler içinde olmalarına, örgüt içinde gelişen olayları farklı şekilde algılamalarına, işin özellikleri sebebiyle farklı düzeyde memnuniyet derecesine sahip olmalarına neden olmaktadır. İş tatmini düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmüş ve genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişilerde iş tatminsizliği görülürken, kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok tatmin sağladıkları anlaşılmıştır (Çalışkan 2005:10). Silva (2006)'ya göre kişiliğin beş temel özelliği dışa dönüklük, kabullene bilirlilik, dürüstlük, duygusal istikrarlılık ve akli özelliklerdir. Dışa dönüklük sosyallikle,

kabullene bilirlık işbirlikçilikle, dürüstlük güvenirlikle, duygusal istikrarlılık kararlılıkla ve akli özellikler ise sahip olunan hayal gücüyle ilişkilendirilmektedir.

Öte yandan, otoriter ve baskıcı kişilik yapısının iş tatminini azalttığı ve iş ortamındaki tatminsizlik kaynaklı çatışmaları arttırdığı ortaya konmuştur. Diğer yandan yeniliğe ve değişime karşı olan kişilik yapısının da iş tatminini azalttığı, öz saygısı düşük bireylerce, diğer bireylerin ve üstlerin agresif ve düşman olarak algılandığı ve iş tatminini azalttığı ifade edilmiştir (Kılınç 1985: 314 -315; Özdemir, 2006: 75).

Otel işletmelerinde çalışanlar hizmetin bir parçası olarak müşterilerle doğrudan temas halindedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri çalışanın kişilik özellikleri ve davranış biçimidir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, yardımseverlik, anlayış gibi kavramlarla müşterinin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla, kişilik yapısından kaynaklı tatmin ya da tatminsizlikle sonuçlanan bir durumun müşteriye yansması ve memnuniyet oranını etkilemesi önemli bir husustur. Aynı zamanda bireylerin meslek seçimlerinin de de kişilik yapılarını göz önünde bulundurmaları önemlidir zira buna uygun olmayan bir meslek seçimi başarıyı ve tatmin düzeyini etkileyebilir (Keser 2006a: 122).

Çalışanların İhtiyaç ve Beklentileri: İş tatmini, çalışanların işle ilgili beklentileri ile işten elde ettiklerini karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Beklediklerinden daha fazlasını elde etmeleri halinde çalışanlarda iş tatmini gerçekleşmektedir (Spector 1997: 33-34). Karşılanmayan beklentiler ise, çalışanın işe uyum sağlamasını zorlaştırmakta ve iş tatminsizliği yaratmaktadır (Lam vd. 2003: 161). Diğer yandan, birey, ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde işinden tatmin elde etmektedir. Önemli ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda ise tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. İş yaşamında tercih ettiği işi yapan, gereksinim duyduğu ücreti alan, imkan ve koşulları arzu ettiği gibi olan bir kimsenin kuşkusuz iç ve dış tatmini elde ettiği için hem iş hem de özel yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa tersi bir durumda olumsuz tutum ve davranışlara gireceği ve her iki anlamda da olumsuz etkileneceği muhtemeldir (Örücü vd. 2006:40).

Başarı Güdüsü: McClelland (1985) başarı güdüsünü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlamaktadır. Çalışanların kendi bireysel amaçları peşinde koşmalarının nedenlerinden birisi “başarı güdüsü”dür. Bu güdüye sahip bireylerin bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak istekli ve gayretli çalışma ile zorluklara meydan okuma eğilimlerinin yüksek olduğu

belirtilebilir. Bu yüzden başarı güdüsünde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duygusu ön plana çıkar. Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel gelişime önem verdiklerini, orta derecede risklere girmeyi istediklerini, sonuçları kolay alınabilecek işlere daha yatkın olduklarını, çoğunlukla kendilerini işlerine adadıklarını, gönüllü olarak sorumluluk üstlendiklerini ve zorluklar karşısında yılmadıklarını göstermiştir (McClelland, 1961; Kaya ve Selçuk 2007: 186).

Akıncı (2002) tarafından yapılan araştırmada ise iş tatminine sahip bireylerin başarı güdüsünün daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda Akıncı'ya (2002) göre iş tatmini ile başarı güdüsü arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. Üngüren vd.(2010:2922) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada iş doyumunu ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Önemli olan başarı ihtiyacının çalışanlar açısından ne ifade ettiğinin ve çalışanların bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için nasıl davrandıklarının tespitidir. Eğer bu tespitler doğru yapılırsa ve örgütsel ortamda bireysel başarı ihtiyacını tatmin edecek şekilde yapılandırılırsa, organizasyonların bu durumdan önemli kazançlar elde etmesi de kuvvetle muhtemel olacaktır (Kaya ve Selçuk 2007:179).

Takdir Edilme: Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatları bulması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 5). Takdir etme, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalarda takdir edilme ile çalışanların iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (İncir 1990: 32; Spinelli ve Canavos 2000: 33; Bozkurt ve Bozkurt 2008: 3). Otel işletmelerinde ise, İnce (2003) ile Pelit ve Öztürk (2010) tarafından iş tatminine yönelik yapılan araştırmalarda; çalışanların en fazla değer verdiği ödüllendirme yönteminin, kendi yöneticileri tarafından anında ve çalışana özel olarak verilen ödüllendirme olduğu göze çarpan önemli bir noktadır.

1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş, belirli bir zaman diliminde, belirli bir örgütsel ortamda gerçekleştirilen görev olarak algılandığında, çalışanın bulunduğu örgüte sağladığı katkı ya da değer olarak

tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş tatmini, iş ve iş ortamına yönelik çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Bu iş ve iş ortamına yönelik faktörler, örgütsel faktörler olarak tanımlanmaktadır (Aşık 2010:41). Örgütsel faktörler, bireysel faktörlerle etkileşim göstererek çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olmaktadır (Aksayan 1990:18). Ancak, çalışanlar, örgütsel faktörlerin tümünde aynı düzeyde doyuma ulaşmamaktadır. Örneğin bir çalışan aldığı ücretten tatmin olmamasına rağmen işletmelerin diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Örücü vd. 2006:42).

Çalışan beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışanlara sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı çalışan tatmini, örgütün çalışanlarına sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı çalışanların tutumudur. Örgütsel faktörler; bireylerin işe karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İş tatminine etki eden örgütsel faktörler; işin niteliği, ücret, yükselme olanağı, yönetim ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler temel faktörleri altında incelenmektedir (Luthans 2002:231; Robbins ve Judge 2007:87; Sencan vd. 2013:106).

İşin Niteliği: Araştırma sonuçları işin niteliğinin niteliğini oluşturan boyutların iş tatminini etkilediğini göstermiştir (İncir 1990: 36; Spector 1997: 33; Groot 1999: 358; Friday ve Friday 2003: 430; Chen 2008: 114). İşin yapısı, zorluk derecesi, ilginç ve keyifli olması, ilgi ve yeteneklere paralel olması, güvenliği vs. işin niteliklerine dahil olmakta ve iş tatminini etkilemektedirler (İşcan ve Timuroğlu 2007: 125).

Aynı zamanda işin açık olması, kişinin neyi nasıl yapması gerektiğini bilmesi onun işe karşı tutumunu olumlu etkilemekte ve iş tatminini arttırmaktadır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, zorluğu ve özel yetenek gerekliliği, çalışanın bu tür işleri yapabilmekten mutluluk duymasına neden olmaktadır (Erdoğan 1991:377). Diğer taraftan, yapılacak işin özellikleri, işi yapacak kişideki özelliklerle aynı yöndeysen, gerek işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine, gerekse işi yapan çalışanın iş esnasında alacağı doyum düzeyine olumlu yönde yansıtacaktır. İşini severek yapan birey o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha özenli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir dolayısıyla iş tatminini daha çok yaşayacaktır.

Kuşlivan ve Kuşlivan (2005)'ın ve Kaya (2007)'nin, otel işletmeleri çalışanları ile yaptıkları araştırma sonuçları, işin niteliğinin çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktör olarak bulunmuştur. Bu nedenle çalışanların ilgilerini çeken, hoşlandıkları bir işte

çalışmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının sağlanması tatmin olma derecelerine etki etmekte, bu ortamın sağlanması ve sürdürülmesinde ise yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir.

Öte yandan, işin zorluk derecesi iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak yorumlanmaktadır. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde doyum bulacaktır (Sevimli ve İşcan 2005:58).

Tüm sektörlerde iş tatmininin aynı değişkenlerden etkilenmediği bilinmektedir (Rahman ve Sanzi 1995:290). Pizam ve Lewis (1979: 14) tarafından yapılan dikkat çekici bir çalışmada konaklama işletmelerinde iş tatminini ve tatminsizliğinin nedenleri ve bunları etkileyen örgütsel faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler Tablo 1.3'te yer almaktadır. Buna göre, konaklama işletmelerinde iş tatminini yüksek düzeyde etkileyen faktörler; işletmenin ürün ve hizmetlerine ilgi duymak, işletmenin amaçlarını benimsemek ve güvenlik olarak belirlenmiştir.

Tablo 1.3. Konaklama İşletmelerinde İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Nedenleri ve Etki Eden Faktörler

İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Nedenleri	
İş tatminine yüksek düzeyde etki eden faktörler	İşletmenin ürün ve hizmetlerine ilgi duymak
	İşletmenin amaçlarını benimsemek
	Güvenlik
İş tatminine düşük düzeyde etki eden faktörler	Departmanlar arası yer değişimine olanak sağlanması (iş rotasyonu)
	Maddi Ödüller
	Organizasyon içi iletişim
İş tatminsizliğinin nedenleri	Uzun çalışma saatleri
	Uzun çalışma saatlerine karşılık düşük ücret
	Yönetim tarzı
	Düşük ücret
	Rekabet
	İş gören problemleri
	Hizmet statüsü
Kendini ifade edememe eksikliği	

Kaynak:Pizam, Abraham and Robert Lewis. (1979), Predicting Career Success and Satisfaction: A Study of Hospitality Graduates. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 20, 3, p. 14.

İşin kendisi ile ilgili yukarıda söz edilen değişkenlerin hepsi çalışanın kişiliğine bağlı olarak iş tatmini veya tatminsizliğini sağlayacaktır. Bunlara ilaveten, iş hakkındaki toplumsal yargı doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların da saygın ve kabul gören bir işe sahip olma arzusu tabi ki kaçınılmazdır. Örneğin, konaklama işletmelerinde işin kendisi, çalışanın bulunduğu toplum tarafında tam anlaşılmadığında basit bir garsonluk mesleği olarak görülebilmektedir. Mesleğin toplum tarafından kabul görmemesi iş tatminini olumsuz yönde etkilemesine de neden olabilmektedir.

Ücret ve Ücret Sistemi: İşletmeler açısından bir maliyet unsuru olarak görülmesine rağmen, iş tatmininin temel faktörlerinin birisi de ücrettir. Yapılan iş emek-yoğun, teknoloji-yoğun veya sermaye-yoğun olsa da hemen hemen tüm sektörlerde çalışanların işe

karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliyi ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir.

Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal açıdan “çalışanın geçim aracı” ve hukuki açıdan ise “çalışanın fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır” (Koroğlu 2011:57).

Ücret tatmin düzeyi, çalışanların işten çıkmasında bir etken olarak görülmektedir (Lawler III 1990: 26). Genelde çalışanlar ücretlerini, hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki çalışanların ücretleri ile kıyaslamakta (Porter vd. 1988:345) ve buna göre işletmede kalma veya çıkma kararı vermektedirler. Çalışanın aldığı ücret, kıyasladıklarından düşük ise, işten çıkma eğilimindedir. Yani, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretinin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir.

Konuyla ilgili alanyazında bazı araştırmacıların yaptıkları araştırmalarda ücret, iş tatminini belirleyen önemli bir değişken olarak kabul edilirken (Davis 2004: 499; Uçkun vd. 2004; Pelit vd. 2011:784), bazı araştırmacılar (Savery 1996; Özdemir 2006:) tarafından iş tatmini sağlanması açısından çok fazla etkili bir değişken olarak kabul edilmemiş, tatmin kaynaklarının yalnızca biri olduğu, tek başına tatmin sağlamayacağı, sağlasa bile uzun süreli olmayacağı ifade edilmiştir (Stephen 1996:92). Sonuç olarak yapılan çalışmalarda ücret etkeni ile ilgili farklı sonuçların temel kaynağı, işletme içinde iş tatmininin sağlanabilmesi için öncelikli olarak ücret adaletinin sağlanması gerekliliğidir. Dolayısıyla, adil bir algılama durumu, iş tatmininin de olumlu yönde etkileyecektir.

Pelit vd.(2011:800)'nin Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerde 1,854 otel çalışanı ile yapmış oldukları çalışmada iş tatminini en olumlu yönde etkileyen değişkenler iş arkadaşları ve fiziksel koşullar olarak saptanırken, ücret- özellikle ücret adaletsizliği- iş tatminini en olumsuz yönde etkileyen değişken olarak ifade edilmiştir.

Brief (1998), alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olmasının (ücretin adil dağılımı) yüksek olmasından daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Türkiye'de yakın zamanda otel işletmelerinde yapılan bir araştırmanın ana bulgularına göre, sektördeki çalışanların aylık ne kadar gelirinin olduğu çalışanların iş tatmin düzeylerini anlamada belirgin bir rol oynamaktadır. Maaş ya da ücretteki adalet ve eşitlik hem erkek hem kadın çalışanların iş tatmin düzeylerini artırma ve korumada

kullanılabilecek temel araçlardan biri olarak saptanmıştır (Kara vd. 2012:1060). Aynı zamanda ücretlendirme politikasında temel amaç uygun ücret sistemi uygulamalarıyla çalışanların motivasyonunun ve örgütün verimliliğinin artırılması olmalıdır (Akalp 2003:1).

Yükselme Fırsatı (Terfi): Terfi olanakları bir nevi psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırmasının yanında, çalışanın sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir (Luthans 1992: 121). Terfi etmek, her çalışan için farklılık arz edebilir. Birine göre gelişme anlamı taşırken, diğerine göre daha çok kazanma, daha yüksek mevki elde etme, bir yarışta kazanma demek olabilir. Bakış açılarındaki farklılık, terfi etmenin oluşturacağı iş tatmini düzeyini de etkileyecektir (Başaran 1991: 203).

Yapılan araştırmalarda terfi ve kariyer olanaklarının olması (ilerlemeye olanak tanınması) ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (İncir 1990: 30; Friday ve Friday 2003: 430; Emir ve Baytok 2004: 264; Sevimli ve İşcan 2005: 61; İşcan ve Timuroğlu 2007: 133; Toker 2007:100). Bu araştırmalarda, istenilen terfiyi zamanında elde edememenin iş tatminini olumsuz etkilediği sonucu da şaşırtıcı değildir. Ayrıca, toplumsal yapıda daha itibarlı ve yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmesi de farklı bir detaydır (Davis 1988:100).

Konaklama işletmelerinde, çalışanın kariyer yapma imkânı olduğu için genellikle yeni işe başladığı zaman en alt basamaktan başlamayı kabul etmekte ve gelecekte bulunduğu bölümün üst basamaklarına geleceği düşüncesi ile hareket etmektedir. Bununla birlikte terfilerin adil bir biçimde yapılması ve adaletli bir terfi sisteminin var olması gerekmektedir. Yükselmeyi daha fazla hak eden bir çalışan varken, hak etmeyen bir çalışanın terfi etmesi iş yerinde huzursuzluk yaratarak iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özkalp ve Kırel 2001:131).

Yönetim Politikaları: Yönetim, bir amaca ulaşmak için başkaları ile iş birliği yapmak demektir. Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte ulaşma, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyetleridir (Ertürk 2000:6). Günümüzde yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltme çabalarında başarılı olabilmeleri için, çalışanlarının beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir.

Bozkurt ve Bozkurt (2008), ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile, sadece iyi bir yönetici ve yönetim tarzının, çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olduğunu, bu durumun da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önem arz ettiğini gösterdiğini ifade etmiştir.

Ayrıca ortaklaşa ve işbirlikçi yönetim anlayışı, çalışanların iş başarısının ve iş verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Çalışanların görüşlerinin alınması, görüşlerine değer verilmesi işi sahiplenmesini ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Küçük Özdemir 2006:10). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi karar verme sürecinde çalışanların katılımının sağlanması, ikincisi ise çalışan merkezli olunmasıdır (Sapancalı 1993: 61- 62).

Yönetime katılma, birlikte karar alma ve uygulama otoriteyi yumuşatır ve sıkı bir denetim gereğini ortadan kaldırır. Çalışan aldığı göreve karşı daha sorumlu ve ilgili davranır. Yönetici tepeden buyruk veren kişi değil; toplantılarda belirli kararlar almak üzere tartışan kişi olarak algılanır. Bu tür toplantılarda etkin kararlar çıkmasa bile, çalışanlar özgürce önerilerini açıklamakta psikolojik bir boşalma ve doyuma ulaşabilirler. Bununla birlikte, kararlara katılmanın sağlandığı durumlarda, iş ile ilgili tehditler daha az hissedilmekte ve çalışanın mesleği ile ilgili nitelikleri artmaktadır (Tutar 2000: 245).

Nitekim yukarıdakileri destekler nitelikte, Spinelli ve Canavos (2000) tarafından 240 otel çalışanı ve otel müşterileri yapılan araştırma sonucunda; iş tatmini ile maddi olmayan (kararlara katılım, başarıya destek olma hissi, takdir edilme) nitelikler arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ayrıca, çalışan merkezli olan yönetimin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminine olumlu etki etmektedir (Erdil vd. 2004: 19; Öztutku 2007: 95). Üstlerin astlarına olan yaklaşımları (objektif davranma, ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyet vb.) işe karşı motive edebileceği gibi işten soğumaya neden olarak hizmet kalitesinin düşmesine, hatta işe devamsızlığa ve işyerinden ayrılmaya da sebebiyet verebilmektedir (Örücü ve Esenkale 2005: 150).

Ayrıca, örgütlerde oluşturulan denetim biçiminin uygulanış şekli de iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Çalışkan 2005:11). Çalışanları sürekli ve sıkı bir şekilde denetlemek kişilere özgürlüklerinin kısıtlandığı hissini vermekte ve bu durum da yönetici-çalışan arasındaki ilişkileri zayıflatarak iş tatminini olumsuz yönde

etkilemektedir. Denetim görevini sürdüren kişi ile çalışan arasındaki olumlu ilişkiler ise iş tatminini artırmaktadır (Özler ve Ünver 2012: 332).

Çalışma Arkadaşları: Birey, hayatının önemli bir kısmını iş yaşamında, çalışarak ve çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir (Oshagbemi 2000a: 90). Çalışanların, zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşları ile uyumu, samimiyeti ve aralarındaki iş birliği, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Luthans 1992: 122). Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Dolayısı ile çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim kuramayan bireyin tatmin düzeyi de düşük olmaktadır (Oshagbemi 2000a: 90).

Nitekim konuya yönelik yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin (ortamının) iş tatmini üzerinde etkili olduğuna ilişkin kanıtlar ortaya konmuştur (Graham ve Messner 1998: 201; Robbins 1998: 79; Erdil vd. 2004: 21; Bozkurt ve Bozkurt 2008: 5). Bu araştırmalardan bir tanesi de Sarıışık ve Akova (2007) tarafından çalışanların örgütsel iklim ve iş tatmini hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla seyahat acentalarında çalışan 218 çalışan üzerinde yapılan araştırmadır. Araştırma sonucunda; iş arkadaşları, ücret ve yönetim ile ilişkiler iş tatminini etkileyen önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, konuyla ilgili olarak İngiltere’de yapılan bir araştırmada, çalışma arkadaşları davranışlarıyla iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oshagbemi 2000b: 88).

1.2.4. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Yalnızca çalışanın kendisini ve çalıştığı örgütü değil, ailesini, arkadaşlarını ve genel olarak hayata bakışını da etkileyen çok kapsamlı karmaşık bir olgudur. İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef 1997:184).

Daha net anlaşılabilmesi için iş tatmininin önemini bireysel ve örgütsel açıdan ele almak uygun olacaktır.

1.2.4.1. Çalışan Açısından Önemi

Yaşamın giderek hızlanığı günümüz çalışma koşullarında zamanının büyük bir kısmını çalıştığı yerde geçiren bir bireyin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışanın mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır. Bununla birlikte, yaşam tatmininin aynı zamanda iş tatmininden etkilendiği de bilinmektedir. Bazı çalışmalar iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu ileri sürmektedir (Iverson ve Maguire 2000:807- 810; Deniz 2005: 324; Özdemir 2006: 80; Örucü vd. 2006: 41). İş yaşamı bireyin tüm yaşamını etkilemekte ve yaşam tatmini veya tatminsizliğinin bir nedeni olmaktadır. İş tatmini ile çalışanın aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisindedir. İş tatmininin yetersiz olduğu durumlarda, yaşam tatmini de düşük olmaktadır (Davis 1988, 96). Bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (Sevimli ve İşcan 2005: 55). Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması sadece çalışan açısından değil; aynı zamanda örgütsel açıdan da çok önemlidir.

İş tatmininin önemli olmasının diğer bir nedeni ise üretkenlikle ilgilidir ve iş tatminsizliğinin yarattığı dolaylı etkiler (stres) konunun önemini artırmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005: 55). Çalışanın hayatındaki olumsuz deneyimler, gündelik sıkıntılar, kişilik özellikleriyle de birleşince, gerginlik, endişe, depresyon, yorgunluk gibi reaksiyonlara dönüşebilmektedir. Bireye egemen olan gereksinimler doyurulmadıkça iş tatmininden söz edilmeyeceğini belirten Kaynak (1990 :114), çalışanların iş tatminleri arttıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağını, böylelikle insanların örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin altını çizmiştir.

Bunların dışında, işyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen işverenler, çalışanların yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulamadıklarından devam eden, örgütsel amaç ve hedeflerden uzak çalışanlara sahip olacaklardır (Erdoğan 1996: 337). Çalışanların örgüt içindeki iş tatmin düzeyleri başka iş arama eğilimlerini de azaltacaktır (Ölçüm 2004: 70-71).

1.2.4.2. Örgüt Açısından Önemi

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilmeleri için, çalışanların tatmininin sağlanması, işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel amaçlarından biri haline gelmektedir (Bernal vd. 2005: 279).

Hizmet sektörü kapsamında, turizm endüstrisinin bir kolu olan konaklama endüstrisi ise yarattığı istihdam ve sağladığı döviz girdisiyle azımsanmayacak bir güce sahiptir bu sebeple çalışanların istek ve beklentilerinin anlaşılabilmesi, daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak için önemlidir. Müşteri ile etkileşimin bire bir olduğu turizm sektöründe çalışanların tatmininin müşteriye, hizmetin aynı anda üretilip tüketilmesi ilkesine dayandırılarak, anında yansıdığını gözlemleyebilmekteyiz. Çalışanlar işlerinden tatmin olurlarsa daha iyi hizmet sağlayabilecekler ve böylece müşteri tatmini de yükseltebilecektir (Noe vd. 2010).

Otel işletmeleri doğal olarak hizmet üreten ve insanın insana hizmet ettiği işletmelerdir. Sunduğu hizmetler çoğunlukla soyuttur; hizmet verme sürecinde hizmetin verildiği ortamda çalışanlar ile tüketicilerin, bireylerarası etkileşimi söz konusudur. Bu bakımdan otel işletmelerinde çalışanlar sunulan soyut ürünün somut bir parçası durumundadırlar, tüketicinin gözünde işletmenin imajını oluşturur ve işletmeyi temsil ederler (Kuşluvan 2009). Bu nedenle turizm sektörünün en önemli hizmet sağlayıcılarından olan otel işletmelerinde işgücü kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların işlerinden sağlayacakları tatminin katma değeri sektörlere göre daha fazladır (Testa vd. 1998: 14; Spinelli ve Canavos 2000: 29).

Bu tür hizmet işletmelerinde iş tatminsizliği müşteri ve çalışan şikâyetlerinin artması, hizmet kalitesinin düşmesi, hizmetin aksaması ve tüm bunlar sebebiyle karlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir (Malhotra ve Mukherjee 2004: 162). Düşük iş tatmini, örgütün bağlılık sistemini yıpratmakta, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmaktarak beli de yok etmektedir (Akıncı 2002: 3).

Oral (2005:269), otel işletmelerinde iş tatmini sağlanamadığında karşılaşılan sıkıntıları; kayıt veya hesap ödemelerinde müşteri yoğunluğunun olması, müşteri ve çalışanların şikâyetlerine ilaveten yiyecek-ıçecek üretim yerlerinde kayıpların artması, dayanıklı tüketim mallarında arızaların ortaya çıkması, restoran malzemelerinde

kırılmaların artması, iş kazalarının artması, yiyecek-içeceklerin kalitelerinin bozulması, hizmette önemli aksamalar ve gecikmelerin olması, toplam satış ve kârda düşüşlerin olması, çalışanların işe devamsızlığının artması ve yüksek iş gücü devir hızı şeklinde özetlemektedir.

Yukarıda söz edildiği gibi iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Artık günümüz koşullarında işletmelerin çalışanların tatmininin sağlanması için öngörülen çalışma olanaklarını sağlamada büyük çaba harcamaları kaçınılmaz olmuştur. Bunun destekleyici örneklerinden biri ise; kurumsallaşmış zincir oteller grubundan biri olan dünyaca ünlü Ritz Carlton Otellerinin müşteri tatmini ile çalışan tatmininin birbirine paralel giden unsurlar olduğuna inanarak, çalışanlarına verdiği önemi ve değeri gösteren “Personel Andı” ndaki “Bizler hanımefendi ve beyefendilere hizmet sunan hanımefendi ve beyefendileriz” şeklinde belirlediği mottodur.

1.2.5. İş Tatmini ve Sonuçları

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma barışını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu nedenle iş tatmini, varlığı çok istenen ancak elde edilmesi bu kadar kolay olmayan bir olgudur (Aydın vd. 2014:59). Yüksek iş tatmini yöneticilerin arzu ettiği bir durumdur çünkü düşük tatmin bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğini göstermekte (Davidson vd. 2010:461), iş veriminin azalması, işe olan bağlılığın zedelenmesi, işin yavaşlatılması, iş başarısının azalması, iş kazalarının görülme sıklığının ve şikayetlerin artması, yüksek personel devir hızı, işe devamsızlık, düşük performans gibi sorunlara sebep olmaktadır (Akıncı 2002:10;

Sevimli ve İşcan 2005: 59; Okpara, 2006: 49; Zopiatis vd. 2014:137).

Ayrıca, iş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların bulunması ve tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü

başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği gibi somut ve soyut kayıplar göz önüne alındığında, iş tatmini sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Özdemir 2006: 79; Davidson vd.2010:462).

Bu başlık altında konaklama işletmeleri alan yazınında üzerinde en çok durulan ve sektör açısından önemli ilişkileri olduğu ifade edilen (Timo 1996:43; Igbaria ve Guimaraes 1999: 150; Kim vd. 2005:171; Okpara, 2006: 49; Silva 2006:317; Gunlu vd. 2010:698; Yang 2010: 612; Ozturk vd. 2014:299; Zopiatis vd. 2014:132-132) örgütsel sonuçlardan işe devamsızlık, personel devir hızı, örgütsel bağlılık ve verimliliğe yer verilmektedir.

1.2.5.1. İşe Devamsızlık (İşe Gelmeme)

İşe devamsızlığı, çalışanın işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Diğer bir deyişle devamsızlık; haklı bir mazeret, hastalık, izin veya yıllık tatiller dışında işe gelmeme nedeniyle iş programında aksama doğuran tüm durumlardır (Eren 2004: 267). İşe geç kalma veya işten kaçma şeklinde de gerçekleşebilmektedir. İşe gelmeyen çalışanın o gün yapması gereken işlerinin aksaması ya da diğer çalışanların iş yükünün ağırlaşması özellikle otel işletmelerinde hem üretim gücünün hem de hizmet kalitesinin düşmesine neden olacaktır (Pizam ve Thornburg 2000: 211). Çünkü üretilen mal ve hizmetlerin genellikle stoklanamaz nitelikte olması ve üretildiği anda tüketilmesi (Kozak, 2012: 31), diğer işletmelere göre mal ve hizmetin üretimi dışında mal ve hizmetlerin sunumunu da çalışanların yapıyor olması gibi özellikler önemli etkenlerdir.

İşe tatmininin işe devamsızlık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalarda, iş tatmini arttıkça, devamsızlığın azaldığı yönünde bulgular ortaya konmuştur (Scott ve Taylor 1985:608; Sun 2002: 4; Keser, 2006a: 139; Wong ve Li 2015:858).

İşe tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi bozan faktörlerin de bulunduğu bir gerçektir. Çalışanın işini önemli görmesi bu tür faktörlerdendir. Devlet memurları arasında yapılan bir araştırmada, işini önemli gören memurların daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Ayrıca yüksek iş doyumu devamsızlığı azaltmasa bile, düşük doyumun iş devamsızlığını artırdığı bilinmektedir (Cortese 2007:305).

İşe devamsızlık çalışmalarında yapılan diğer bir vurgu ise gönüllü ve gönüllü olmayan işe devamsızlıktır (Nielsen 2008: 1331). İşe devamsızlık hastalık, kaza ve işe gelmek istediği halde bunu engelleyen bir durumun varlığında işe gelmeme gibi

nedenlerin dışında bireyin kendi irade ve kararıyla işe gelmeme davranışı olarak ifade edildiğinde gönüllü olmayan zorunlu nedenlerle yapılan devamsızlık iş kapsamında değerlendirilmemelidir. İş yerinden uzaklaşma ve geri çekilme davranışını simgeleyen devamsızlık ise gönüllü devamsızlık olarak nitelendirilmektedir (Çakır 2006: 44).

1.2.5.2. Personel Devir Hızı

Personel devir hızı bir işletmede çalışan sayısının artış ve azalışındaki oran şeklinde de ifade edilebilir. Robbins ve Judge (2007:72) devir hızını “... bir örgütten gönüllü ya da gönülsüz şekilde daimi ayrılma” olarak tanımlamaktadırlar. Genel beklenti ise bu oranın düşük olmasıdır.

Personel devrinin nedenlerine ilişkin geliştirilen modeller incelediğinde, genellikle ana değişken olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Demirkan ve Erdem 2014: 306).

Otel işletmelerinde iş tatmini ve personel devir hızı ilişkisini inceleyen Yang (2010) bu iki kavram arasında belirgin bir negatif ilişki olduğu sonucuna varırken, iş tatminini bir bütün olarak değil de iç tatmin (moral değerler, güvenlik, sorumluluk, sosyal statü, vs.) ve dış tatmin (şirket politikaları, tazminat, ast-üst ilişkileri, vs.) şeklinde iki ayrı parça olarak inceleyen Zopiatis vd. (2014) ise, sadece dış tatmin ve devir hızı arasında negatif ilişki saptamışlardır. Bunu destekler nitelikte Poe (2003) da iş tatmininin içsel faktörlerine odaklanan işletmelerin, otel çalışan kaybı ve devir hızı oranını en aza indirmelerinin daha muhtemel olduğunu ifade etmiştir.

Türkiye’de ve yurtdışında yapılan birçok araştırmada turizm sektöründe ve konaklama işletmelerinde personel devir hızının yüksek olduğu belirtilmiştir (Cheng ve Brown 1998; Tütüncü ve Demir 2003; Sims, 2007; Tuna, 2007; Çakınberk vd., 2011; Kim 2014; Robinson vd. 2014). Turizm endüstrisinin mevsimsellik özelliği (Kaya 2012: 246), yoğun çalışma koşulları gibi (Demir ve Çavuş 2005: 24) nedenlerden dolayı personel devir hızının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Personel devir hızının yükselmesi işletmelerin işe alım ve eğitim maliyetlerini arttırmakta, çalışan verimliliğini azaltmakta, iş yüküne etki etmekte ve ekip çalışmasını bozmakta (Rehman 2012: 84), ürün ve hizmetlerin kalitesini dolayısı ile memnuniyeti etkileyerek işletme karlılığını azaltan önemli bir problem olarak görülmektedir (Lam vd. 2001: 36).

1.2.5.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın ne olduğuna dair en yaygın olarak alıntılanan tanımlamalardan birini yapan Mowday vd. (1982)'e göre ise örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli olan göreceli güçtür.

Kavramsal olarak Meyer ve Herscovitch (2001) örgütsel bağlılığın üç boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bunlar:

- (1) Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmek ve güçlü bir bağlılık duymak,
- (2) Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunmak,
- (3) Örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır.

Ancak, buna karşıt olarak, daha yakın dönemde Khandelwal (2009); Ismail vd. (2011) örgütsel bağlılığın üç tutumdan meydana geldiğini savunmaktadırlar:

- (1) Örgütün hedefleriyle özdeşleşme hissi
- (2) Örgütsel görevlere bağlılık duygusu
- (3) Örgüte karşı sadakat duygusu

Bunlara ilaveten, örgütsel bağlılık türleriyle ilgili olarak, alan yazında Meyer ve Allen tarafından 1984 yılında geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Çok boyutlu bir yapı olarak Meyer ve Allen (1997)'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıkları duygusal, zorunluluk ve ahlaki temelli olabilmektedir (Meyer vd. 2002: 20-21).

Yapılan çoğu çalışmada otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki güçlü ve pozitif olarak yorumlanmaktadır. Örgütsel bağlılık arttığında iş tatmini artmakta, iş tatmini arttığında da örgütsel bağlılık artmaktadır (Kim vd.2005:171; Tsai vd.2010:4131; Gunlu vd. 2010:693). Ancak, bu ilişkinin nedenselliğine yönelik alan yazında farklı tartışmalar vardır. Çalışmaların bir kısmı örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğunu ifade ederken (Bateman ve Strasser 1984:95; Yao ve Wang 2006:1058), bir kısım yeni dönemde yapılan çalışmalar da iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğunu (Lowry vd. 2002: 53; Kim vd. 2005:171; Gazzoli vd. 2012:) savunmaktadır.

Ancak, Silva (2006) tarafından otel işletmelerinde yapılan çalışmanın sonuçları bu ilişkinin her iki yönde de olabileceğini göstermiştir. Yani bağlılığı olan çalışanların tatmininin artacağı ya da tatmin olan çalışanların bağlılığının artacağı da söylenebilir.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Hizmetlerin kişisel olduğu bu örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesi ve örgütsel bağlılığının artırılabilmesi için iş tatmininin yüksek düzeyde sağlanması gerekir. Anlaşıyor ki iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olan etmenlerden birisi de, örgütsel bağlılıktır. Çalışanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu çalışanları bir grup etrafında toparlayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu ise, etkin bir örgütsel bağlılıkla mümkün olabilir (Tengilimoğlu 2005: 24).

1.2.5.4. Verimlilik

Verim, istenen işin belirtilen özelliklere uygun olarak bir defada, doğru yapılması ile alınan sonuçtur. Verimlilik ise, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir (Oral 2005: 65-66). Aynı zamanda verimlilik görevdeki başarı derecesinin bir ölçüsü olarak da ifade edilebilir.

Verimlilik; her şeyden önce var olmayı sürdürmek ve kar elde etmek isteyen işletmelerin önemle üstünde durduğu bir konudur.

İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki oldukça karmaşık görünmektedir. Yapılan araştırmaların bazılarında; iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkinin çok zayıf, bazılarında ise hiçbir ilişki olmadığı belirtilmektedir (Deniz 2005: 326). Bunun yanında, yapılan araştırmaların çoğunluğunda iş tatmininin verimlilik üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Ehtiyar 1995: 197; Tengilimlioğlu 2005: 27; Özdemir 2006: 71; Toker 2007: 93).

Verimlilikle ilgili olarak Lawler ve Porter (1967) tarafından yapılmış olan araştırmada verimliliğin iş tatminini oluşturduğu ileri sürülmektedir. Araştırmadaki modele göre başarımlı, içsel ve dışsal ödüllere yol açmakta, bu ödüllerin adaletli olarak algılanması sonucunda da çalışanda iş tatmini beklenmektedir. Ödüllerin adil olarak algılanması kişinin kendi performansını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Modelde tatmin ve verimlilik birbirini izleyen dairesel bir ilişki içinde olmaktadır. Buna göre de başarımın ödül ve

tatmini sağladığı, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha fazla çabaya yol açtığını varsayılmaktadır.

1.2.6. Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini İlişkisi

Araştırmalar psikolojik sözleşmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, adaletsizlik algılaması, işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını ve örgütsel vatandaşlık gibi çalışan davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Tett ve Meyer, 1993; Freese ve Schalk, 1996; McDonald ve Makin 2000:90). Ancak bu çalışmada bunların arasından ele alınacak olan bağımlı değişken iş tatmini olduğu için, sadece psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

İlgili alanyazında psikolojik sözleşmenin yaygınlaşması ve derinleşmesine büyük katkılarıyla ve bu konuda yaptığı çok sayıdaki ampirik çalışmalarıyla (Rousseau 1989; 1990;1995) bilinen Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi; bireyin bekleyiş ve inançlarına ilişkin olarak sözleşme şartlarını, örgütün işleyişini etkileyen, çift taraflı, kişi merkezli, diğer taraf ile arasında yapılan anlaşma olarak ifade etmiştir. Bu bağlamda, kısaca ifade etmek gerekirse, psikolojik sözleşmenin, örgüt tarafından dile getirilmeyen, yazılı olmayan ancak çalışanlar tarafından algılanan bir takım karşılıklı beklentileri içerdiğini söylemek mümkündür. Buna göre bir psikolojik sözleşme ortaya çıktığı zaman, çalışanlar örgüte katkılar sağlamakta (örgütsel bağlılık, personel devir oranının düşmesi, iş tatmini, vs.) ve bundan dolayı çalışanlarda geleceğe dönük bir takım inançlar ve beklentiler oluşmaktadır (ücret artışı, kademe ilerleme, vs.) (Yiğit 2015:121). Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar (verim ve moral düşüklüğü, yüksek personel devri, vs.) içerisine girebilmektedirler (Tükeltürk vd. 2009: 688).

Rousseau (1989, 1990) psikolojik sözleşmeyi işlemsel ve ilişkisel olarak ikiye ayırmaktadır. Bu sınıflandırmada, işlemsel sözleşmeler kısa dönemli ekonomik takas temelli değişimlerin olduğu ve çalışan açısından kişisel katkının sınırlı olduğu sözleşmeler olarak ifade edilmektedir. İşlemsel sözleşmelerde koşullar ve zaman dilimi açık ve net olarak belirlenmiştir. Bu tür sözleşmeler, var olan becerilerin kullanımı temellidir. İlişkisel sözleşmelerde ise ilişki ve zaman dilimi açık uçlu olup, ekonomik değişim kadar duygusal katılım da (itimat, güvenlik ve sadakat) önem arz eder.

Psikolojik sözleşme kapsamında vaatlerin ve vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesine çalışanın olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vereceğinin çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulması (Turnley vd. 2003:200; Conway ve Coyle-Shapiro 2012:18), psikolojik sözleşmelerin hem örgütler hem de araştırmacılar tarafından önemli bir kavram olarak görülmesinin temel nedeni olarak gösterilebilir.

İş tatmini konusu ise hem örgüt çalışanlarıyla, hem de onların yaptıkları örgüt içi çalışmalarla yakından ilgilidir. İşin tatmin ediciliği veya tatminsizliği, sadece işin doğasına bağlı olmamakta, ayrıca bireylerin çalıştıkları işlerinden ne bekledikleriyle de yakından ilgili olmaktadır (Lu vd.2005:211).

Alanyazında yaygın olarak iş tatmini, içsel ve dışsal tatmin olarak iki ana boyutta ele alınmaktadır. İçsel tatmin; iş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, iş devamlılığı, topluma hizmet, uygulama fırsatı, sorumluluk duygusu, sosyal statü gibi işin kendisinden duyulan tatminin derecesini ifade etmektedir. Dışsal tatmin ise işin kendisi ile direkt ilgisi olmayan, çalışma koşulları, politikalar, övgü ve takdir edilme gibi unsurlardan duyulan tatminin derecesini ifade eder (Judge vd. 2002: 27; Chen ve Chiu 2005:527-528).

İş tatmini kısaca, işe karşı geliştirilen olumlu duygular olarak tanımlanır ve temel olarak, kişilerin işlerinden almayı bekledikleri ve gerçekte aldıkları arasındaki uyuma dayanır. Kişinin beklentileri ve elde ettikleri arasında herhangi bir fark yoksa kişi tatmin olacaktır (Örn: Kişinin beklediği maaş zammını ya da terfi alması). Benzer olarak, psikolojik sözleşmeler de kişilerin zihinlerinde oluşturdukları beklentileri elde ettiklerinde olumlu yönde geliştiğinden psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülebilir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda ise çalışanlar işlerinden tatmin olmamaya başlamaktadır. İşinden tatmin olmayan çalışanlar ise zaman içerisinde işinden, örgütünden soğumakta ve bunun sonucu olarak da bütün örgüt çıktılarının olumsuz etkilenmesi mümkün olabilmektedir (Turnley ve Feldman 1999:379). Nitekim psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma (Robinson ve Rousseau 1994; Robinson vd. 1994; Robinson 1996; Guest ve Conway 2004; Zhao vd. 2007; Özgen ve Özgen, 2010; Bayraktaroğlu ve Mesci 2010; Rayton ve Yalabik 2014) psikolojik sözleşmenin iş tatmininin oluşumunda rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan çalışmaların bazıları psikolojik sözleşme ve iş tatmini kavramlarını bir bütün olarak analiz etmekten ziyade alt boyutları üzerinde durmaktadırlar. Çünkü yurt içi ve yurt

dışı alan yazında yakın zamanda yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında bazı alt boyutların birbirleriyle daha belirgin ilişki içinde olduğu görülmektedir. Örneğin, Özgen ve Özgen (2010)'in 457 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışma bulguları işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin; iç tatmin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri açısından sınıflandırılabileceğini ortaya koymuş ve ilişkisel psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında pozitif; psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasında ise negatif bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir.

Özler ve Ünver (2012) tarafından 179 akademisyen ile yapılan çalışmada; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının iş tatmini (ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutları) üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Özgül (2013) tarafından otel işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda otel işletmelerinde çalışanların genel psikolojik sözleşme algıları ile ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının ise iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde düşük ancak anlamlı bir etkisi olduğu ifade edilmektedir.

Dikili ve Bayraktaroğlu (2013)'nun 431 kamu sektörü çalışanı ile yaptığı araştırmada çalışanların toplam iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde ilişkisel psikolojik sözleşmenin olumlu etkide bulunduğu; işlemsel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâlinin ise olumsuz etkide bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yiğit (2015) 372 mesleki ve teknik eğitim kurumu öğretmenlerinin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında istatistikî olarak anlamlı ilişkiler tespit etmiş, psikolojik sözleşme boyutlarının iş tatmini üzerindeki değişimi açıkladığını, psikolojik sözleşme ihlallerinin de iş tatminini negatif olarak etkilediğini ifade etmiştir.

Ancak bu çalışmaların büyük çoğunluğu psikolojik sözleşme uyum (contract fulfillment) algısından ziyade sözleşme ihlal algısının (contract breach) etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Çalışanların bir ihlâlin gerçekleştiğine dair olan inancı (Pate ve Malone 2000:158) ve işverenlerin çalışanlara verdikleri sözlerini çok sıklıkla ihlal ettikleri iddiası (Dikili ve Bayraktaroğlu 2013:208) bu durumun araştırmalarda daha sık konu edilmesinin sebeplerinden olabileceğini düşündürmektedir.

Conway vd. (2011)' ne göre psikolojik sözleşmeye uyulduğunun algılanması çalışanların işlerine karşı tatmin duygusunu artırabilmektedir. Psikolojik sözleşmenin doğru şekilde yönetilmesi iş performansının ve çalışanların iş tatmininin artması ile otel işletmelerinde süregelen en büyük sorunlardan biri olan personel devir hızının azalmasını sağlayabilmektedir (DelCampo, 2007:434). Etkin ve sağlıklı işleyen bir psikolojik sözleşme; çalışanın daha fazla esnek olabilmesine olanak tanıyacak, taraflar arasında güven duygusunu pekiştirerek, duygusal bir bağ kuracak, çalışan performansını ve verimliliğini artıracak böylece çalışanın işinden duyduğu tatmin artacak bu durum da aynı zamanda onun örgüte bağlılığını da sağlayacaktır (Doğan ve Demiral 2009: 63). Bunu destekler nitelikte Antonakia ve Trivellasb (2014)'ın Yunanistan'da 262 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmada olumlu psikolojik sözleşme algısının çalışanlarda daha fazla tatmin olma duygusu yarattığı ve bunun özellikle çalışan ilişkileri ve iş içeriği konusunda olumlu yorumlara neden olduğu ifade edilmiştir.

1.3. DUYGUSAL ZEKÂ

Günümüzdeki işletmecilik anlayışına bakıldığında, performans ve başarının artırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması ve bunların sonucunda müşteri memnuniyeti için, yalnızca teknik ve uzman beceriler yeterli olmamakta, ayrıca duyguları tanıma, kontrol edebilme, empati kurabilme, yüksek duygusal ve sosyal yeterlilik de gerekmektedir. Bu nedenle ifade edilen bu ek yetenekleri ve donanımları kapsayan duygusal zeka (DZ) anahtar bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, bu araştırmanın diğer bir değişkeni olan duygusal zekanın sırasıyla, tanımı ve önemi, kavramsal gelişimi, kavrama yönelik modeller ve bu modellerin ölçümleri ele alınmaktadır.

1.3.1. Duygusal Zekânın Tanımı ve Önemi

Son yıllarda insan davranışının duygularla ilgili destekleyici unsurlarına ilişkin artan bir ilgi olduğu görülmektedir. Uzun yıllar boyunca hep insan davranışının rasyonel olmayan ya da duygusal bileşenlerinden ziyade, rasyonel unsurlarını (örn. bilişsel zeka) araştırmaya öncelik verilmiş ve sonuç olarak ta duygunun insan hayatındaki rolü daha az anlaşılabilmiştir (Cho vd. 2015). Geleneksel görüşe göre, zayıflık işareti olan duyguların iş yaşamında yeri olmamalı ve onlardan uzak durulmalıdır çünkü karışıklık yaratarak dikkati dağıtırlar, karar vermeyi engeller veya yavaşlatırlar. Günümüzde gelinen noktaya

bakıldığında ise tam tersi, duygular güçlü olma işareti olarak iş yaşamında çok önemlidir. Örneğin, öğrenmeyi teşvik eder, insanları motive eder, muhakeme yeteneğini güçlendirir ya da hızlandırır (Çakar ve Arbak 2004:44).

Duygu boyutunun anlaşılabilmesi ve insan davranışlarının açıklanmasında yoğun olarak ilgi çeken duygusal zeka, yeni zeka kavramı olarak kabul edilmektedir. Duygusal zekanın yabancı akademik alan yazında gündeme geldiği 90'lı yıllarda terminolojik olarak farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Bunlar arasında Emotional Intelligence-EI (duygusal zeka), Emotional Quotient-EQ (duygusal katsayı) ve Personal Intelligence (kişisel zeka) gibi terimler dikkati çekmektedir (Zeidner vd. 2004:373) ancak günümüzde bilimsel çalışmalarda en yaygın tercih edilen ifadenin "Emotional Intelligence" (EI) terimi olduğu gözlemlenmektedir.

Duygusal zeka kavramı üzerinde yapılan çalışmalar çoğunlukla psikoloji bilim dalının en geniş konuları arasında yer almasına rağmen son yıllarda nöroloji, sosyoloji, işletme, ekonomi, eğitim gibi bilim dalları, alt disiplinler (insan kaynakları yönetimi, örgütsel psikoloji, iletişim vs.) ve popüler medyatarafından da büyük ilgi görmektedir. Bu artan ilginin sebepleri arasında, iş hayatında insan ve insan ilişkilerinin, işletmeleri birçok açıdan olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğinin farkına varılması sayılabilir. Buna ilaveten, Bilişsel Zekanın (BZ) (Intelligence Quotient-IQ) başarıda tek ölçüt olmadığını iddia edilmesi ve ispatlanması, sosyal bilimlere olan ihtiyaç ve yönelişin giderek artması ve insan odaklı yaklaşımların önem kazanması (Yaylacı 2006: 45) da önemli sebepler arasında yer almaktadır.

Uzun yıllar boyunca iş ortamının rasyonel bir çevre olarak kabul edilmesi ve başarının çoğunlukla bilişsel zeka ile ilişkilendirilmesi, çalışma ortamı ve örgütsel çıktılarının açıklanmasında duyguların temel bir işlevinin olduğunu ifade eden çalışmaların gündeme gelmesine kadar sürmüştür (Alam 2009: 125). BZ daha çok kişinin zeka katsayısını vererek zeka fonksiyonlarını değerlendirirken; DZ ise kişinin duygusal sentez, tespit ve fonksiyonlarını bildirmektedir. Goleman (1998:29)'a göre BZ'nin başarıdaki payı en fazla %20, en az %4 dört civarındadır, geriye kalan %80'i belirleyen farklı etkenler vardır.

BZ'den farklı olarak, duygusal zeka kavramı, bireyin yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. Başarıdan kasıt, yalnızca kariyer, statü ve zenginlik değildir. Bireyin kendisini iyi hissetmesi, iyi ilişkiler

kurabilmesi, yaşadığı hayattan memnun olması ve keyif alması da yaşamda başarıyı belirleyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (Acar 2002: 53).

Duygusal zekayı sosyal zekanın bir parçası olarak nitelendiren Salovey ve Mayer (1990:189)'in ilk resmi tanımları ise “Kişinin kendisinin ve başkalarının his ve duygularını gözlemleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde rehber edinme becerisi” olarak alan yazında yer etmiştir. Alan yazında halen en sık kullanılan tanımlardan birisi de Salovey ve Mayer (1997:5)'in yaptıkları ilk tanımı genişleterek, yeniden yaptıkları duygusal zeka tanımıdır: “Duygusal zeka, bir bireyin duygularını algılayabilme, düşüncelere yardımcı olabilmesi için duygularına ulaşabilme ve onları oluşturabilme, duygularını ve duygusal bilgilerini anlayabilme ve duygusal ve zihinsel gelişimini ilerletebilmek için duygularını ayarlayabilme yeteneklerini ifade etmektedir.”

Duygusal zeka modeline bir çerçeve oluşturabilmek için 1980 yılında çalışmalarına başlayan Reuven Bar-On (1997), duygusal zekayı “Bireyin çevresel talep ve baskılarla baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak bilişsel olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler dizini” şeklinde bir tanımla açıklamaya çalışmıştır (Weerdts ve Rossi 2012: 145). Bar-On sorun çözme ve gerçeklik kontrolü gibi bilişsel becerileri duygusal zekanın unsurları olarak ifade etmesine rağmen, duygu yönetimine katkısı olabilecek bilişsel becerileri tanımının kapsamı dışında bırakmış ve daha çok çevresel taleplere odaklanmıştır (Zeidner vd. 2004:374).

Alanın diğer önde gelen araştırmacılarından biri olan Goleman (1995) ise, Salovey ve Mayer'in (1990) tanımını benimseyerek duygusal zekanın, “bireysel farkındalık, duyguları yönetme, kendini motive etme, empati ve ilişki yönetimi yetenekleri” olarak kategorize edilebileceğini ileri sürmüştür. 1998 yılında yayınladığı ikinci kitabı “İş Başında Duygusal Zeka” adlı eserinde duygusal zekayı “Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak tanımlamıştır (Goleman 2007:393). Yaptığı tanımlarda Goleman, eski değerlerin duyguların gücünden bağımsız bir akıl yapısı içerdiğini, yeni değerlerin ise zihinle kalbin uyumunu sağlamaya çalıştığını belirterek, yaşamda zihin ile kalbin uyumunu sağlamak için önemli olan noktanın duyguları zekice kullanmanın ne demek olduğunu daha iyi anlaşılması gerektiğini vurgulamaya çalışmaktadır.

Acar (2002:56)'ın tanımına göre duygusal zeka, “Kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanabilme yeteneğidir.” Diğer bir ifadeyle, başkalarının neyi istediklerini, nelere ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını, duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir.

Duygusal zeka ve liderlik ilişkisinin altını çizen ve kavramı örgüt içinde irdeleyen yaklaşımları ile Cooper ve Sawaf (2003:12)'a göre “Duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkili olarak uygulama yeteneğidir.”

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, duyguların ve kişilerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetme yeteneklerinin davranışları etkilediği konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

Aşağıda sunulan Tablo 1.4 duygusal zekanın tanımsal gelişimine yön veren yaygın tanımları kronolojik olarak özetlemektedir.

Tablo 1.4. Duygusal Zekanın Kronolojik Tanımı

KURAMCILAR	DUYGUSAL ZEKA TANIMLARI
Gardner (1983)	Uyum becerilerinden meydana gelen, kişinin duygularının ve kabiliyetlerinin farkında olması, bunları hayatına yön vermede bir kaynak olarak kullanmasıdır.
Wayne Pane (1985)	Gerçekler, anlamlar, doğrular, ilişkiler vb. duyguların yetki alanlarında bulunmaktadır. Bu nedenle hisler gerçektir. Anlamları hislerin anlamlarıdır.
Salovey ve Mayer (1990)	Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin his ve duygularını gözleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde rehber edinme becerisini içeren sosyal zekanın bir alt kümesidir.
Goleman (1995)	Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme.
Salovey ve Mayer (1997)	Duyguları doğru algılama, değerlendirme ve dışa vurma, duyguları kullanarak ve/ya oluşturarak düşünceyi kolaylaştırma, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duyguları düzenleyerek duygusal ve zihinsel gelişimi sağlama yeteneğidir.
Reuven Bar-On (1997)	Bireyin çevresel talep ve baskılarla baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak bilişsel olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler dizisidir.
Cooper ve Sawaf (1997-2003)	Duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.

Makineleşme oranının düşük olduğu, emek odaklı örgütlerdeki insan ilişkileri ve örgüt çıktıları rasyonel faktörlerden ziyade ağırlıklı olarak duygusal faktörlerden (Güney vd. 2014: 1085) etkilenmekte ve bu durum davranışlara yansiyabilmektedir. Bu tür işletmelerde duygusal zekanın ne kadar önemli olduğu sürekli vurgulanmakla beraber, iş ortamındaki gerekliliği oldukça açıktır (Kim ve Agrusa 2011:589). Ayrıca, günümüzde yüksek performans için duygusal zeka kriterlerinin gerekli olması ve çok sayıda kişiyle etkili ve profesyonel ilişkiler kurma ihtiyacı duygusal zeka eğitimleri, ölçümleri ve danışmanlığıyla ilgili çekici bir pazar yarattığı da söylenebilir (Edizler 2010: 2970).

Özellikle konaklama işletmeleri gibi insan ve hizmet odaklı işletmelerde, çalışanlar müşterilerle doğrudan yüz yüze etkileşimde bulunan hizmet sağlayıcı konumundadırlar (O'Boyle 2011:793). Hizmetin verildiği esnada çalışanın taşıdığı duygu ve düşünceler hizmet kalitesini etkileyebilmekte (Genç vd. 2014:1075) ve bu durum da hizmette standart yakalamayı güçleştirmektedir. Oysa günümüz koşullarında kurumlar, uyum ve fayda sağlayacak hatta verilen görevin üstünde performans sergileyebilecek bireyler aramaktadır (Güney vd. 2014:1086). Bu boyutta, davranışları yönlendiren, kurulan ilişkileri ve niteliklerini belirleyen faktör olarak duygusal zekanın ifade edilmesi (Baltaş 2006:7) önemini bir kat daha artırmaktadır. Duygusal zeka ile çalışanların iş çıktıları arasında olumlu yönde ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar (Wong ve Law 2002: 269; Carmeli ve Josman 2006:410) dikkate alındığında, turizm işletmeleri ve çalışan performansına olan katkıları göz ardı edilemez. Çalışanların yüksek düzeyde sosyal ilişkiler, empati, hizmete yönelik becerileri dışında kendini adanma, zorlukları yönetme ve uyum sağlama becerilerinin de olması gerekir. Alanya'daki otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada duygusalzeka kullanımı ile derinlemesine davranış gösterme (deep acting) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmış olması hizmet açısından duygusal zekanın turizm sektöründe ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Genç, 2013: 99).

Duygusal zekanın, kişinin fiziki ve ruhsal sağlığı kadar kariyer başarısını da etkilediği (Goleman 1995), liderlik sürecinde merkezi bir rol oynadığı ve liderlerin etkinliğinde ciddi katkısının olduğu (George 2000:1027) ifade edilmektedir. Bu nedenle, "Bilişsel zeka sizi işe aldırır fakat duygusal zeka terfi ettirir" ifadesi iş dünyasında sıklıkla kullanılan bir motto haline gelmiştir (Zeidner vd.2004:380). Öte yandan bu görüşlerin aksine, Collins (2001) çalışmasında kariyer basamaklarında duygusal zekanın gerekli olmadığına ve hatta kariyer yükseldikçe duygusal zekanın azaldığına dair sonuçlar elde

etmiştir. Duygusal zekanın liderlikte kişileri yukarıya taşıdığına dair iddiaların yeterince deneye dayalı çalışmalarla desteklenmediğini savunan araştırmacılar da vardır (Antonakis vd. 2009:248).

Genel olarak yüksek düzeyde akademik ya da mesleki performans gösterilmesi karşılığında kişilerin iyi yerlere gelecekleri beklentisi oluşmaktadır, öte yandan, akademik anlamda çok da büyük başarılar gösterilmese de kişilerin ilerideki yaşamlarında büyük başarılarla imza attıkları, iş hayatında daha iyi konumlara gelebildikleri ve daha mutlu insanlar olarak toplumda yer aldıkları gözlemlenmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, BZ'nin mutlak başarı ölçütü olmadığıdır. Mayer ve Salovey (1990) ile hemfikir olarak, Cooper ve Sawaf (1997, 1998) yüksek düzeyde BZ'ye sahip (yani bilişsel olarak daha zeki) çoğu kişinin, duygularını kontrol etme yetersizliklerinin özel ya da iş hayatlarında da sürekli bir başarı getiremeyeceğini ya da tersi olarak, duygu ve endişelerini tamamen kontrol edebilirken diğer bireyleri duygusal anlamda anlayamayabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Diğer bir ifadeyle, söylenmek istenen, bilişsel zeka ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil, birbirinden ayrı yetiler olduğudur. Araştırmalar ve ortaya konan ifadeler bilişsel zekâyı dışarda bırakmam yerine, bilişsel ve duygusal zekâ becerilerinin birbirlerini tamamlayıcı olmaları gerektiğinin mesajını vermektedir.

Bilim insanları duygusal zekanın BZ gibi doğuştan gelen bir donanım olmadığını, yaşam boyu geliştirilebileceğini ifade etmektedirler (Brackett ve Salovey 2006; Scott-Halsell 2008). Çok sayıda araştırma da duygusal zekanın öğrenilebileceğini ve birtakım eğitim teknikleriyle geliştirilebileceğini desteklemektedir (Boyatzis vd. 1995; Mayer ve Salovey 1997; Goleman 1998; Dulewicz ve Higgs 2004; Cooper ve Sawaf 2010; Tang ve Yin 2013). Duygusal zekanın geliştirilmesi kişinin kendi duygularını kontrol edebilmesi, öz bilinci, örgütte ve çalışma ortamında tatmin edici sonuçlar alınabilmesi açısından bir kaldıraç görevi görebilecektir (Humphrey vd. 2007). Böylelikle, duygularını kontrol edebilen çalışanlar daha pozitif bir iş çevresi oluşturacaklar ve örgütsel hizmetin gelişimine yapıcı katkı sunabileceklerdir (Jung ve Yoon 2012: 375). Bu da duygusal zekanın önemini artıran ve onu bilişsel zekadan ayıran önemli bir özelliktir (Baltaş 2006:7).

Duygusal zekanın örgütlerde liderlik, karar alma, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, kariyer planlama, etkin iletişim, yüksek performans, güvenilir ilişkiler ve ekip çalışması, müşteri memnuniyeti, iş tatmini, stres yönetimi, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi birçok değişken üzerinde önemli bir rol oynadığına dair

bulgular (Goleman 2000; Kleinert, 2011: 1; Tokmak vd. 2013: 96-97; Çarıkçı ve Özmen 2015:1191) hizmet odaklı çalışan işletmelerde yoğun olarak deneyimlenen verimlilik, motivasyon, tatmin, yüksek personel devir hızı, iletişim vb. konularda yaşanan çıkmazlara yol gösterici olabilir.

Duygusal zekası yüksek olan bireyler, örgütsel norm ve kuralları kavrayabilme ve iş yerindeki resmi olmayan davranış beklentilerine karşı da daha yüksek düzeyde duyarlılık gösterebilmekte, kriz çözmede daha etkin olabilmektedirler (Carmeli ve Josman 2006: 411).

Turizm endüstrisinde bilhassa konaklama işletmelerinde başarılı sonuçlar elde etmek ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerin karşılamak onlara her zaman istedikleri bir odanın sağlanması ya da hizmetin sunulması ile mümkün olmayabilir. Bu noktada her şey mükemmel olsa da arzu edilen çıktılar elde edilemeyebilir. Konuklar/müşteriler çoğunlukla rahat edecekleri bir ortam, ilişkinin insani boyutu, güler yüz, sorun karşısında muhatap bulma, ağır lanma şekli gibi hislere dayalı bir takım etkileşim beklentilerinde olurlar. İşyeri ortamı olarak otelde yararlı etkileşimin olabilmesi için duyguların bilinmesi ve olumlu bir şekilde yönetilmesi gerekir. Aksi takdirde, konukla/müşteriyle olan ilişkiler riske girebilir. Bu durum konukların tatmin oranını düşürürken, işletmenin de olumsuz imajına yol açar. Duygusal zekanın konaklama işletmeleri için önemli olmasının en hassas sebebi belki de bu noktadır. Bu nedenle, bu özel çalışma ortamı takım çalışması yürütülerek konuklar ile yaşanan etkileşim süresince ortaya çıkan duyguların çeşitlerinin belirlenmesini gerektirir (Yelkikalan 2010:55).

Kısaca “duyguların akıllıca kullanımı” şeklinde ifade edilebilen duygusal zekanın iş hayatında hem çalışan hem de işletme başarısının temel faktörlerinden birisi olduğu kabul görmüş bir durumdur.

1.3.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi

Antik Yunan döneminden günümüze kadar geçen süreçte, duygular pek çok araştırmanın konusu olmuş ve 1920'lere kadar duygu ve zeka birbirinden ayrı ve birbirine zıt iki kavram olarak görülmüştür (Mayer vd. 2000:399). Ancak, duygusal zeka kavramı ortaya çıkışı açısından duyguların kontrolü odaklı düşünülürse temelini Aristo'ya kadar uzandığı söylenebilir. Örneğin Aristo: “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle, doğru biçimde, kızmak, işte bu kolay

değildir.” derken bireyin kendi duygularını tanınması, yönetmesi, empati kurması ve öz kontrolden bahsederek bir bakıma duygusal zekaya yönelik tanım yapmıştır (Aksaraylı ve Özgen 2008: 757).

Duygusal zeka kavramının ortaya çıkışını 1920’de Thorndike’in sosyal yeteneğın zekanın önemli bir bileşeni olduğunu iddia eden ve sosyal zekayı tanımlayan çalışmasına dayandırmak mümkündür (Wong ve Law 2002: 245-246). Psikolog Edward L. Thorndike (1920:278) sosyal zeka kavramını ortaya atan ilk kişi olarak zihinsel fonksiyonların üç ana sınıfı arasındaki ayrıma dikkat çekmiştir. Thorndike (1920)’e göre standart zeka testleri sadece ‘soyut zeka’yı ölçebiliyordu ancak ‘mekanik zeka’ (nesnelere arasındaki ilişkileri gözünde canlandırmak ve fiziksel dünyanın nasıl işlediğini anlamak) ve sosyal zeka (insanlar arasındaki ilişkilerde başarılı bir şekilde davranma yeteneği) da ölçülmesi gereken bir durum idi. Böylelikle, Thorndike diğer zeka türlerini de ölçebilmek için yollar geliştirmeye çalışırken, çoklu zeka kuramı ve duygusal zekaya açılan bu bilimsel penceresi ile sonrasında diğer bilim insanları tarafından da konunun ele alınmasını sağlamış oldu.

Daha sonraları zeka kavramına farklı bir bakış açısı getirerek, 1983’te ‘Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences’ adlı kitabında Çoklu Zeka Kuramı’nı ortaya atan Harvard Üniversitesi profesörü Howard Gardner, zekanın çoğul ve çok yönlü olduğunu ifade etmiş ve zekayı yedi alt türe ayırmıştır. Bu türlerden biri de kişisel zeka (personal intelligence)dir. Kişisel zekayı da içsel zeka (intrapersonal) ve kişiler arası (interpersonal) zeka olarak sınıflandırmıştır. İçsel zeka (yaşamda etkin davranabilme yetisi), duygusal zeka olarak tanımlanan kavrama oldukça yakındır (Titrek 2002:74; Gardner 1995: 16; Cassady ve Eissa 2008:80). İnsan performansı ile uğraşan birçok uzman ve bilim insanına göre ise, Gardner’ın 1983’de basılan bu kitabı zihinsel yeterliliğın kaynağını anlama ve tanımlamada bir dönüm noktası olmuştur (Albrecht 2006:19). Kuramın ilk aşamasında yedi adet olan bu zeka alanı sayısı, Gardner’ın 1999 yılında yayımladığı ‘Intelligence Reframed’ adlı eserinde sekizinci alan olan doğa zekası da eklenerek yeniden formüle edilmiştir. Ayrıca, Gardner bu eserinde ileri sürdüğü zeka alanlarının dışında daha başka zeka alanlarının da olabileceğinin altını çizmiş (Tuğrul ve Duran 2003:225) ve son olarak ‘varoluşçu zekâ’ nın da dokuzuncu zekâ türü olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Çoklu Zekâ Kuramı, kişinin kendi zekâsını tanıması ve geliştirmesine olanak tanıyan yönüyle, zekânın sabit olduğu ve yaşam boyunca değişmeyeceği iddiasında olan klasik BZ yaklaşımından farkını ortaya koymaktadır (Gürel ve Tat 2010:336).

Sosyal zeka ve içsel zeka kavramları, duygusal zeka kavramına temel oluşturmuş ve yukarıda bahsedilen her iki kuramcı da, insan zekasını bilişsel zekanın ötesine taşımak gerektiğini ve zekanın sosyal ve duygusal boyutlarının tanınması gerektiğini vurgulamışlardır.

Duygusal zeka teriminin akademik ortamda ilk kez kullanılmasına en kesin referans ise Amerikalı bir öğrenci olan Wayne L. Payne'in 1985'te, başlığında duygusal zeka ifadesi geçen 'A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence' (Duygular Üzerine Bir Çalışma: Duygusal Zekayı Geliştirmek) adında bir doktora tezi yazması ile gündeme gelmiştir. Bu tezinde Payne, çalışmasının duygusal zekayı geliştirmek için bir kılavuz olmasını amaçladığını belirtmiştir (Hein 2005; Aksaraylı ve Özgen 2008:757).

Zeka türlerinin ve çeşitli teorilerin ortaya atıldığı bu tarihsel süreçte 1990'lara gelindiğinde, bilimsel bir teori içerisinde duygusal zeka kavramını ilk kez Salovey ve Mayer (1990:185) ve Mayer, Salovey ve DiPaolo (1990:772) kullanmıştır. Duygusal zeka araştırmacıları tarafından kavramın, bu iki makaleyle resmi olarak psikoloji literatürüne girdiği kabul edilmektedir. Bunlardan ilki olan 'Emotional Intelligence' (Duygusal Zeka), duygusal zekanın ilk resmi tanımını yapmaktadır ve diğeri de Di Paolo'nun katılımıyla 'Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence' (Belirsiz Görsel Uyarıcıda Duyguların İçeriğini Algılama: Duygusal Zekanın Bir Bileşeni) isimli çalışmalardır (Mayer 2000a:419; Wong ve Law 2002: 245-246). Salovey ve Mayer (1990:189)'e göre, duygusal zeka bireyin kendine ve diğerlerine ait his ve duyguları gözlemlene yeteneği olmakla birlikte, bireyin düşünce ve eylemlerine rehberlik eden bu his ve duyguları kullanma ve ayırt etme durumudur.

Yine 1990 yılında, Daniel Goleman, Salovey ve Mayer'in makalelerini keşfetmesiyle birlikte duygular ve duygusal okuryazarlık hakkında bir kitap yazmak için araştırmalar yapmaya başlamış ve 1995 yılında 'Duygusal Zeka' (Emotional Intelligence) adlı kitabı ortaya çıkmıştır. Kitabın uluslararası alanda en çok satanlar listesinde yer alması ve Time Dergisi'nin konuyu Ekim 1995 sayısında kapak yapması ile duygusal zeka kavramı geniş kitlelere yayılmış ve popülerlik kazanmıştır (O'Boyle vd. 2011:789; Cho vd. 2015: 1). Duygusal zeka yoksunluğu durumunda, kişinin aile yaşamı, mesleki başarısı, toplumsal ilişkileri, sağlık durumu gibi birçok alanda kötü sonuçlara sebep olduğuna dair Goleman'ın vermeye çalıştığı mesaj, bugüne kadar sadece bilişsel zekaya önem vererek değerlendirme sistemleri içerisinde yer alan ve bu sistemleri kullanan kişilerin büyük beğenisini

kazanmış, konuya olan ilgi artmıştır (Doğan ve Şahin 2007:232). Goleman 1998 yılında da ‘İş Başında Duygusal Zeka’ (Working With Emotional Intelligence) adlı kitabını yayınlamış ve duygusal zekayı tanımlarken terimle ilgili olan yanlış anlamalara da değinmiştir.

Duygusal zeka kavramının popüler olmasına katkıda bulunan diğer bir araştırmacı Reuven Bar-On ise – ‘Duygusal Katsayı’ (Emotional Quotient – EQ) terimini ilk kez kullanarak (Gürbüz ve Yüksel 2008:177) duygusal zekayı ölçme (EQ-i) üzerine yoğunlaşmış ve konuya farklı bir tanım getirmiştir. Bar-On duygusal zekayı beş bölüme ayırarak (kişiler, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali) incelemiştir (Dulewicz ve Higgs 2004:98). Ayrıca, bu alanda, ‘Duygusal Zeka El Kitabı’ (The Handbook of Emotional Intelligence) gibi akademik kitapların yazılıp derlenmesine de büyük katkı sağlamıştır (Goleman 2006:12).

1.3.3. Başlıca Duygusal Zekâ Modelleri ve Ölçümleri

Duygusal zeka kavramının farklı tanımlarla karşımıza çıkmasının altında yatan temel sebep aslında her birinin kendine has ölçümleri olan farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan alanyazın taramasında, kavramın en çok kabul gören ve yaygın kullanılan Yetenek Modeli Yaklaşımı (Ability) ve Karma Model Yaklaşımı (Mixed) olarak iki türde ele alındığı görülmektedir.

Her iki modelin de temelde çıkış noktası aynı olmasına rağmen, yetenek tabanlı modele göre duygusal zeka bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan bir zeka türüdür ve zekayı tamamlayan bir katman olarak görülür.

Tablo 1.5’de görüleceği gibi, Karma Model Yaklaşımı’nın farkı duygusal zeka ile ilgili olan fakat duygu ve bilişsel sisteme dahil olmayan etkileri ve kişilik özellikleriyle ilgili unsurları da (motivasyon, empati gibi) araştırma konusu yapmasıdır (Mayer vd. 2000:268). Ancak, karma modeller başarıyı öngören her yapıyı kapsadığı için eleştirilerden de payını almıştır (Antonakis 2003:357).

Yetenek modeli kişilik özelliklerine değil, duyguların düşünmeyi ve uyum davranışını nasıl kolaylaştırabileceği üzerine odaklanmıştır; insanların nasıl düşündüğü, karar verdiği ve plan yaptığı ile ilgilenmektedir. Karma modellere göre duygusal zekabireylerin kişisel özelliklerinin, zihinsel yeteneklerin ve öğrenilebilir yeteneklerin birleşimidir.

Yapılan araştırma sonucunda hakemli akademik dergilerde yaygın olarak kabul gören dört adet duygusal zeka modeli belirlenmiştir: Mayer ve Salovey duygusal zeka modeli, (yetenek modeli), Goleman duygusal zeka modeli (karma model), Bar-On duygusal-sosyal zeka modeli (karma model) ve Cooper ve Sawaf duygusal zeka modeli (karma model).

Tablo 1.5. Duygusal Zeka Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

BOYUT	KARMA MODELLER	YETENEK MODELLERİ
Duygusal Zeka Kavramı	Duygusal zeka, bireysel faaliyetlerin uyumluluğu için yetenekler ile genel mizaç ve çevresel talepler ile başa çıkabilmenin karması olarak görülür. Yapı, duygusal ve bireysel bilginin yanında duygu ile ilişkili kişisel özelliklerini, mizacı ve sosyal yetenekleri içerir.	Duygusal zeka, duygusal bilginin işlenmesi, duygunun düzenlenmesi için gerekli olan iyi tanımlanmış bilişsel yetenekler seti olarak görülür
Psikolojik Odak	Duyuşsal (Duygusal)	Bilişsel
Teorik Model	Kişilik/Psikolojik Uyum	Zeka/Performans
Tipik Özellikler	Özfarkındalık, özmotivasyon, özdüzenleme, empati, sosyal yetenekler, stresle başa çıkma, dürtü kontrolü, sosyal problem çözme, gerçekçilik vb.	Duygu belirleme, duyguları anlama, duyguların köretilmesi ve düşüncenin geliştirilmesi için duyguların kullanılması, duygu düzenlemesi
Geliştirenler	Goleman (1995), Bar-On (1997)	Mayer vd. (2000)
Ölçüm Yaklaşımları	Kişilik benzeri (kendini raporlama(self-report) ve Likert tipi ölçekler)	Yetenek (resimlerdeki duyguların tanımlanması, gelişmeleri algılama, problem çözme vb. performans ölçen teknikler
Ölçek Örnekleri	Bar-On'un EQ-i ölçeği, Schutte'nin EI ölçeği, Boyatzis ve Goleman'ın Duygusal Yetkinlik Envanteri, Cooper'ın EQ haritası	Mayer, Caruso ve Salovey'in MEIS ve MSCEIT ölçeği

Kaynak: Zeidner vd.(2004:375-376)'den uyarlanmıştır.

Tablo 1.6 her bir modeli temel boyutları ile özetlemektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında her bir model ve ölçüm yöntemleri açıklanacaktır.

Tablo 1.6. Duygusal Zeka Modelleri ve Temel Boyutları

Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
Tanım	Tanım	Tanım	Tanım
"..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir."	"..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizisidir."	"..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir."	"..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir."
Temel Boyutları	Temel Boyutları	Temel Boyutları	Temel Boyutları
<p>1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme</p> <ul style="list-style-type: none"> Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme <p>2. Duyguların Kullanımı</p> <ul style="list-style-type: none"> Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur <p>3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek</p> <ul style="list-style-type: none"> Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak <p>4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek 	<p>1. Kişisel Beceriler</p> <ul style="list-style-type: none"> Duygusal benlik bilinci Kendine güven Kendine saygı Kendini gerçekleştirme Bağımsızlık <p>2. Kişilerarası Beceriler</p> <ul style="list-style-type: none"> Bireyler arası ilişkiler Sosyal sorumluluk Empati <p>3. Uyumluluk Boyutu</p> <ul style="list-style-type: none"> Problem çözme Gerçeklik Testi Esneklik <p>4. Stresle Başa Çıkma Boyutu</p> <ul style="list-style-type: none"> Stres toleransı Dürtü kontrolü <p>5. Genel Ruh Durumu</p> <ul style="list-style-type: none"> Mutluluk İyimserlik 	<p>1. Kişisel Yeterlilik</p> <ul style="list-style-type: none"> Özbilinç (Duygusal bilinç, özdeğerlendirme, özgüven) Kendine yön verme (Özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik) Motivasyon (Başarma güdüsü, bağlılık, inisiyatif, iyimserlik) <p>2. Sosyal Yeterlilik</p> <ul style="list-style-type: none"> Empati (Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç) Sosyal beceriler (Etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri) 	<p>1. Duyguları Öğrenmek</p> <ul style="list-style-type: none"> Duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geribildirim Pratik sezgi <p>2. Duygusal Zindelik</p> <ul style="list-style-type: none"> Öz varlık Güven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenileme <p>3. Duygusal Derinlik</p> <ul style="list-style-type: none"> Özgün potansiyel ve amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki <p>4. Duygusal Simya</p> <ul style="list-style-type: none"> Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatı sezinlemek Geleceği yaratmak
Model Türü	Model Türü	Model Türü	Model Türü
Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli

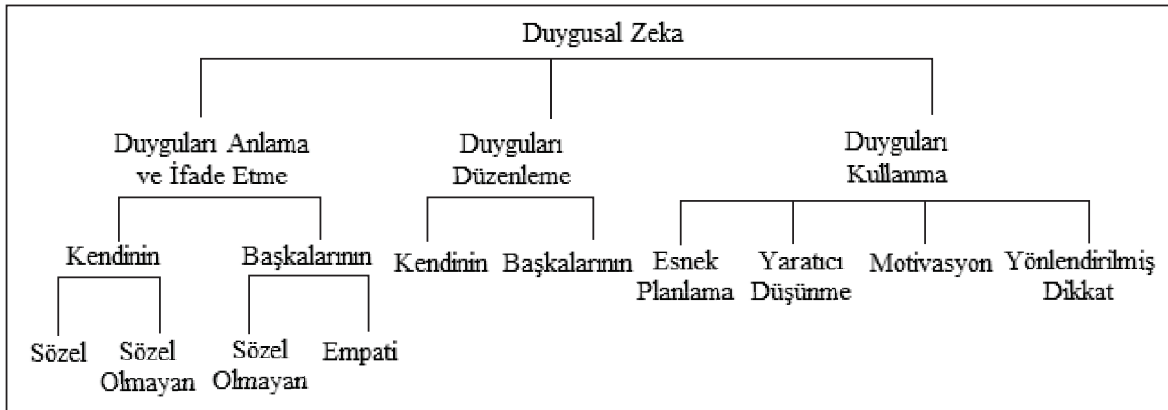
Kaynak: Mayer, Salovey ve Caruso (2000:401) Aktaran Doğan ve Şahin (2007:237).

1.3.3.1. Mayer-Salovey Duygusal Zekâ Modeli ve Ölçümü (MEIS/MSCEIT)

Mayer ve Salovey Modeli, konunun kuramsal gelişimine önemli katkılar sağlamanın yanında, birçok çalışmaya da önemli bir referans kaynağı olmuştur. Örneğin, Wong ve Law (2002) yaptıkları çalışmada bu model ve alt boyutlarından yararlanarak, alanyazında oldukça yaygın olarak kabul gören birduygusal zeka ölçeği geliştirerek başarılı bir çalışmaya imza atmışlardır.

Modellerinin temelini sosyal zeka kavramının oluşturduğu araştırmacılar, 1990 yılında yaptıkları çalışmada bazı kişisel özellikleri dahil etmiş (karma model) daha sonra 1997 yılındaki ikinci çalışmalarında kişisel özelliklerden uzaklaşmış ve bunu revize ederek zihinsel yetenekler üzerine odaklanan bir model (yetenek modeli) geliştirmişlerdir. Karma model yaklaşımındaki ilk çalışmaları Şekil 1.3 de görülmektedir. İlk model üç boyuttan oluşmaktadır ve bu boyutlar 1. Kendinin ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme, 2. Kendinin ve başkalarının duygularını düzenleme ve 3. Uyumluluk yolunda duyguları kullanmayı kapsamaktadır. Sunulan model, bireysel farklılıkları da ele alması bakımından önemlidir (Salovey ve Mayer:1990:192).

Şekil 1.3 Salovey ve Mayer Karma Model Yaklaşımı



Kaynak: Salovey ve Mayer (1990a :191).

Daha sonra yaptıkları çalışmalarda, duygusal zekanın duyguların anlamını fark edebilme yeteneğine dayandığını ve sorun çözmenin temelini teşkil ettiğini ifade etmişlerdir (Gürbüz ve Yüksel 2008:177). Bu yetenek modeli yaklaşımlarında duygusal zeka yetenekleri dört boyutta incelenmektedir: 1.Duyguları algılama, 2.Duyguları kullanma, 3.Duyguları anlama ve 4.Duyguları yönetme (Tablo 1.6). Boyutların her biri

erken yaşta gelişen yeteneklerden ileriki yaşlarda gelişen yeteneklere kadar geniş bir aralığı içermektedir.

Bu dört seviyeye göre, en alt basamak *duyguyu algılamaktır* (Mayer ve Salovey 1997:11). Kişi duygularını etkili bir biçimde tanımlayabildiği zaman meydana gelmektedir. Bu yetenek sözsüz algılama ile yüz ifadesindeki, ses tonundakive bazı iletişim kanallarındaki duyguların hissedilerek yorumlanmasını ifade eder. İkinci seviye, *duyguları kullanma* aşamasıdır ve bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanabilen bir zekayı yansıtmaktan oluşur. Hissedilen farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğini kapsar. Üçüncü seviye ise ilişkişel bağlara odaklanarak *duyguları anlama* ve muhakeme etmedir. Duyguları anlama, duygusal bilgiyle analiz ve yorumlama yeteneğine dayanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 55). En üst ve en karmaşık dördüncü seviye ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için *duyguları düzenleme ve yönetmektir* (Doğan ve Şahin 2007:239; Çarıkçı ve Özmen 2015:1180). Bu modelin en gelişmiş yeteneğidir. Eğer kişi iyi bir duygusal algılamaya sahipse duyguları anlar ve ruh durumu değışikliklerini kullanabilir (Mayer vd. 2000b:110). Duyguları yönetme süreci kişinin duygusal olgunluğu olarak değerlendirilmektedir.

Mayer ve Salovey çalışmaları sonucunda dört bölümden oluşan yetenek modeli yaklaşımını temel alarak, 12 yetenek testinden oluşan ‘Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeğı’(Multi Factor Emotional Intelligence Scale-MEIS)’ni (1999) geliştirmişlerdir. MEIS ölçeğindeki iç tutarlılığın düşük olması, ölçümünün uzunluğu (40 sayfa-402 madde) ve psikometrik özelliklerinin yeterli bulunmaması gibi nedenlerle çeşitli eleştirilere maruz kalmış (Wong ve Law 2002:251) ve kuramcılar tarafından birkaç kez düzeltilmiştir. Daha sonra, Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zeka Testi (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test-MSCEIT) olarak daha kapsamlı bir şekilde revize edilmiştir. Böylelikle yetenek boyutlarının ölçülmesinde ilk kez geliştirilenMEIS, Mayer, Salovey ve Caruso’nun (1999) biraraya gelerek geliştirdikleri ve kendi adlarının ilk harfini taşıyan MSCEIT için bir alt yapı oluşturmuştur. 5000 örneklem üzerinde yapılan çalışmalar sonrasında geliştirilen test, 17 yaş ve üstü için tasarlanan duygusal zekayı ölçen bir yetenek testi olarak ortaya konmuştur ve 141 maddeden oluşmaktadır (Mayer vd. 2003:97-98; O’Boyle vd. 2011:789). Her dört boyut için ikişer alt görev içeren sekiz görevden test edilmektedir. Duygusal zekayı kapsamlı bir yetenek modeli bakış açısıyla değerlendiren en yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri sunan ölçek olarak ifade edilmiştir (Edizler

2010: 2972). Son olarak bazı eksiklikleri giderebilmek amacıyla da bir üst versiyon olan MSCEIT V2.0 geliştirilmiştir. Ancak, MSCEIT'in katılımcıya uygulanması pratik olmayıp, uygulayıcısının bu konuda eğitilmiş olmasını gerektirmektedir (Doğan ve Şahin 2007:243).

Yetenek tabanlı model yaklaşımında ayrıca kendini rapor etme (self-report) olarak ifade edilen bir ölçme yöntemi de kullanılmaktadır. Salovey vd.(1995:126) Karakter Özellikli Mizaç Ötesi Analizi (Trait Meta-Mood Scale-TMMS) ile yetenek tabanlı görev performansını ölçme gayretine girmişlerdir. Duygulara olan dikkat, açıklık ve duygusal düzelmeyi ölçme hedeflenmiştir (Doğan ve Şahin 2007:243-244).

1.3.3.2. Bar-On (EQ-i) Duygusal Zekâ Modeli

Bar-On (1997), gerçek zeki insanı, sadece “**cogtelligent**” (bilişsel zeka sahibi) değil aynı zamanda “**emtelligent**” (duygusal zeka sahibi) kişi olarak tanımlamaktadır (Acar 2002:55).

Tablo 1.7. Bar-On Modeli Duygusal Zeka Boyutları

Boyutlar	İçerik	Alt Boyutlar
Kişisel Farkındalık	Kişinin kendinibilme ve kontrol etme yeteneği	Duygusal Benlik Bilinci, Kendine Güven, Kendini Gerçekleştirme, Kendine Saygı, Bağımsızlık
Kişiler Arası İlişkiler	Diğerleri ile iyi ilişki kurma yeteneği	Kişiler Arası İlişkiler, Sosyal Sorumluluk, Empati
Şartlara ve Çevreye Uyum	Çevrenin talepleriyle başa çıkma ve Problem çözme yeteneği	Problem Çözme, Gerçeklik, Esneklik
Stres Yönetimi	Stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye	Stres Toleransı, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hali	Yaşam hakkındaki memnuniyet ve yaşama bakış	Mutluluk, İyimserlik

Kaynak: Bar-On (2006 b:21)'den uyarlanmıştır.

Duygusal zeka kavramına farklı açıdan yaklaşan Bar-On, gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans olgusu üzerine ve bilişsel olmayan kişisel özelliklere odaklanarak; duygusal ve sosyal yeterlilikler, beceriler ile ilgili çok boyutlu bir dizi model geliştirmiştir (Bar-On 2006a:20). Duygusal zekayı bilişsel olmayan yeteneklerin ve/ya yeterliliklerin “şemsiye yapısı” olarak kavramsallaştıran Bar-On’un modeli, beş ana ve on beş yan bölümden oluşmaktadır (Dimitriades 2007:225).

Bu açıdan Bar-On’un modeli zihinsel yeteneklerle (örn. benlik bilinci) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (örn.kendine saygı) birleştiren, kendini rapor etme (self-report) türünde karma bir modeldir.

“Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahipler?” sorusuna yanıt arayan Bar-On (1997), Duygusal Zeka Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i)’ini geliştirmiş ve ölçek duygusal zekayı ölçen psikolojik ölçüm literatüründeki ilk duygusal zeka ölçeği olarak bilinmektedir. Ölçek, 1’den 5’e kadar, Likert tipi bir derecelendirme yöntemine göre yanıtlanan 133 sorudan oluşmaktadır (Wong ve Law 2002:251; Doğan ve Şahin 2007:244). Bar-On’ un Duygusal Katsayı Envanteri geçerliği ve güvenilirliği altı farklı ülkede (Kanada, ABD, Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) 12 yıllık bir süreç (1985–1997) boyunca denenmiş ve duygusal zekanın bilişsel zeka ile ilişkili olmadığı sonucuna varılmıştır (Güllüce ve İşcan 2010: 14).

Etkili performansa öncülük eden EQ-i psikometrik ölçeği ve modeli kişisel bir performans değerlendirme aracı olarak istihdam alanında özellikle aday toplama, seçim, eğitim ve terfi süreçlerinde kullanabilmektedir (Edizler 2010: 2974).

1.3.3.3. Goleman (ECI) Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekanın kişilik özelliği olarak ele alınmasıyla ilgili çalışmalar 1995 yılında Daniel Goleman ile başlamıştır. Goleman, 1995 yılında yayınlanan ‘Duygusal Zeka’ adlı kitabında duygusal zekayı beş boyutta ele alarak yirmi beş duygusal yeterlilikten bahsetmiş ve Salovey ve Mayer’in tanımına dayanarak, duygusal zekayı “kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilme yetisi” olarak tanımlamıştır (Goleman 1998:393). Modelde bahsedilen beş boyut ise kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olarak iki boyuta ayrılan; öz bilinç (self awareness), kendini yönetme (self regulation), motivasyon

(motivation), empati (empathy) ve sosyal beceriler (social skills)dir (Ordun ve Acar 2014: 117).

Öz bilinç, kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek; *kendini yönetme*, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek; *motivasyon* hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler; *empati*, başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayabilmek; *sosyal beceriler* ise ilişkilerde duyguları iyi yönetmek, başkalarında istenen tepkileri uyandırmak, vb. gibi anlamlar taşımaktadır.

Goleman (2001:29)daha sonra modelini geliştirip revize ederek 4 boyuta indirgemıştır. Bu envantere öz bilinç, kendini yönetme, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere 4 boyut ve bu boyutlara bağlı kendine güven, hizmet merkezli (service orientation)olarak 20 alt boyut bulunmaktadır.

Öte yandan, Goleman bu 4 boyutun duygusal zeka için ortak bir sınıflandırma sağladığını belirtmesine rağmen bu hipotezi desteklemede duygusal zeka literatüründe hiçbir sistematik incelemesi mevcut olmamakla birlikte (Emmerling vd. 2008:19), bilimsel çalışmalarda psikometrik özellikleri hakkında bilgi neredeyse yoktur (Doğan ve Şahin 2007: 244).

Modelde yer alan yeteneklerin değerlendirilmesi amacıyla “Duygusal Zeka Yetenek Envanteri” (Emotional Competence Inventory- ECI) bu modelin ölçümü geliştirilmiş bir araçtır.

ECI ilk formunun verileri ortalama 600 kişiden elde edilen bir veri seti ile elde edilmiştir. Daha sonra endüstriyel ve profesyonel hizmet işletmelerinde çalışan toplam 4000 yönetici ve çalışanlardan 360 derece değerlendirmesiyle Boyatzis, Fabio Sala ve Goleman tarafından 2001 yılında ECI-2 olarak yeniden formüle edilerek 4 boyut ve toplam 72 maddeden oluşan son hali verilmiştir. (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 24).

1.3.4. Diğer Duygusal Zekâ Model ve Ölçekleri

Yukarıda bahsedilen ana modeller dışında ilgili alanyazında yer edinen ve konunun gelişimine katkıda bulunmuş diğer model ve ölçeklerden de bahsetmek yerinde olacaktır. Bu modeller başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.4.1. Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli (EQ-Map)

Cooper ve Sawaf (1996) geliştirdikleri duygusal zeka modelini ‘Dört Köşe Taşı Modeli’ (Four Cornerstone Model) olarak adlandırmışlardır. Dört köşe taşı olarak isimlendirilen boyutlar sırasıyla, ‘Duygusal Okur-Yazarlık’, ‘Duygusal Zindelik’, ‘Duygusal Derinlik’ ve ‘Duygusal Simya’dır. Örgüt ve yönetim ortamındaki duygusal zekaya odaklanarak özellikle liderlik ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Yazarlar günümüzdeki dinamik iş ortamında hem bireylerin hem de örgütlerin ayakta kalmayı başarmak ve rekabet gücünü artırmak için klasik yaklaşımların yeterli olmayacağını savunmaktadırlar.

Cooper ve Sawaf (1997:12)’a göre duygusal zeka “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Bu model hem zihinsel yetenekler hem de bilişsel olmayan yetenekleri içerdiğinden karma model olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Şahin 2007:242).

Cooper ve Sawaf dört köşe taşlı modelini değerlendirmek amacıyla DZ Haritası (EQ-Map) oluşturmuşlardır. DZ haritası, 262 maddelik bir kendini rapor etme (self -report) ölçümüdür. Cevaplar, “çok iyi, orta derecede iyi, biraz, hiç” olarak sıralanan dört-noktalı ölçekler üzerinde katılımcı tarafından değerlendirilir (Aksaraylı ve Özgen 2008:56-57).

1.3.4.2. Schutte Kendini Değerlendirme Duygusal Zeka Testi (SREIT)

Teorik olarak Salovey ve Mayer (1990)’in geliştirdikleri üç boyutlu duygusal zeka modeline dayalı olarak Schutte vd. (1998:170) başlangıçta 62 maddeden oluşan sonrasında 33 maddeye ve indirgedikleri SREIT (the self-report emotional intelligence test) testini geliştirmişlerdir. Ölçeğin, kişilerin kendi ve diğerlerine ilişkin olarak duyguların yönetilmesi, duyguların algılanması ve duyguların kullanımı boyutunda ölçüm sağladığı bilinmektedir. Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen SREIT’in yüksek güvenilirlik oranına ($\alpha=,79$) sahip olduğu bulunmuştur (Doğan ve Şahin, 2007) ve kullanım kolaylığı bakımından da yaygın bir şekilde araştırmalarında kullanılmaktadır (Dimitriades 2007: 225). Ölçeğin Türkçe diline uyarlama çalışmasını yapan Tatar vd. (2011) ölçeğin faktör yapısının incelenmesi için daha fazla çalışmaya gerek duyulduğunu belirtmişlerdir.

1.3.4.3. Wong-Law Duygusal Zeka Ölçeği (Wong-Law Emotional Intelligence Scales- WLEIS)

Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen, kendi isimlerinin baş harflerini (WLEIS) taşıyan, dört boyut ve 16 maddeden oluşan bir ölçektir. Kendileri de yönetim dalında akademisyen olan araştırmacılar, bu ölçeği duygusal zekanın iş ortamındaki rolünü incelemek için geliştirmişlerdir.

Ölçeğin 36 maddelik ilk versiyonu üniversite öğrencileri üzerinde test edilmiş, açıklayıcı faktör analizi sonuçları sonrasında günümüzde Likert tipiyle kullanılan 16 maddelik haline indirgenmiş, geçerliliği çalışanlar ve yöneticiler üzerinde test edilmiştir. Bu araştırmada WLEIS ölçeği kullanılmıştır ve bölüm 2.1.4.3' te ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmacılar Salovey and Mayer (1990)'in duygusal zeka kavramını açıklamada kullandıkları dört boyuttan yararlanarak ölçeği oluşturmuşlardır. Ölçeğin dört boyutu: a) Kendi Duygularını Değerlendirme, b) Başkalarının Duygularını Değerlendirme, c) Duyguların Kullanımı ve d) Duyguların Kontrolü olarak ifade edilmektedir (Wolfe ve Kim 2013: 178). Bu boyutlar Wong ve Law (2002)'un orijinal çalışmalarında ifade ettikleri gibi aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

1.3.4.3.1. Kendi Duygularını Değerlendirme (KDD) Boyutu

Kendi Duygularını Değerlendirme (KDD) boyutu; bireylerin kendilerine ait derin duyguları anlama yetenekleri ve bu duyguları doğal bir şekilde ifade edebilmeleri ile ilgilidir. Bu konuda yüksek düzeyde yeteneğe sahip olan bireyler kendi duygularını çoğu bireyden çok daha önce algılar ve kabul ederler.

1.3.4.3.2. Başkalarının Duygularını Değerlendirme (BDD) Boyutu

Başkalarının Duygularını Değerlendirme (BDD) boyutu; bireylerin, çevrelerindeki insanların duygularını algılama ve anlama yeteneği ile ilgilidir. Bu konuda yüksek yeteneğe sahip olan bireyler başkalarının zihnini okumak kadar onların duygu ve hissiyatlarına karşı da çok daha hassas olurlar.

1.3.4.3.3. Duyguların Kullanımı (DKUL) Boyutu

Duyguların Kullanılması (DKUL) boyutu; bireylerin duygularını yapıcı aktivite ve bireysel performansa yönlendirerek duygularından yararlanma yeteneği ile ilgilidir. Bu

konuda yeteneği yüksek olan bireyler çoğunlukla olumlu bir ruh hali taşıyarak duygularını iş ve özel yaşamlarında yüksek performans sağlamak için kullanırlar.

1.3.4.3.4. Duyguların Kontrolü (DKONT) Boyutu

Duyguların Kontrolü (DKONT) boyutu; bireylerin sıkıntı ve endişelerden daha çabuk kurtulmak için duygularını düzenleme ve kontrol edebilme yeteneği ile ilgilidir. Bu konuda yüksek yeteneğe sahip olan bireyler olumsuz duyguların etkisini azaltıp olumlu duyguların etkisini artırarak, kendilerinin ve başkalarının duygularını yönetmede başarılıdırlar.

1.3.5. Psikolojik Sözleşme ve Duygusal Zeka İlişkisi

Ekonomi biliminde ‘insan, akılcı davranan (rasyonel) bir varlıktır’ (Human is Rational). Bu, ekonominin temel varsayımıdır ve bütün ekonomi teorileri (arz ve talep vs.) bu varsayıma dayanmaktadır. Dolayısı ile Geleneksel Ekonomi kuramında seçenekler arasından kendisine maksimum fayda sağlayıcı seçeneği tercih eden, dolayısıyla rasyonel davranan varlık olarak ‘homo economicus’tan bahsedilmektedir (Tufan 2008). Oysa ki Akyıldız (2008:33) yapılan çalışma sonuçlarının, bireysel davranışta belirleyici olan faktörlerin “bazen akıl, bazen alışkanlık (Pavlov’un klasik şartlanma teorisi), bazen taklit (imitation), bazen de sosyal normlar”ı işaret ettiğini belirtmektedir. Araştırmacı aynı zamanda bu faktörlerin bireylere ve olaylara göre de sürekli değişim içinde olduğunu, gerçek yaşamda davranış çok boyutlu olduğu için “tek tip davranış formülasyonunun mümkün olmadığı” sonucuna varılabileceğini ifade etmektedir. Bunu destekler nitelikte, insan davranışlarını açıklarken ‘homo economicus’un yetersiz kaldığı, aksine ağırlıklı olarak ‘homo psychologicus’ (psikolojik insan) olarak ta tanımlanabileceği iddia edilmektedir (Jager vd. 2000: 357- 366).

Yukarıda bahsedilenler dikkate alınarak günümüzde gelinen noktaya bakıldığında ise geleneksel yaklaşımın tam tersi, duygular, güçlü olma işareti olarak iş yaşamında önem kazanmaya devam etmektedir. Örneğin, duyguların öğrenmeyi teşvik ettiği, insanları motive ettiği, muhakeme yeteneğini güçlendirdiği ya da hızlandırdığı belirtilmektedir (Çakar ve Arbak 2004:44). İşte bu noktada, yine ekonomi biliminin Davranışsal Ekonomi alanı insanların rasyonel olmadıklarını, en azından sürekli olarak rasyonel kararlar alamayacaklarını savunur. Zira insan aynı zamanda duygusal bir varlıktır ve karar alırken

çok sayıda psikolojik faktörden etkilenir (Tufan 2008). Dolayısı ile bireyler duygu, sezgi gibi çeşitli bileşenlerden de kaynaklı olarak tutum, davranış ve algılarında farklılık gösterebilirler.

Tüm bu bilgiler ışığında, psikolojik sözleşmenin bireylere ait zihinsel bir mübadele modeli olduğu (Rousseau (1995:9) dikkate alındığında, sözleşmenin olumlu ya da olumsuz algılanmasında, insanın aynı zamanda homo psychologicus olarak da tanımlanmasından hareketle, hissetme aklı olarak da ifade edilen duygusal zekanın bir etken olabileceği düşünülebilir. Diğer bir deyişle, psikolojik sözleşme algısı ile duygusal zeka yeterlilik düzeyi arasında muhtemel bir bağın olabileceği çıkarımında bulunulabilir.

Yapılan alanyazın taramasında, duygusal zeka ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki ya da duygusal zekanın psikolojik sözleşme algısı üzerindeki olası etkisine dair çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Tek çalışma Bal (2014) tarafından yapılan yüksek lisans tezi olup, çalışmanın bir bölümünde duygusal zeka ve psikolojik sözleşme ilişkisine değinilmiş fakat bu ilişki psikolojik sözleşmenin duygusal zeka üzerine olası etkisi şeklinde kurgulanmış ve iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Bal'ın çalışmasından farklı olarak, duygusal zekanın psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Öte yandan, alanyazında bu iki kavrama ilişkin birbirinden bağımsız ve benzer değişkenler ile birbirine paralel yapılan çalışmalar, aralarında potansiyel bir bağ ya da ilişkinin olabileceği kanısı oluşturmaktadır. Bu bağlamda her iki kavramla ilgili olarak benzer yönlerinden bahsetmek bu muhtemel bağın açıklanabilmesinde yararlı olacaktır.

Daha önce Bölüm 1.3.1 de bahsedildiği gibi, uzun yıllar boyunca insan davranışının hep rasyonel olmayan ya da duygusal bileşenlerinden ziyade, rasyonel unsurlarının araştırılmasına öncelik verilmiş ve sonuç olarak ta duygunun insan hayatındaki rolü daha az anlaşılabilmiştir (Cho vd. 2015). Eski görüşe göre, zayıflık işareti olan duyguların iş yaşamında yeri olmamalı ve onlardan uzak durulmalıdır. Çünkü karışıklık yaratarak dikkati dağıtırlar, karar vermeyi engeller veya yavaşlatırlar.

Oysaki son dönemlerde yapılan birçok araştırma (Carmeli 2003; Kafetsios ve Zampetakis 2008; Sheila vd. 2008; Kim ve Agrusa 2011; Huang ve Wu 2015), duyguların çalışma ortamındaki (work context) önemine ve rolüne dikkat çekmektedir. Hissetme aklı' olarak da tabir edilen duygusal zeka, insanın duygusal dünyasının tümünü içermektedir. Çalışanların örgütteki başarı ve mutluluklarında belirli oranda bilişsel zeka (IQ) seviyesi

kadar, duyguların akılcıca yönetimi yani duygusal zekaya (EQ/EI) da sahip olmaları gerektiği ortaya konmaktadır.

Cooper (1998) yaptığı çalışmada, eğer duygular düzgün yönetilirse güven, sadakat, ekip ve örgüt başarısı gibi faktörlere ivme kazandırabileceğini duygusal zeka yokluğunun ise çalışanlar arasındaki zayıf ilişkiler kadar, belirsizlik, inisiyatif-yaratıcılık-inovasyon eksikliği, düşük çalışma morali, zayıf ekip performansı, tükenmişlik, stres yaratabileceğini ileri sürmüştür. Hatta bu konudaki en belirgin çalışmalardan birini yapan Abraham (1999) duygusal zekanın direkt olarak çalışma performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi olduğu kadar, iş tatmini üzerindeki aracılık etkisi ve yüksek devir hızı ile sonuçlanan iş stresini engelleyici rolünden de (Mikolajczak vd. 2007) bahsetmiştir.

Psikolojik sözleşmeyi, “*çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin görüş, yargı ve inanç*” olarak tanımlayan Rousseau (1995:9), psikolojik sözleşme kavramını örgüt ve çalışan arasında hemfikir olunan bir mübadeleden çok, karşılığında bireyin bu ilişkiye olan katkısını zihinsel bir mübadele modeli olarak görmüştür. Sözleşmelerin vaatlere dayalı olması onu doğası gereği zamanla zihinsel bir model ya da şemaya dönüştürmektedir. Şema, kavramsal olarak birbiri ile ilişkili parçaların zihinsel bir modeli ya da bilişsel düzenlemesidir (Stein 1992:49). Bu nedenle, eğer psikolojik sözleşme kişilerin vaat, kabul etme, inanç gibi durumları çerçevelemek için kullandıkları zihinsel bir model ise, sözleşmenin objektif bir anlam değil bireysel farklılıklardan dolayı sübjektif bir anlam taşıdığını söyleyebiliriz. Dolayısı ile aynı sözleşmeye dahil olan iki taraf da psikolojik sözleşmelerini farklı farklı deneyimleyecekler demektir (Rousseau 1989). Benzer şekilde, Nikolaou ve Tomprou (2007) tarafların karşılıklı ilişkisine dair iki farklı görüş olduğunu ifade etmektedir. Birinci olarak, daha geniş anlamda yani farklı düzeylerde/konumlarda (örgüt ve çalışan/birey) beklenti ve yükümlülüklerin değiş tokuş edildiği, ikinci olarak daha dar anlamda ise; bu karşılıklı ilişkinin çalışanın kendi bireysel psikolojik sözleşme algısı ile ilgili olduğudur. Nitekim Rousseau ve Tijoriwala (1998) tanım olarak psikolojik sözleşmenin bireysel olarak algılanmasından bahsetmektedir. Sözleşmenin bireylerin kendi algıları yönünde tanımlandığını sonuç olarak bu algının da kişilik özellikleri gibi bireysel özelliklerden etkileneceğini vurgulamaktadırlar.

Psikolojik birliktelik olarak da ifade edilen psikolojik sözleşmede, kişilerin olumlu kabul içerikli duyguları arasında karşılıklı paralel bir etkileşim söz konusudur. İşveren ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükler ve vaatlerle ilgili

inançlarından oluşan psikolojik sözleşme, eğer çalışan tarafından olumlu bir şekilde algılanıyor ise, bu durumda olumlu tutum ya da davranışlara yönelmesi beklenmektedir. Ayrıca bunu destekler nitelikte, yapılan bir çalışmada yerine getirilen vaatlerin iş ortamında olumlu duygusal etki yarattığı ve çalışanlarda duygusal anlamda mutluluk verdiği sonucuna varılmıştır (Lawler ve Yoon 1996). Sözleşmenin yerine getirildiğine dair olumlu algıları oluşan çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederler (Coyle-Shapiro ve Kessler 2000) önemli olma hissiyatı ile motivasyon dürtüleri artar (Parzefall ve Hakanen 2010:17).

Bunun yanında, MacFralane vd. (1994) araştırmalarında psikolojik sözleşmenin, güvensizlik hissini azaltma, çalışan davranışını şekillendirme ve çalışanın örgütte olup bitenlere ilişkin bir etkisi olduğu hissiyatını verme gibi üç ana işleve hizmet ettiğini ifade etmişlerdir. Tam tersi olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının ise gücenme, hayal kırıklığı, öfke, düşük motivasyon, iş tatminsizliği, düşük bağlılık gibi olumsuz duygulara yol açtığı bilinmektedir (Rousseau 1989; Turnley ve Feldman 2000).

Ruh hali ve duyguların, bireyin bilgi işleme tarzını güçlü bir şekilde etkilediği de bilinmektedir (Clare 1994; Isen 2000). Yukarıda bahsedilen etkilere ilaveten, Scherer (1994) örgütlerin iş ortamındaki duyguları neden dikkate alması gerektiği ile ilgili güçlü sebepler sunmaktadır. Ona göre duygular, çevresel girdi ve davranışsal çıktı arasında bir ara bağ (interface) olarak görev yapar. Kişilerin motivasyonel uygulama sistemleri de bu ara bağ ile güçlü bir şekilde ilişkilidir ve ana (core) ihtiyaçlarımızı karşıladığımızı garanti etmeye yardımcı olur. Psikolojik sözleşmede kişinin algılarından etkilendiği (Turnley vd.2003:201), sözleşmenin yerine getirildiğinin algılanması olumlu tutum ve davranışları (motivasyon, tatmin vs.) güçlendirdiği (Parzefall ve Hakanen 2010:17), aksi durumda hayal kırıklığı, öfke, düşük motivasyonu, iş tatminsizliği, düşük bağlılık gibi olumsuz duygulara yol açtığı (Rousseau 1989; Turnley ve Feldman 2000) belirlenmiştir.

Ayrıca, alanyazında duygusal zekanın çalışma ortamına etkisi ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, olumlu etkileri üzerine oldukça yaygın kanıtlar sunarken, çalışma ortamı, tutum ve davranışlarla ilgili dikkat çekici bu benzerlikler yapı ve kavram olarak duygusal zekadan farklı olan psikolojik sözleşme için de söz konusu olmuştur. Özellikle iş ortamına yönelik olarak ölçülen her iki kavramla da ilişkileri araştırılan ortak tutum ve davranışlar ya da değişkenler bulunmaktadır: *İş tatmini* (Cranny vd. 1992; Oshagbemi 2000b; Erdil vd. 2004; Chen 2007; Kafetsios ve Zampetakis 2008;

Bayraktaroğlu ve Mesci 2010; Rayton ve Yalabik 2014), *iş performansı*(Carmeli, 2003; Cropanzano vd. 2003; Joseph ve Newman 2010;O'Boyle vd. 2011), *örgütsel bağlılık*(Antony 2013; Monfared ve Amani 2015), *örgütsel vatandaşlık davranışı*(De Vos vd. 2005; Gürbüz ve Yüksel 2008), *örgütsel sapma* (Demir 2010; İyigün 2011).



BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜNE İLİŞKİN ULUSAL OTEL ZİNCİRİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, yapılan araştırmanın veri toplama yöntemi açıklanacaktır. Ayrıca, araştırmanın ana kütle ve örnekleme açıklanarak, karşılaşılan kısıtlara değinilecektir. Araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma kapsamında yapılan pilot test (ön uygulama) hakkında bilgi verilecektir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri (DFA), öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesi ve analizleri açıklanarak araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler ele alınacaktır.

2.1.1. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır. Nicel araştırma yönteminin seçilme sebebi, bu yöntemlerin “farklı olaylara, nesne ya da kişilere yönelik algı ya da davranışların gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sonuçların birbiri ile kıyaslanabilir hale dönüştürülmesinde gerekli olan sayısal verilerin toplanmasını sağlayan bir araştırma türü” (Kozak 2014:61) olmasıdır. Araştırmada gerekli verileri toplamak için birincil veri toplama tekniği olan anket (yapılandırılmış soru formu) tercih edilmiştir. Bu tercihin sebebi, daha geniş bir örneklem grubuna ulaşmayı mümkün kılması, maliyet ve zaman açısından araştırmacıya kolaylık sağlaması, veri değerlendirme aşamasında nesnelliğin sağlanması ve sapma riskinin daha düşük olması gibi avantajlarının olmasıdır. Ancak katılımcıların yanıtlama esnasında birbirinden etkilenmesi, soru/madde adedi kadar geri dönüt alınması, vs. gibi dezavantajları olduğu da bilinmektedir (Usal ve Kuşluvan 2006; Kozak 2014). Bölüm 2.1.4’te anket çalışması ile ilgili detaylı bilgi verilmektedir.

Ayrıca çalışmadaki değişkenlerin soyut (gizil) durumlarını somut bir düzeye taşıyan yapısal eşitlik modeli kullanılması konuya pozitivist bir bakış açısı da kazandırmaktadır.

Uygulama aşamasında, zincir otel işletmesinin İstanbul'daki genel müdürlüğünden randevu alınmış ve üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları müdürünün de hazır bulunduğu toplantıda bizzat yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede araştırmanın hangi amaçla ve hangi kişi/kurum adına gerçekleştirilmek istendiği, elde edilecek verilerin nerede ve ne şekilde kullanılacağı, uygulama yöntem, aşama ve süresi gibi detaylar tartışılıp müzakere edilmiştir. Zincir otel işletmesi üst yönetimi yurt içi otel gruplarının tamamında çalışmanın yürütülmesine onay vermişler ancak işletme isminin kullanılmasını istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu nedenle veri toplanan işletme, çalışmada A Oteller Grubu olarak anılacaktır.

Sonraki aşamada genel müdürlük ile yapılan görüşmelerde araştırmaya katkı sağlamak ve süreci kolaylaştırmak adına, Oteller Grubunun İnsan Kaynakları (İK) müdürü tarafından uygulamanın yapılacağı otel yöneticileri, çalışmanın detayları ve prosedürleri hakkında üst yazı ile bilgilendirilmiş, araştırmacı ile irtibat kurmaları sağlanmış ve uygulama 10 Nisan 2015 ile 25 Haziran 2015 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Uygulama tarihleri hizmet sürecini aksatmayacak şekilde genel müdürlük tarafından belirlenmiştir. Anketler ilgili departman amirleri kanalıyla çalışanlara iletilmiş, ön bilgi verilmiş ve katılımcıların yanıtlarını içtenlikle verebilmeleri, gizlilik etiği gereği ve bireysel görüşlerinin etkilenmemesi için kapalı zarf usulü ile yine departman amirlerince teslim alınarak kapalı kutuda toplanmıştır. Toplanan anketler genel müdürlük kanalı ile araştırmacıya kapalı zarflarda ulaştırılmıştır.

2.1.2. Ana kütle ve Örneklem

Araştırma ana külesini, Türkiye'nin ulusal zincir markalarından biri olan A Oteller Grubu'nun ülke içinde büyük merkezlere dağılmış otel işletmelerinde çalışan tüm işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde grubun yurt içinde 10 adet, yurt dışında ise 3 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Daha sonra Mersin ve Adana'daki otellerinin de açılmasıyla grubun yurt içindeki işletme sayısı 12 ye çıkmış ancak bu oteller veri toplama ve analiz sürecinden sonra açıldığı için uygulama sürecine dahil edilememiştir. Personelin yabancı uyruklu olması ve erişilebilirlik sıkıntısı dolayısı ile de çalışmaya yurt dışı oteller dahil edilmemiştir. Bu nedenle, grubun 6 farklı merkezde temsil kabiliyeti bulunmaktadır. Bu merkezler: İstanbul (4), Bursa (1), Eskişehir (1), Gaziantep (1), Ankara (2), Bodrum (1) dur.

Yapısal eşitlik modelinde faktör analizleri ve kovaryans matrisleri üzerinde çalışılarak analiz yapılmaktadır. Uygulanması gereken faktör analizlerinden dolayı, örneklem büyüklüğünün ifade sayısının 5 ya da 10 katı olması gerektiği ileri sürülmektedir (MacCallum vd. 1999; Albayrak 2006). Boomsma ve Hoogland (2001) ise yapısal eşitlik modelinde kullanılması gereken örneklem sayısının 200'den büyük olmasının gerektiğini belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında, araştırmada kullanılan anket toplam 53 ölçek ifadesi içermesi nedeniyle 265 ve 530 arasında katılımcıya ulaşılması amaçlanmıştır. Araştırmanın ana kütlelerini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bu bakımdan, araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiş ve maddi ve zaman kısıtları nedeniyle kolayca örnekleme yöntemi, örnekleme yöntemi olarak seçilmiştir. Bu yöntemde, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklem oluşturulmaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece ilgili örnekleme özgüdür, genelleme yapılması güçtür.

Genel müdürlükten uygulama döneminde alınan çalışan sayısı bilgilerine göre, toplam 750 anket genel müdürlük kanalı ile ilgili otel işletmelerine dağıtılmış, araştırmaya katılan 10 otel işletmesinin her birinin bünyesinde çalışanların minimum %20'si çalışmaya dâhil olmuş ve geri dönen anket sayısı 460 olmuştur. Geri dönüş oranı %61.3'tür. Toplanan anketlerin 50 tanesinin önemli kısımlarının eksik doldurulduğu (kayıp veri), 10 tanesinin ise tek elden doldurulduğu saptanmış ve analize dahil edilmemiştir. Geriye kalan 400 adet geçerli anket verisi sisteme girilmiş, analiz sonrasında uç değerlerde olan anket verileri analizin sağlıklı yürütülebilmesi için çıkartılmış ve 384 adet veri üzerinden analizlere devam edilmiştir. Yukarıda bahsedilen alt ve üst değerlere bakıldığında yeterli katılımcı sayısına ulaşıldığını söylenebilir.

2.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmadaki ilk kısıt, araştırmaya A Oteller Grubu bünyesindeki 10 otel işletmesinin çalışanlarının örneklem olarak dahil edilmiş olması ve bu nedenle araştırma bulgularının, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlı olmasıdır. Sonuçlar, katılımcıların görüş, tutum ve algılarını yansıtmaktadır.

İkinci olarak, araştırmanın yatay kesitsel bir tasarıma sahip olması, ele alınan değişkenlerin zaman içinde değişime uğrayabilme ihtimalini doğurabilir bu yüzden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ve kaynaklar ile de sınırlıdır.

Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Bu nedenle sosyal beğenirlik etkisi (social desirability bias) ve ortak yöntem sapması (common method bias) olabileceği ihtimali düşünülmüş ve indirgenmeye çalışılmıştır. Bireylerin herhangi bir konu hakkındaki gerçek duygu ve düşüncelerini belirtmekten kaçınarak kendilerini daha iyi ve daha beğenilen biri olarak gösterme eğilimleri şeklinde ifade edilen sosyal beğenilirlik (Nederhof 1985; Moorman ve Podsakoff 1992), araştırmalarda kontrol değişkeni olarak ölçülebilmektedir. Bunun için de Crowne ve Marlowe'un (1960) 33 maddelik Sosyal Beğenilirlik Ölçeği tercih edilmektedir. Ancak madde sayısının uzunluğu bakımından araştırmanın ana anketinin yanıtlanma oranına ek yük getirebileceği (yanıtlama süresinin artması, yanıtlama motivasyonunun düşmesi, yorgunluğa bağlı olarak düşünmeden yanıt verme olasılığının artması, vs.) ihtimaline karşın bu kısıtlara farklı önlemler alınmaya çalışılmıştır. Öncelikle, kurumsal logo ve iletişim bilgilerini içeren anket tasarımının ilk sayfasında araştırmacı çalışmanın amacını, katılımcıların kimlik bilgisine gerek olmadığını, katılımın gönüllülük esasına dayandığını, kurumsal/bireysel bir risk oluşturmadığını ve elde edilecek verilerin araştırmacı tarafından korunacağını, gizli tutulacağını ve sadece bilimsel çalışmalar için kullanılacağını ifade etmiştir. İkinci olarak, katılımcılara verilecek yanıtlarda doğru ya da yanlış cevap olmadığı, tamamen kendi yargılarına göre yanıtlamalarının istendiği ifade edilmiştir. Son olarak, araştırmacı demografik bilgileri içeren kısmı anketin son kısmına ekleyerek ve anketleri kapalı zarf usulü teslim alarak kişisel gizli veri kaygısını azaltmaya çalışmıştır (Hair vd. 2007).

Ortak yöntem sapması ile ilgili olarak, Podsakoff vd. (2003), ölçeğin tasarımının yeniden düzenlemesi ile verilerin tek bir bilgi kaynağından ve aynı yöntemle toplanmasının sebep olabileceği bu kısıtın belirli bir düzeyde indirgenebileceğini ifade etmiştir. Buna göre yapılabilecek en pratik uygulamalardan biri, bağımsız değişkenlerle ilgili olan ölçek maddelerini, ölçekte yer alan bağımlı değişken(ler) ile ilgili maddelerden önce gelecek şekilde sıralanmasıdır. Bu araştırmada kullanılan ankette, araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşme algısı ile ilgili maddeler, bağımlı değişken olan iş tatmini ölçeğinden önce gelecek şekilde düzenlenmiştir.

Son olarak, farklı kültürlerde geliştirilmiş olan ölçeklerin yine farklı bir kültürde uygulanması da önemli kısıtlardan biri olarak ifade edilebilir. Ancak buna yönelik olarak açıklamalara ölçeklerle ilgili detaylı bilgilerin verildiği izleyen bölümlerde değinilmiştir.

2.1.4. Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada sunulan modelde yer alan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin ölçümünü yapabilmek için, 3 farklı ölçek bir araya getirilmiştir. Son bölümde demografik bilgilere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, istihdam şekli, çalışılan bölüm, sektörde çalışma süresi, şu anki işletmedeki çalışma süresi) yönelik sorular eklenerek, toplamda 61 maddelik anket formu elde edilmiştir.

Çalışmada veri toplama aşamasında kullanılan ölçeklerin tercih sebepleri, bugüne kadar birçok çalışmada geçerlilik ve güvenilirliklerinin onaylanmış olması, hizmet sektörü ya da turizm sektörü çalışmalarında tercihen kullanılmalrı, uygulama süresi bakımından yeterli pratikliğe sahip olmaları, ölçülen değişkenlerin alt boyutlarıyla içerik olarak örtüşen yapıları ölçmeye uygun olmaları şeklinde sıralanabilir.

Veri toplamak için kullanılan anket formu örneği “Ekler” kısmında yer almaktadır (Bkz. Ek.1). Kullanılan ölçek, içerik ve tercih sebepleri aşağıda açıklanmaktadır:

2.1.4.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği (Psychological Contract Scale)

Psikolojik sözleşme alanyazınına yaptıkları katkılarla tanınan Conway ve Briner (2005)’a göre psikolojik sözleşmelerin ihlal ve içeriğini ölçen çok çeşitli ölçekler olmasına rağmen, üzerinde uzlaşmaya varılmış tek ve kapsamlı bir ölçek yoktur. Araştırmacılar, sözleşmelerle ilgili ölçeklerin tek yönlü (unilateral) ve çift yönlü (bilateral) bakış açısıyla ele alınmasında farklılık gösterdiğini ifade etmektedirler. Tek yönlü bakış açısı, çalışana odaklanarak, çalışanın örgütsel beklenti ve yükümlülüklerini ön plana koyarak psikolojik sözleşmeyi birey-içi (intra-individual) algı ile sınırlandırmaktadır (Rousseau 1990). Öte yandan, çift yönlü bakış açısı ise psikolojik sözleşmeyi işveren ve çalışanın karşılıklı yükümlülük algılarıyla bir bütün olarak dikkate alır (Schein 1965, Herriot ve Pemberton 1995). Bu yaklaşımın, örgütsel çatışmaları çözme ya da örgütsel performansı iyileştirme gibi hedeflere yönelik olarak karşılıklı perspektiflerdeki farklılıkları netleştirmede yararlı olduğu belirtilmektedir (Freese ve Shalk 2008).

Alanyazında sıklıkla karşılaşılan ölçeklerden biri, Rousseau (2000) tarafından geliştirilen 68 maddeden oluşan Psikolojik Sözleşme Envanteri (Psychological Contract Inventory- PCI) dir. PCI, İşlemsel, İlişkisel, Dengeli ve Geçişsel Sözleşme Göstergeleri olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Sözleşmenin türüyle bağlantı kurarak alt maddelerle genişletilen ve teoriye dayalı bir ölçek olarak karşılıklı yükümlülük ve vaatleri ölçmeye yöneliktir (Freese ve Shalk 2008). Diğer bir ölçek çalışması ise Guest ve Conway (2002) tarafından yapılmış ve tümevarım yoluyla geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ölçeğidir. Ölçek sadece işveren bakış açısını değerlendiren ve işveren yükümlülüklerini içeren bir yapıya sahiptir.

Çalışanların psikolojik sözleşmeye yönelik algılarını ölçmek için bu araştırmada yapıya uygun olarak niceliksel içerik yaklaşımına dayanan Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş olan tek yönlü (çalışan açısından) psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, örgütün sundukları ve çalışanların sağladıkları arasındaki mübadeleyi (exchange) tespit etmek için alan yazında yapılmış olan ilk girişimdir ve istihdam ilişkisi ile ilgili genel anlamdaki inançları da kapsamaktadır (Conway ve Briner 2005). Bu ölçeğin tercih edilmesinin sebebi, çalışmanın tek yönlü olarak çalışan bakış açısıyla sözleşmeyi ölçmeyi hedeflemiş olmasıdır. Çalışan algısına yönelik olarak araştırmanın yapılmasının ana sebebi ise şudur: Psikolojik sözleşme adında geçtiği gibi direkt anlamı veren “psikolojik” bir durumdur, yani bireyin algısına dayalıdır ve bireyseldir. Oysa ki örgüt ya da işveren açısı da dahil edildiği takdirde örgüt ya da işvereni kimin temsil ettiği (üst yönetim, İK yöneticileri, departman amirleri, vs.) ve bu aktörlerin kimler olduğu kısmı karmaşık bir durumdur. Hangi grubun algısına göre bu değerlendirmenin yapılacağı belirsizliğe sebep olabilir (Freese ve Shalk 2008) ve her temsil grubunun beklentileri farklı olabilir. Bunu destekler nitelikte, Anderson ve Schalk (1998)’ın yaptığı çalışmada, örgütün birçok faktörden meydana geldiğini ve örgüt beklentilerinin tek şekilde olamayacağını belirtilmiştir. Bu nedenle araştırmalarda psikolojik sözleşmenin daha çok kişisel olarak ele alınmasının ve çalışan tarafından değerlendirilmesinin daha uygun olduğu ifade edilmektedir.

Yukarıda bahsedilenlere ilaveten, Millward ve Hopkins (1998) Psikolojik Sözleşme Ölçeği bugüne kadar birçok çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış, hizmet sektörü ya da turizm sektörü çalışmalarında da kullanımı kabul görmüş bir ölçektir (Raja vd. 2004; Mimaroglu 2008; Behery vd. 2012; İyigün 2014).

Ölçek, işlemsel ve ilişkisel olarak iki alt boyutu ölçmektedir. Ölçek, 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ölçen (1,2,4,6,7,9,11,12,14 ve 15. maddeler) ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu (3,5,8,10,13,16 ve 17. maddeler) ölçen toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Çalışanların ifadeleri algılama düzeylerine göre 5’li Likert ölçeğinde; “1” “kesinlikle katılmıyorum;” “2” “katılmıyorum;” “3” “kararsızım;” “4” “katılıyorum;” “5” “kesinlikle katılıyorum” olarak puanlandırmaları istenmiştir. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

2.1.4.2. İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Scale)

İş tatmini kavramının hem tanımlanması hem de kavramı oluşturan unsurların çok boyutlu olması ölçümüyle ilgili bir takım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, her biri iş tatminini farklı özelliklerle ölçen birçok ölçekle karşılaşmak mümkündür. Bunlar arasında, Smith vd. (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama İndeksi (The Job Descriptive Index-JDI), Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği (The Job Satisfaction Survey-JSS), Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Tanısı Ölçeği (The Job Diagnostic Survey), Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire) ve Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ) örnek verilebilir.

İlgili alanyazın incelendiğinde yukarıda bahsedilen ölçüm araçları arasında en yaygın kullanılan ölçeklerden birinin 72 maddeden oluşan İş Tanımlama İndeksi (Smith vd.1969) olduğu görülmektedir. Ölçekte iş tatmininin ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler; iş, ödeme, terfi, destek, iş arkadaşları gibi çalışanın önemli gördüğü belirli iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. İşin kendisi, ücret, denetim, yardımcı iş görenler ve terfi fırsatları gibi iş ile ilgili beş kesitin (iş, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşları) ölçülmesinde kullanılmaktadır. Katılımcılar, söz konusu boyutlara ilişkin ifadelerle “evet”, “hayır” ya da “kararsızım” şeklinde cevap vermektedir. Ancak, ölçek genel olarak iş tatmini faktörleri yerine daha çok iş tatmininin belirleyicilerine odaklanmaktadır (Kara vd. 2011:1050).

Diğer bir ölçek ise, Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği (The Job Satisfaction Survey)’dir. Dokuz alt boyuttan oluşan, her boyutu dört madde içeren ölçek toplamda 36 maddeden oluşmaktadır ve beşli likert tipindedir. Ölçeğin 9 boyutu; ücret,

terfi, amirler, ek imkanlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği/tanımı, iletişim başlıklarını içermektedir (Kaya 2007). Çalışanların işle ilgili tutumlarını ve işin özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

En sık kullanıldığı görülen başka bir ölçüm aracı ise bu çalışmada kullanılan Minnesota İş Tatmini Anketi (Weiss vd. 1967)'dir. Minnesota İş Uyumu Kuramı (Lofquist ve Dawis 1978) ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1965) ışığında geliştirilen ölçek, çalışanların iş ortamında, işleriyle ilgili ihtiyaç ve değerlerinin genel olarak ne ölçüde karşılandığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Anketin 100 maddelik uzun ve 20 maddelik kısa versiyonu bulunmaktadır. Uzun versiyonunda yer alan her bir boyutun beş ögesi bulunurken, kısa versiyonunda ise her boyut için tek bir öge bulunmaktadır (Weiss vd. 1967). Bu boyutlar iş arkadaşları ile ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, sosyal statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, çeşitlilik, çalışma koşulları ve teknik yardım şeklinde sıralanmaktadır (Weiss vd. 1967: 1-2; Gunlu vd. 2009:701). Hirschfeld (2000) Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin kısa formu ile uzun formu arasındaki farklılıkları incelediği çalışmasında, içsel ve dışsal alt ölçeklerinde az farklılaşma olduğu sonucunu elde etmiştir.

Ölçek maddeleri içsel, dışsal ve genel tatmini belirleyici özelliklere sahip 2 faktörden oluşmaktadır. İçsel tatmin, işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanırken, dışsal tatmin ise, ücret, örgüt politikaları gibi işle dolaylı bağlantılı olan yönleri içermektedir. Genel tatmin ise ikisinin toplamından oluşan faktörleri kapsamaktadır (Spector 1997). Ölçekte yer alan maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesiyle genel tatmin puanı elde edilmektedir (Weiss 1967). İç tatmini ölçen ifadeler 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 no'lu maddelerden; dış tatmin ifadeleri ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 no'lu maddelerden oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifade için "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum", "çok memnunum" şeklindeki beş seçenekten birisini seçmesi istenmektedir.

Bu çalışmada Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin kısa formu kullanılmıştır. Özsoy vd. (2014) YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde işletme alanında iş tatmini konusunda yapılan toplam 135 lisansüstü tez çalışmasını inceledikleri çalışmalarında Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formunun en sık kullanılan ölçek olduğu gerekçesiyle kullanıldığını tespit etmişlerdir. Ancak, bu çalışmada ölçeğin tercih gerekçesi 'en fazla tercih edilen ölçek'

olması ile sınırlı değildir. Ayrıca kolay anlaşılır oluşu, iş tatminini iç ve dış faktörler olarak sınıflandırması ve bu çalışmadaki diğer değişkenler olan psikolojik sözleşme ve duygusal zeka alt boyutları ile örtüşmesi diğer bir tercih sebebidir.

İş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da ölçek olmamakla birlikte, üzerinde araştırma yapılacak kitle ve unsurlar dikkate alınarak ta uygun yöntem belirlenebilir (Tütüncü 2000). Bu nedenle, üzerinde araştırma yapılan kitle (otel çalışanları) dikkate alındığında, ölçek aynı zamanda turizm ve konaklama endüstrisine yönelik yapılan birçok araştırmada (Ghiselli vd. 2001; Hancer ve George 2003; Sevimli ve İşcan 2005; Gunlu vd. 2010; Kara vd. 2012; Dikili ve Bayraktaroğlu 2013; Zopiatis vd. 2014) yeterli düzeyde güvenilirlik (0.85 ile 0.91 arasında değişen alfa değerleri) ve geçerlilik niteliğini de sunmaktadır. Orijinal çalışmadaki güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak ifade edilmiştir.

Orijinal dili İngilizce olan ölçeğin, Baycan (1985) tarafından Türkçeye tercüme edilmiş versiyonu temel alınarak, aynı zamanda kendisi de dil bilim uzmanı olan araştırmacı tarafından gerekli düzenlemeler yapılmış ve son hali verilmiştir. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

2.1.4.3. Duygusal Zeka Ölçeği (Emotional Intelligence Scale)

Alanyazında farklı boyut ve soru sayısı, farklı değerlendirme yöntemleri ve yaklaşıma sahip çok sayıda duygusal zekâ ölçeği bulunmaktadır. Ölçeklerin bu kadar çeşitli olmasının en büyük sebebi araştırmacıların duygusal zeka kavramını tanımlamadaki yaklaşım ve bakış açılarıdır. Daha önce Bölüm 1.3.3'te de bahsedildiği gibi; karma model, yetenek modeli ve kişilik (trait) özellikleri yaklaşımı gibi modeller bu çeşitliliği etkilemektedir. Araştırmada kullanılan ölçek hakkında bilgi vermeden önce, bu ölçeklerin yaygın olan bazılarından bahsetmek yerinde olacaktır.

Bazı bireylerin hayatta neden diğer bireylere göre daha başarılı olma kabiliyetine sahip olduklarının cevabını arayan Bar-On (1997)'un duygusal zekâ envanteri (EQ-i) toplam 133 maddeden oluşmakta ve psikolojik ölçüm literatüründe yer alan ilk duygusal zekâ ölçeklerinden biri olarak bilinmektedir (Edizler 2010). Karma model yaklaşımına dayalı olarak geliştirilmiştir. Ancak ölçeğin uygulanması zaman alıcıdır ve değerlendirilmesi uzmanlık gerektirmektedir. Ayrıca duygusal zeka ile ilişkili olmayan öğeler (problem çözme, sosyal sorumluluk, vb.) içerdiği için eleştirilere maruz kalmıştır (Wong ve Law 2002).

Duygusal zekayı bir tutum olarak değerlendiren Mayer ve Salovey (1999) ise yetenek modeli yaklaşımı ile Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği (MEIS)'ni geliştirmişler ve daha sonra revize ederek Mayer, Salovey and Caruso Duygusal Zeka Testi-MSCEIT'i oluşturmuşlardır. 141 maddeden oluşan ölçek uygulanması oldukça zahmetli ancak ilgili alanyazında kabul gören ölçeklerden biridir (Mayer vd. 2003).

Yetenek tabanlı model yaklaşımında ayrıca kendini değerlendirme (self-report) olarak ifade edilen bir ölçme yöntemi de kullanılmaktadır. Bu yöntemde duygusal zeka, bir özellik (trait) olarak kişilik kavramı etrafında belirli davranışları ölçen kendini değerlendirme (self-report) envanterleriyle ölçümlenmeye çalışılır. Örneğin, teorik olarak Salovey ve Mayer (1990)'in geliştirdikleri üç boyutlu duygusal zeka modeline dayanarak, Schutte vd. (1998:170) başlangıçta 62 maddeden oluşan sonrasında 33 maddeye indirgedikleri SEIT (the self-report emotional intelligence test) testini geliştirmişlerdir. Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen SEIT'in ülkemizdeki çalışmalarda da yüksek güvenilirlik oranına ($\alpha=,79$) sahip olduğu bulunmuştur (Doğan ve Şahin 2007) ve kullanım kolaylığı bakımından da yaygın bir şekilde araştırmalarda tercih edilmektedir (Dimitriades 2007: 225).

Bu araştırmada duygusal zekayı değerlendirmede Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen, 16 ifadeden ve 4 alt boyuttan oluşan Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) kullanılmıştır. Ölçeğin dört boyutu: a) Kendi Duygularını Değerlendirme (1-4.maddeler), b) Başkalarının Duygularını Değerlendirme (5-8. maddeler), c) Duyguların Kullanımı (9-12. maddeler) ve d) Duyguların Kontrolü (13-16. maddeler) şeklindedir (Wolfe ve Kim 2013: 178). Çalışanlar ifadeleri 5'li Likert ölçeğinde; "1" "kesinlikle katılmıyorum;" "2" "katılmıyorum;" "3" "kararsızım;" "4" "katılıyorum;" "5" "kesinlikle katılıyorum" olarak puanlandırmaktadırlar.

Cho vd. (2015) yaptıkları yeni bir çalışmada yetenek tabanlı kendini değerlendirme (self-report) türünde en sık kullanılan 3 duygusal zeka ölçeği olarak belirledikleri Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SEIT) ve Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) ölçeklerini madde yanıt kuramına (item response theory) göre psikometrik özelliklerini karşılaştırmış ve diğer iki ölçeğe göre WLEIS ölçeğinin daha iyi model uyumu gösterdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, ölçek kavramsal olarak yetenek modeli yaklaşımını temel almakla birlikte örgütsel ortamlarda yapılan uygulamalarda iyi oranda yordama geçerliliği

(predictive validity) sunmaktadır (Kafetsios 2008:713). Ölçek özellikle örgütlerde kullanılmak üzere geliştirilmiştir (Wong ve Law 2002).

Bunu destekler nitelikte, ölçeğin kısa, öz ve psikoloji alanında güvenilirlik yönünden ünlü bir ölçek olmasından dolayı yönetim alanında da kullanılabileceğini ifade eden Kim ve Agrusa (2011) otel ve restoran işletmelerinde 385 çalışanla yaptıkları çalışmada ölçeğe ilişkin yüksek güvenilirlik oranı ($\alpha=,88$) elde etmişlerdir.

Yukarıda bahsedilen nedenlere ek olarak, ölçeğin farklı kültürlerde, dillerde ve ülkelerde yapılan çalışmalarda (Shi ve Wang 2007; Kafetsios ve Zampetkis 2008; Law vd. 2008; Kim ve Agrusa 2011; Deniz 2012) tekrar test edilmesi ve yeni çalışmalarda da yüksek oranda geçerlik ve güvenilirlik rapor edilmesi (Kim ve Agrusa 2011; Meisler ve Gadot 2014; Zhou 2016) de önemli bir tercih sebebidir.

2.1.5. Ön Uygulama (Pilot Test)

Anketin örneklem grubu üzerinde uygulanmasından önce bir ön test uygulaması yapılmıştır. Ön uygulama ile anketin hedef örnekleme dağılımından önce belli sayıda kişiye uygulanması ve böylece anketteki araştırma tasarımı hatası, ifade hatası, anlaşılabilirlik düzeyi gibi olası eksikliklerin düzeltilmesi amaçlanmıştır. Ön uygulama, 20 Şubat 2015- 30 Mart 2015 tarihleri arasında başka bir otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş ve 60 adet geçerli anket geri dönüşü alınmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler, SPSS 20.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Ön uygulama sonucunda anket ifadeleri ve anlaşılabilirliği üzerinde birkaç kelime düzeltimi dışında düzenleme yapılmasına gerek görülmemiş ancak anket tasarımında demografik bilgilere ait kısmın son bölüme eklenmesinin daha uygun olacağı görülerek anket formuna son hali verilmiştir. Pilot uygulama sonrasında anketin güvenilirliğine yönelik analizler her bölüm için ayrı ayrı yapılmış, psikolojik sözleşme ölçeği alpha değeri 0,680; iş tatmini ölçeği alpha değeri 0,911; duygusal zeka ölçeği alpha değeri 0,923 olarak tespit edilmiştir. Toplam 53 ifade için genel güvenilirlik alpha değeri ise 0,908 olarak belirlenmiştir.

2.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı da artar.

H₂: Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artarken iç tatminleri de artar.

H₃: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken iç tatminleri de artar.

H₄: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₅: Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artarken dış tatminleri de artar.

H₆: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken dış tatminleri de artar.

H₇: İşgörenlerin kendi duygularını değerlendirmelerinin dış tatmine, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dolaylı katkısı vardır.

H₈: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı da artar.

H₉: Çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme algısı artarken iç tatminleri de artar.

H₁₀: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₁₁: Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı artarken dış tatminleri de artar.

H₁₂: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatminine dolaylı katkısı vardır.

H₁₃: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.

H₁₄: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken iç tatmin de artar.

H₁₅: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₁₆: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken dış tatminleri de artar.

H₁₇: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₁₈: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirebilme artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı artar.

H₁₉: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₂₀: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₂₁: Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.

H₂₂: Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken iç tatminde artar.

H₂₃: Çalışanlarda duyguların kullanımının, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₂₄: Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken dış tatmin de artar.

H₂₅: Çalışanlarda duyguların kullanımının, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₂₆: Çalışanlarda duygularının kullanımı artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı artar.

H₂₇: Çalışanlarda duyguların kullanımının, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₂₈: Çalışanlarda duyguların kullanımının, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₂₉: Çalışanlarda duygularının kontrolü artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.

H₃₀: Çalışanlarda duygularının kontrolü artarken iç tatminleri de artar.

H₃₁: Çalışanlarda duyguların kontrolünün, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₃₂: Çalışanlarda duyguların kontrolü artarken dış tatmini de artar.

H₃₃: Çalışanlarda duyguların kontrolünün, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₃₄: Çalışanlarda duyguların kontrolü artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı da artar.

H₃₅: Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

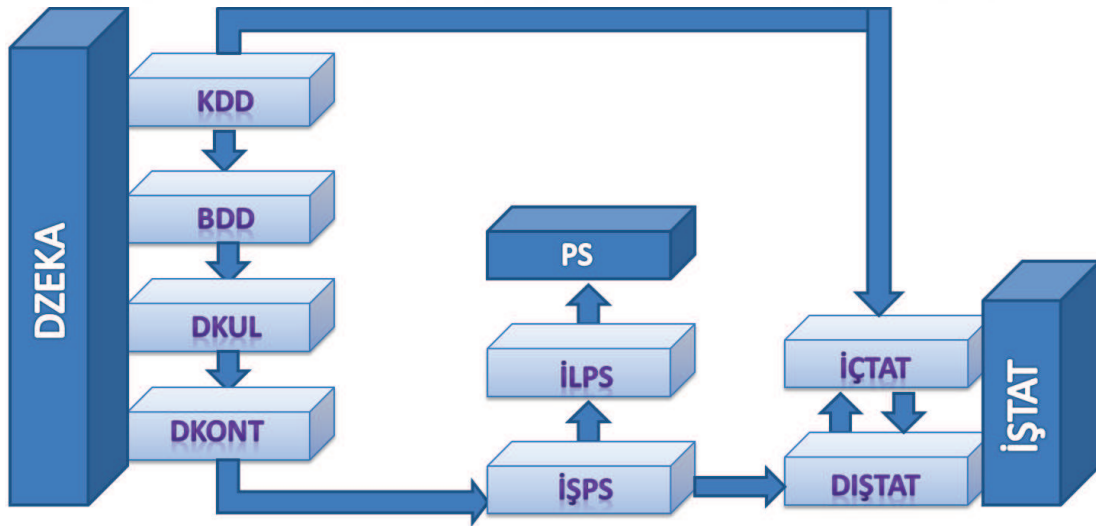
H₃₆: Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

2.1.7. Araştırmanın Modeli

İkinci bölümde aktarılan bilgiler ve geçmiş alanyazın ışığında, bu tez çalışmasında psikolojik sözleşme algısı, iş tatmini ve duygusal zeka arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek ve bu değişkenlere yönelik olarak duygusal zekânın etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemektir.

Bu amaca yönelik olarak araştırmanın temel değişkenlerinin ve alt boyutlarının yer aldığı model Şekil 2.1.de görsel olarak sunulmaktadır. Çalışmada değişkenlerin her biri alt boyutları bakımından değerlendirilmektedir. Modelde sunulduğu üzere, duygusal zeka alt boyutlarının psikolojik sözleşme alt boyutlarına etkisi ve dolaylı olarak iş tatmini alt boyutlarına etkisi incelenirken, aynı zamanda iş tatmini alt boyutlarına doğrudan etkisi de kurgulanmıştır.

Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli



Çalışmanın bundan sonraki kısmında modeli test etmek için, veriler üzerinde gerçekleştirilen istatistiksel analizler, elde edilen bulgular ve sonuçları yer almaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, A Oteller Grubu bünyesindeki otel çalışanlarının örgütlerine yönelik psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini ile ilişkisi ve duygusal zekanın bu ilişkideki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, 384 adet geçerli anketten elde edilen veriler, istatistik paket programları aracılığıyla çeşitli analizlere tabi tutulmuştur.

SPSS 20.0 paket programı ile ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Yine aynı paket program ile demografik değişkenlere ilişkin betimleyici istatistiklerin belirlenmesi amacıyla frekans dağılımları ve yüzde oranları incelenmiştir. Daha sonra faktör yüklerinin belirlenmesi için SPSS 20.0'da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, AMOS 16 ve LISREL 8.7 paket programları yardımıyla yapısal eşitlik modellemesi ile araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Örneklem yeterliliğini belirlemede Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi ve DFA uygulanabilmesinin ön koşulu olarak Barlett's Test analizi yapılmıştır. Barlett's testi bir kare istatistiğidir. $P \leq 0,05$ ise verilerin faktör analizine uygunluğu kabul edilir. KMO ise örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklamaktadır. KMO 0 ile 1 arasında değer alır 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur denilebilir. Test sonucunun 0,60'ın üzerinde olması istenmekte; bu sonuç 0,80 üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Barlett 1950; Kozak 2014). Aksi halde faktör analizi için koşullar uygun olmayacaktır. Aşağıda Tablo 2.1.de de görüldüğü gibi $p < 0,05$ ve KMO değeri 0,89 olduğundan mükemmel düzeyde bir sonuç elde edilmiştir.

Tablo 2.1. KMO ve Bartlett's Testi Analiz Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,890
Approx. Chi-Square		7154,614
Bartlett's Test of Sphericity	Df	780
	Sig.	,000

Doğrulayıcı Faktör Analizi için şartların uygun olduğu belirlendikten sonra, LISREL paket programı ile ölçek maddelerinin faktör yüklerinin belirlenmesi ve yine ölçek maddelerinin alt faktörlere indirgenmesi amacıyla faktör analizine başvurulmuştur. Daha

önceki çalışmalara ait ölçek maddelerinin kullanılması durumunda doğrulayıcı faktör analizi (CFA-confirmatory factor analysis), eğer araştırmacı soru formunu kendisi geliştiriyor ise açıklayıcı/keşfedici faktör analizi (EFA- exploratory factor analysis) kullanımı önerilmektedir (Kozak 2014). Bu çalışmada araştırmacı daha önceki çalışmalarda geliştirilmiş ve kullanılmış ölçekleri kullandığı için DFA uygulaması yapılmıştır. DFA sonuçları tablosu EK 2 de sunulmuştur. Uygulanan analiz sonucunda Psikolojik sözleşme toplam 11 değişken, iş tatmini toplam 14 değişken ve duygusal zeka toplam 16 değişken ile ifade edilmektedir. Ölçekler orjinallerinde de olduğu gibi genel toplamda 8 alt faktörde toplanmıştır. Psikolojik sözleşme, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere 2 alt boyut; İş tatmini, iç tatmin ve dış tatmin olmak üzere 2 alt boyut; Duygusal zeka, kendi duygularını değerlendirme (KDD), başkalarının duygularını değerlendirme (BDD), duyguların kullanımı (DKUL) ve duyguların kontrolü (DKON) olmak üzere toplam 4 alt boyuta sahiptir.

Bu bölümün devamında sırasıyla, istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan demografik özelliklere yönelik bulgulara, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, ardından yapısal eşitlik modellemesi kapsamında hipotezler ve hipotez testlerine yer verilmektedir.

2.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışanların örgütlerine yönelik psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini ile ilişkisi ve duygusal zekanın bu ilişkideki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Anketin son bölümü çalışanların özelliklerini belirlemeye yönelik 8 adet sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların özellikleri, sayısal ve yüzdesel dağılımları Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo.2.2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan 384 otel çalışanın %30,7’si (118) kişi) kadın, %69,3’ü (266 kişi) erkektir. Otel işletmesinde çalışanların ağırlıklı olarak erkeklerden oluşması sektörün kendine has zorlayıcı çalışma şartlarından kaynaklandığı düşünülebilir. Özellikle genel anlamda hizmet sektörü içerisinde yer alan otel çalışanlarının uzun çalışma sürelerine ilaveten, zorlu çalışma koşulları içinde olması Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kadının aile hayatındaki rol ve sorumluluklarının gelişmiş ülkelere göre hala daha fazla olması sektörel anlamda farklı tercihler yapmasının sebebi olabilir. Öte yandan, Diğer medeni durum dağılımına bakıldığında çoğunluğu 212 kişi ile evli olanların oluşturduğu görülmektedir. Sektörün zorlu çalışma koşullarına

rağmen, bunun sebebi evli olanların daha düzenli bir hayata sahip oldukları yargısı olabilir. Bu grubun yine büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu düşünülürse, bayanların sonraki dönemlerde çocuk sahibi olma gibi nedenlerden dolayı işletme bakış açısı ile çalışma verimlerinin düşebileceği düşüncesi de ek bir sebep olabilir.

Tablo 2.2. Katılımcıların Özellikleri

Cinsiyet	N	Yüzde	Medeni Durum	N	Yüzde
Kadın	118	30,7	Evli	212	55,2
Erkek	266	69,3	Bekâr	172	44,8
Total	384	100,0	Total	384	100,0
Yaş			Eğitim		
20 ve altı	11	2,9	İlkokul	51	13,3
21-25	73	19,0	Ortaokul	46	12,0
26-30	108	28,1	Lise	115	29,9
31-35	97	25,3	Ön lisans	67	17,4
36-40	60	15,6	Lisans	97	25,3
41+	35	9,1	YL+	8	2,1
Total	384	100,0	Total	384	100,0
Sektörde çalışma yılı			İşletmede çalışma yılı		
0-1 yıldan az	56	14,6	0-1 yıldan az	136	35,4
1-3 yıldan az	86	22,4	1-3 yıldan az	123	32,0
3-5 yıldan az	61	15,9	3-5 yıldan az	68	17,7
5-7 yıldan az	37	9,6	5-7 yıldan az	17	4,4
7 yıl +	144	37,5	7 yıl +	40	10,4
Total	384	100,0	Total	384	100,0
Çalışılan bölüm			Çalışma şekli		
Ön büro	43	11,2	Tam zamanlı	370	96,4
Kat hizmetleri	70	18,2	Yarı zamanlı	6	1,6
F&B	88	22,9	Stajyer	8	2,1
Mutfak	65	16,9	Total	384	100,0
Diğer	118	30,7			
Total	384	100,0			

Katılımcıların yaş oranları incelendiğinde % 2,9'u 20 ve altı (11 kişi), % 19'unun 21-25 (73 kişi) ve % 28,1'inin 26-30 (108 kişi) yaş grubunda olduğu görülmektedir. 30 yaş altındaki çalışan sayısı toplam çalışanların % 50'sini oluşturmaktadır. Otel işletmeleri 7/24 hizmet üreten ve sunan işletmeler olarak daha genç ve dinamik istihdamı tercih etmektedir denilebilir. Bunun diğer bir sebebi de, sektörde terfi olanaklarının yeterince sunulmaması, işin kendisinden ya da işletmeden duyulan düşük tatmin düzeyi, ücret gibi sıkıntılardan dolayı personel devir oranı yüksek bir sektör olarak bilindiğinden, genç istihdam oranı yüksek olabilir.

Eğitim düzeyi açısından dağılımlar incelendiğinde ise, çoğunluğu lise ve üstü grubun oluşturduğu, % 45 (172 kişi) gibi bir oranda da çalışanların üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Buradan da işletmenin yüksek eğitim düzeyini tercih ettiği ama aynı zamanda daha düşük eğitilmiş çalışanlara da istihdam şansı verdiği yorumu yapılabilir. Aynı zamanda çalışanlardan bir kısmının henüz üniversite eğitimlerini tamamlamadıkları için lise seçeneğini işaretlemiş olmaları da bir ihtimaldir.

Sektörde çalışma süreleri yıl bazında değerlendirildiğinde çoğunluğu %37,5 (144 kişi) oranı ile 7 yıl ve üstü çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bu oranı %22,4 (86 kişi) ile sektörde 1-3 yıl arasında çalışıyor olanlar oluşturmaktadır. Genel olarak çalışanların büyük bir kısmının sektörde uzun süreli geçmişlerinin olmadığı belirlenmiştir. Bunun sebebi yukarıda bahsedildiği üzere sektör çalışma koşulları olabilir. Ayrıca, işletmede çalışma yılına bakıldığında, 7 yıl ve üstü çalışanların %10,4 (40) gibi bir orana sahip olması ve çoğunluğu %67,4 (259) ile 0-3 yıl arası süredir çalışanların oluşturması bu işletmede çok uzun bir geçmişlerinin olmadığını göstermektedir. Bir zincir otel işletmesinin kurumsallaşmış olması beklenirken, uzun süreli çalışan sayısının azlığı işletmenin insan kaynakları politikaları, işe alma ve işten çıkarma politikaları, sağladığı imkânlar vs. gibi iç ve dış birçok sebebe bağlı olabilir. Dolayısı ile çalışanların psikolojik sözleşme algılarının incelenmesi ve buna bağlı olarak beklentileri ve tatminlerinin ne oranda örtüştüğünün belirlenmesi çalışanlar, sektör ve işletme yöneticileri açısından önem arz etmektedir.

Çalışanların %12,2'si (43 kişi) ön büroda, %18,2'si (70 kişi) kat hizmetlerinde, %22,9'u (88 kişi) yiyecek-içecek, %16,9'u (65 kişi) mutfak ve %30,7'si (118 kişi) diğer birimlerde görev yapmaktadır. Diğer olarak ifade edilen bölümde insan kaynakları, muhasebe, teknik servis, satış ve pazarlama, güvenlik yer almaktadır. Ön büro

çalışanlarının düşük sayıda olmasının nedeni, iş yükünün fazla olduğu kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümlerine oranla daha az sayıda istihdam edilmelerinden kaynaklanmaktadır. Son olarak, işletmede çalışma şekline bakıldığında, %96,4 (370) gibi çok yüksek bir oranla tam zamanlı çalışıldığı görülmektedir. Tam zamanlı çalışan sayısının yüksek oranda olması bu çalışma için arzu edilen bir durumdur. Böylece çalışanların işletmede daha fazla zaman geçirmiş olmaları, sadece bu işletmeye hizmet vermeleri, işletme hakkında daha detaylı bilgi/görüş sahibi olacaklarını dolayısıyla anket sorularına yönelik yanıtlarında daha net bilgi sağlayacakları kanısını oluşturmaktadır.

2.2.2. Ölçeklerin Güvenirlikleri ve Betimleyici İstatistikleri

Verilerin toplandığı anket formunun ilk üç bölümünde üç farklı ölçek yer almaktadır. Ölçekler Likert tipindedir. İlk ölçek psikolojik sözleşmeye ait olup beş noktalı sorulardan oluşmaktadır. Ölçek 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum olacak şekilde hazırlanmıştır. Psikolojik sözleşme kendi içinde iki ayrı ölçekten oluşmaktadır. Bu bölümler işlemsel (ISPS) ve ilişkisel (ILPS) psikolojik sözleşmelerdir. İkinci ölçek ise çalışanların iş tatminlerini belirlemeye yönelik iç tatmin (ICT) ve dış tatmin (DIST) olmak üzere yine iki ayrı alt ölçekten oluşan beş noktalı yanıtlardan meydana gelmektedir. Yanıtlar 1 hiç memnun değilim, 5 çok memnun olacak şekilde hazırlanmıştır. Son ölçek ise duygusal zeka ölçeğinden oluşmaktadır. Duygusal zeka ölçeği dört alt bölüm içermektedir. Bu bölümler kendi duygularını değerlendirme (KDD), başkalarının duygularını değerlendirme (BDD), duyguların kullanımı (DKUL) ve duyguların kontrolünden (DKON) oluşmaktadır. Duygusal zeka ölçeği de beş noktalı olup 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum olacak şekilde derecelendirilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi ölçeklerde yer alan maddelerin boyutları doğrulayıp doğrulamadıkları DFA ile araştırılmış ve aynı zamanda Güvenilirlik analizi ile de kontroller sağlanmıştır. Böylelikle ölçeklerde boyut indirimine gidilmiş ve ölçeklere son hali verilmiştir. Ölçeklerin betimleyici istatistikleri ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.3'de sunulmuştur. Ölçek maddelerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, soru bütün korelasyon, silindiğinde Cronbach's Alpha gibi güvenilirlik ve betimsel istatistiklerine ilişkin değerler hesaplanmıştır. Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha istatistiği ile araştırılmıştır. Cronbach's Alpha değeri "0" ile "1" arasında değişmektedir. Alfa (α) değerine bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği aşağıda belirtilen aralıklarda değerlendirilmektedir (İslamoğlu 2011:139; Kozak 2014:146):

$0.00 \leq \alpha < 0.40 \Rightarrow$ güvenilirlik yoktur

$0.40 \leq \alpha < 0.60 \Rightarrow$ düşük güvenilirlik

$0.60 \leq \alpha < 0.80 \Rightarrow$ oldukça yüksek güvenilirlik

$0.80 \leq \alpha < 1.00 \Rightarrow$ yüksek derecede güvenilirlik

Tablo 2.3' de de görüleceği üzere, ölçeklerde en küçük Cronbach's Alpha istatistiği 0,672 ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme (ISPS) boyutunda elde edilmiştir. En yüksek Cronbach's Alpha istatistiği 0,896 ile Duyguların Kontrolü (DKON) boyutunda elde edilmiştir. Bunun dışında, her bir ölçeğin ortalamaları da hesaplanmış ve en küçük ölçek ortalaması 3,03 ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme boyutunda elde edilirken, en yüksek ortalama ise 4,148 ölçek ortalamasıyla Duygusal zekanın Duyguların Kullanımı (DKUL) boyutunda elde edilmiştir. Ayrıca, ölçekler bir bütün olarak ele alınmış ve ölçeklerin güvenilirlikleri de Cronbach's Alpha istatistiği ile incelendikten sonra, Psikolojik Sözleşme boyutunda Cronbach's Alpha istatistiği 0,70; İş Tatmini boyutunda Cronbach's Alpha istatistiği 0,889 ve son olarak Duygusal Zeka boyutunda ise Cronbach's Alpha istatistiği 0,915 olarak hesaplanmış, ölçeklerin yeterli ve yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ve ölçeklerin toplum taramalarında kullanılabilir özelliğe sahip oldukları belirlenmiştir (Özdamar 2011: 605).

Yine Tablo 2.3 den anlaşılacağı üzere, ölçeği bozan bir madde olup olmadığı, ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğini artıran bir madde olup olmadığı soru bütün korelasyonlarla silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini yükseltip yükseltmediğine birlikte bakılarak karar verilmiştir. Soru bütün korelasyonlarda negatif korelasyona sahip bir maddeye rastlanamamıştır. Ayrıca ölçekten çıkarılınca güvenilirliği artıran madde bulunmamıştır. Dolayısıyla madde çıkarılmamıştır. Ölçeklerde yer alan maddelerin ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı Hotelling's T-Squared ile araştırılmış ve tüm ölçek güvenilirliklerinde Hotelling's T-Squared istatistikleri anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeklerde yer alan bu maddelerin birbirine eşit olmadığı ölçeklerde gerekli olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 2.3. Ölçeklerin Güvenirlikleri ve Betimleyici İstatistikleri

Maddeler	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha	Maddeler	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Cronbach's Alpha
ISPS: Alpha=0,672 Ölçek ort=3,03 Ölçek Var.=1,705									
P1	2,73	1,396	,287	,672	T3	3,79	,946	,509	,819
P4	3,48	1,207	,305	,661	T4	3,88	,950	,519	,818
P7	3,20	1,419	,510	,589	T7	3,73	,983	,378	,835
P9	3,04	1,279	,513	,592	T8	3,92	,885	,436	,827
P11	3,28	1,288	,497	,597	T9	3,91	,839	,649	,804
P15	2,45	1,232	,311	,659	T10	3,82	,815	,612	,808
ILPS: Alpha=0,785 Ölçek ort=3,815 Ölçek Var.=1,210									
P5	4,00	1,047	,574	,740	T11	3,99	,870	,639	,805
P8	4,17	,975	,532	,754	T15	3,70	,926	,585	,810
P10	3,47	1,247	,510	,766	T20	3,98	,915	,568	,812
KDD: Alpha=0,866 Ölçek ort=4,122 Ölçek Var.=0,673									
P13	3,68	1,128	,621	,724	DZ1	3,99	,856	,675	,847
P16	3,75	1,083	,583	,737	DZ2	4,13	,802	,792	,799
DIST: Alpha=0,768 Ölçek Ort=3,716 Ölçek Var.=0,941									
T5	3,86	,930	,452	,754	DZ3	4,16	,782	,766	,810
T12	3,73	,921	,536	,727	DZ4	4,21	,839	,643	,859
T14	3,53	1,081	,567	,717	BDD: Alpha=0,856 Ölçek ort=4,104 Ölçek Var.=0,684				
T17	3,70	,937	,523	,731	DZ5	4,15	,795	,638	,842
T19	3,76	,971	,622	,697	DZ6	4,07	,841	,735	,802
DKON: Alpha=0,896 Ölçek Ort.=3,824 Ölçek Var.= 0,950									
DZ13	3,85	,945	,758	,775	DZ7	4,17	,788	,691	,821
DZ14	3,89	,929	,742	,792	DZ8	4,02	,880	,738	,801
DZ15	3,63	1,086	,703	,835	DKUL: Alpha=0,838 Ölçek Ort.=4,148 Ölçek Var.= 0,763				
DZ16	3,92	,931	,797	,857	DZ9	4,15	,882	,581	,833
					DZ10	4,14	,869	,608	,851
					DZ11	4,07	,888	,738	,724
					DZ12	4,24	,856	,740	,723

2.2.3. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli ve Bulgular

Araştırmada otel çalışanlarının duygusal zekâ yeterliğinin, örgütlerine yönelik psikolojik sözleşme algıları ile iş tatmini üzerindeki etkilerini görebilmek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleriyle çalışanların duygusal zekâ yeterlilik alt boyutları (dört alt boyut-KDD, BDD, DKUL, DKON) ve psikolojik sözleşmenin alt boyutları (iki alt boyut-ILPS, ISPS) ile olan ilişkileri araştırılmış ve bu ilişkilerin iş tatmininin iki alt boyutu (ICT, DIST) olan iç ve dış tatmini nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca duygusal zekâ alt boyutlarının iç ve dış tatmine yönelik doğrudan etkilerine de bakılmıştır.

Araştırmacılar veri setini oluştururken direkt gözlenen veya ölçülen değişkenlerin yanında gözlenemeyen değişkenlerle de ilgilenirler. Bu değişkenler direkt gözlenemediğinden doğrudan ölçülemezler. Bu değişkenlere gizil (latent) değişkenler veya faktörler denilir. Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Bu nedenle davranış bilimleri, sosyal bilimler ve ekonomi gibi farklı alanlarda da (Bentler ve Yuan 1999) tercih edilmektedir.

İki değişken arasında neden sonuç ilişkisi regresyon analizi ile de test edilebilirken, YEM ikiden daha fazla değişkenler arasındaki neden ve sonuç ilişkisine çözüm getirmeye çalışmaktadır (Kozak 2014). YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz 2004). YEM verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere (hem bağımlı hem bağımsız) ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan ve ayrıca değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağlayan bir yöntemdir (Yılmaz ve Çelik 2009).

Hipotezleri test etmede kullanılan AMOS ve LISREL paket programları birtakım uyum indekslerini farklı isimlerle hesaplasa da, model uyumunu test ederken benzer uyum indeksleri kullanılmaktadırlar (Brown 2006). Model uyumunun testi için de yine çok sayıda uyum indeksi bulunmaktadır. YEM araştırmalarında model uyumunu değerlendirmek için en çok kullanılanlar indeksler arasında ki-kare istatistiği (χ^2), Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), iyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index, GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index, AGFI), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü

(Standardized Root Mean Square Residual, SRMR), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI), görel uyum indeksi (Relative Fit Index, RFI), gösterilmektedir (Hair vd. 1995; Joreskog vd 2001; Byrne 2013). Bahsedilen ve diğer indekslere ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri aşağıda Tablo 2.4’de sunulmuştur. Bu araştırmada da yapılan analizlere ilişkin uyum iyilikleri bahsedilen indekslere göre değerlendirilmiştir.

Tablo 2.4.Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İndekslerinin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
AGFI	.90 \leq AGFI \leq 1.00	.85 \leq AGFI \leq .90
GFI	.95 \leq GFI \leq 1.00	.90 \leq GFI \leq .95
CFI	.95 \leq CFI \leq 1.00	.90 \leq CFI \leq .95
NFI	.95 \leq NFI \leq 1.00	.90 \leq NFI \leq .95
NNFI (TLI)	.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00	.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95
RFI	.95 \leq RFI \leq 1.00	.90 \leq RFI \leq .95
IFI	.95 \leq IFI \leq 1.00	.90 \leq IFI \leq .95
RMSEA	.00 \leq RMSEA \leq .05	.05 \leq RMSEA \leq .08
SRMR	.00 \leq SRMR \leq .05	.05 \leq SRMR \leq .10
PNFI	.95 \leq PNFI \leq 1.00	.50 \leq PNFI \leq .95
PGFI	.95 \leq PGFI \leq 1.00	.50 \leq PGFI \leq .95
AIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
CAIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
ECVI	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	

Kaynak: Araştırmacı tarafından Hair vd. 1995; Kline 2011; Byrne 2013’den oluşturulmuştur.

Bölüm 2.2’de belirtildiği gibi, araştırmada gizil değişken boyutlarında yer alan gözlenen değişkenlerin boyutları doğrulayıp doğrulamadığına bakılmış doğrulamayan değişkenler gerek DFA gerek ise güvenilirlik analizi ile kontrol edilerek veri setinden çıkartılarak analize devam edilmiştir. Çalışma değişkenlerin alt boyutlarına yönelik olarak

kurgulandığı ve bu boyutlar arasındaki ilişkiler analizlere tabi tutulduğu için yüksek sayıda hipotez istatistiksel olarak test edilmiştir. Bir sonraki bölüm, analiz ve bulguların daha net anlaşılabilmesi için gruplandırılmış ve alt başlıklar halinde sunulmuştur.

2.2.3.1. Kendi Duygularını Değerlendirme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

Araştırmada öncelikle duygusal zekanın alt boyutu olan çalışanların kendi duygularını değerlendirebilmesinin (KDD) çalışan ve işverenin karşılıklı bağlılık, istikrarlılık ve güvenine dayanan, iş ilişkisinin uzun dönemli görüldüğü ilişkisel psikolojik sözleşmeye (ILPS) etkileri ve dolaylı olarak içsel tatmine (ICT) yansımaları incelenmiştir. Bu anlamda kurulan hipotezler:

H₁: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı da artar.

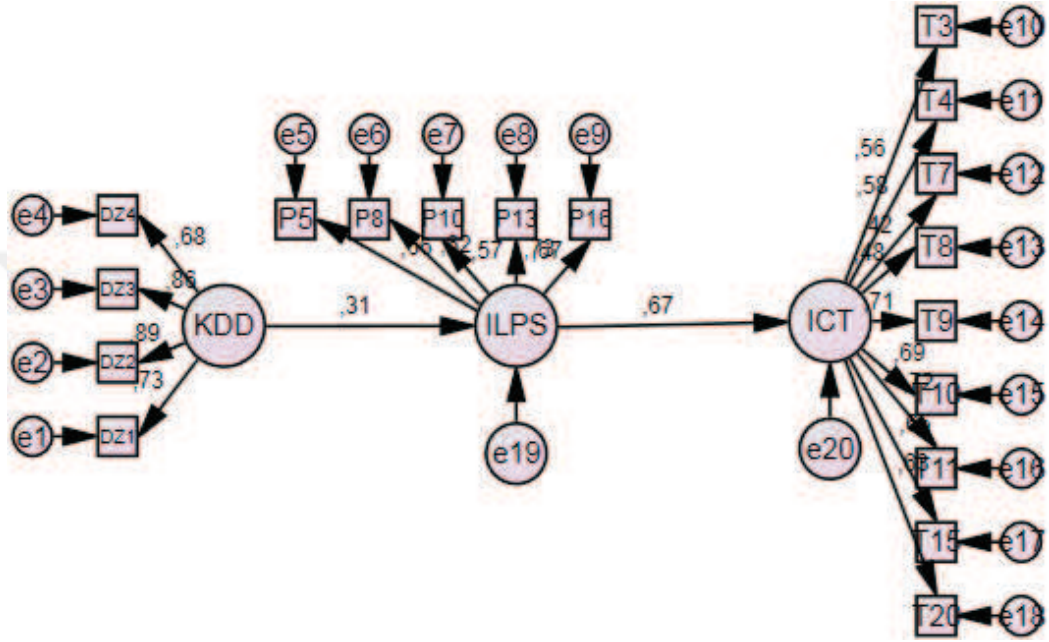
H₂: Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artarken iç tatminleri de artar.

Çalışanlarda kendi duyguları değerlendirebilmenin ilişkisel psikolojik sözleşme algısına, ilişkisel psikolojik sözleşme algısının içsel iş tatminine olası etkilerini belirlemek için elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2= 248,405$ $df=133$; $\chi^2/df= 1,868$, $RMSEA=0,048$ $CFI= 0,953$ $NFI=0,904$ $IFI= 0,953$, $GFI =0,931$ $RMR=0,042$ olarak saptanmıştır. Elde edilen uyum ölçütlerinin, Bölüm 2.2.3 de Tablo 2.4’de sunulan değer aralıklarına bakıldığında, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik sonucu elde edilen modelin grafiği Şekil 2.2’ de verilmiştir. Elde edilen ilişkiler AMOS çıktılarında z testi olarak bilinen kritik oran ile incelenir. Eğer kritik oran değeri mutlak değerce 1,96 istatistiğini aşarsa %5 anlamlılık düzeyinde sıfırdan farklı olduğuna, istatistiksel açıdan yolun anlamlı olduğuna karar verilir (Bayram 2010:113). LISREL ile çalışılmış ise ilişkiler t dağılımında elde edilen t değerleri gibi değerlendirilir. H₁ ve H₂ AMOS ile sınanmış ve en küçük z değeri **4,928** olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla Şekil 2.2’de tüm yollar anlamlıdır. Şekil 2.2.’ ye göre:

Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile kendi duygularını değerlendirebilme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,31 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların kendi duygularını değerlendirebilme boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısında 0,31 birimlik bir artış sağlamaktadır ($z= 4,928$ $P<0,001$). Dolayısıyla Hipotez 1 desteklenmiştir.

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile iç tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,67 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminlerinde 0,67 birimlik bir artış sağlamaktadır ($z= 7,817$ $P<0,001$). Dolayısıyla Hipotez 2 desteklenmiştir.

Şekil 2.2. H₁ ve H₂'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



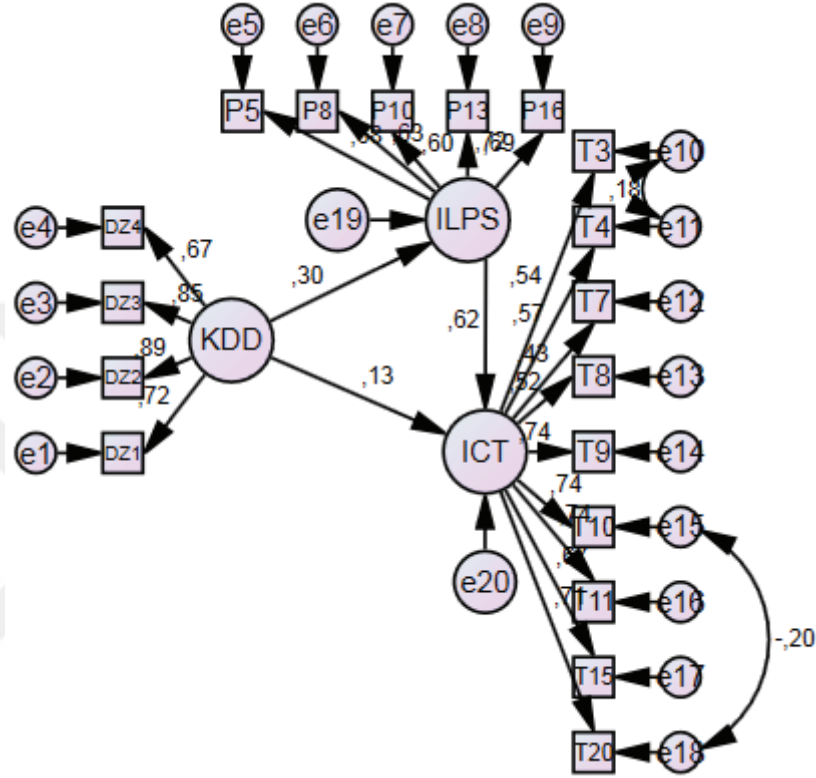
Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme ilişkisel psikolojik sözleşme algısına, ilişkisel psikolojik sözleşme algısının içsel iş tatminine olası etkilerini belirlemek için bir başka modelde sınanmıştır. Sınanan modelde kendi duygularını değerlendirebilme alt boyutundan iç tatmine direk bağlantı da kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=190,731$ $df.=130$; $\chi^2/df=1,467$, $RMSEA=0,035$, $CFI=0.848$ $IFI= 0.856$, $GFI=0,950$ $RMR=0.049$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapısal modelle sınanan yeni hipotezler ise;

H₃: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken iç tatminleri de artar.

H₄: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

H₃ ve H₄ AMOS ile sınanmış ve en küçük z değeri 2,326 olarak hesaplanmıştır. Yapısal modele yönelik yol grafiği Şekil 2.3’de verilmiştir ve tüm yollar anlamlıdır. Şekil 2.3’e göre:

Şekil 2.3. H₃ ve H₄’nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirebilme ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,30 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların kendi duygularını değerlendirmelerinde gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algılarında 0,30 birimlik bir artış sağlamaktadır ($z=4,663$ $P<0,001$). Dolayısıyla bu yeni modelde Hipotez 1 tekrar desteklenmiştir.

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile iç tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,62 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminlerinde 0,62 birimlik bir artış sağlamaktadır ($z=7,192$ $P<0,0001$). Dolayısıyla Hipotez 2 tekrar desteklenmiştir.

Benzer şekilde, çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme ile iç tatminleri arasında aynı yönde 0,13 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulunan ilişkiye göre çalışanların kendi duygularını değerlendirebilmede gerçekleşen bir

birimlik artış iç tatminlerinde 0,13 birim artış sağlamaktadır ($z= 2,326$ $p=0,020$). Dolayısıyla Hipotez 3 desteklenmiştir.

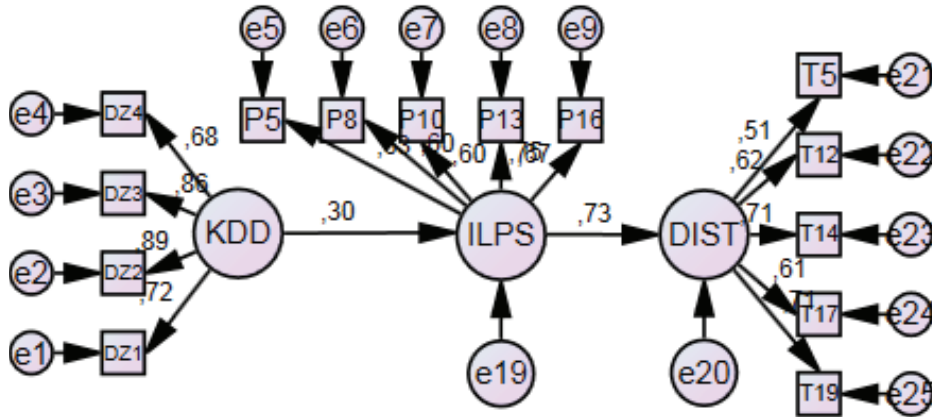
Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin ilişkisel psikolojik sözleşme algısı üzerinden iç tatmine dolaylı etkisi olduğu belirlenmiş ve Hipotez 4 desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar Şekil 2.3’de verilmiştir.

Çalışanların kendi duygularını değerlendirmelerinin ilişkisel psikolojik sözleşmeye olası etkilerinin DIŞ tatmine yansımaları incelenmiştir. Bu anlamda kurulan hipotez:

H₅: Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artarken dış tatminleri de artar.

Çalışanların kendi duygularını değerlendirmelerinin ilişkisel psikolojik sözleşmeye olası etkilerinin dış tatmine etkisini belirlemeye yönelik kurulan modelin uyum ölçüleri $\chi^2= 156,79$ $df.=75$; $\chi^2/df= 2,091$, RMSEA=0,053, CFI= 0.958 IFI= 0.958, GFI=0,945 RMR=0.043 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapısal modele yönelik grafik Şekil 2.4’de verilmiştir. Şekil 2.4’de en küçük Z değeri 4,773 olarak hesaplanmıştır ve tüm yollar anlamlıdır.

Şekil 2.4. H₅'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Şekil 2.4’e göre;

Daha önceki modellerde olduğu gibi bu modelde de benzer yollar analiz aşamasında tekrar ettiğinden Hipotez 1’in yine desteklendiği görülmektedir. Çalışanların kendi duygularını değerlendirebilmelerinde gerçekleşen bir birimlik artış çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algılamalarında 0,30 birim artış sağlamaktadır ($Z=4,773$ $p<0,001$). Benzer şekilde çalışanların psikolojik sözleşme algısı ile dış tatminleri arasında aynı yönde

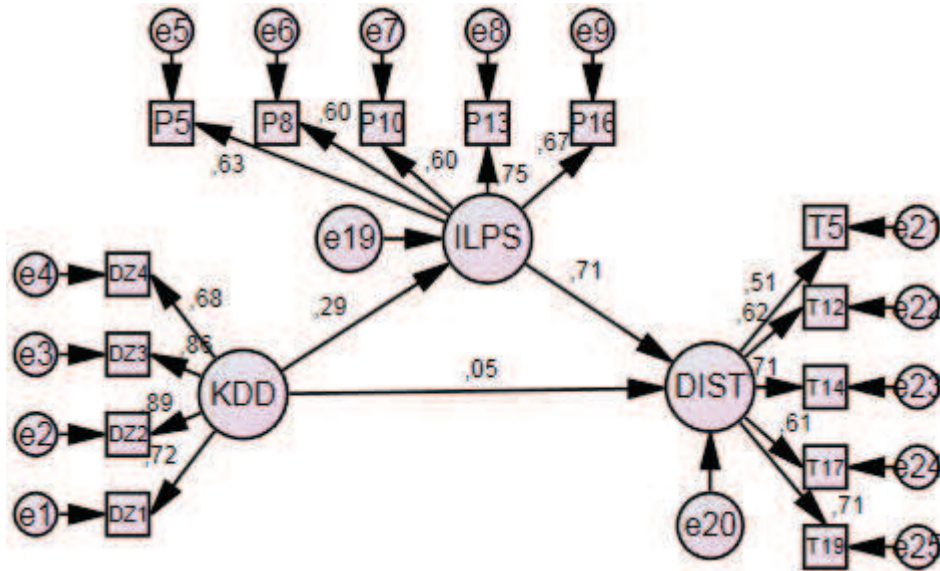
istatistiksel açıdan anlamlı 0,73 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış dış tatminlerinde 0,73 birimlik bir artma gerçekleştirmektedir ($Z=7,334$ $p<0,001$). Dolayısıyla Hipotez 5 desteklenmiştir.

Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirebilmeden ilişkisel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşmeden dış tatminine olası etkileri belirlemek için bir başka modelde sınanmıştır. Sınanan modelde, kendi duygularını değerlendirebilmeden dış tatmine direk bağlantı da kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=156,076$ $df.=74$; $\chi^2/df=2,109$, $RMSEA=0,054$, $CFI= 0,957$ $IFI= 0,958$, $GFI =0,950$ $RMR=0.043$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük z değeri 0,851 değerinden sonra 4,584 hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.5’de verilmiştir. Modele yönelik kurulan yeni hipotezler:

H₆: Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken dış tatminleri de artar.

H₇:Çalışanların kendi duygularını değerlendirmelerinin dış tatmine, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dolaylı katkısı vardır.

Şekil 2.5. H₆ ve H₇’nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Şekil 2.5.’e göre:

Daha önce olduğu gibi Hipotez 1 tekrar desteklenmiştir. Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirebilmede gerçekleşen bir birimlik artma ilişkisel psikolojik

sözleşme algısında 0,29 birimlik bir artış sağlamaktadır ($Z=4,584$ $p<0,001$). Modelde Hipotez 5 de tekrar desteklenmiştir. Çünkü çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış, dış tatminleri 0,71 birim artırmaktadır ($Z=7,155$, $p<0,0001$). Ancak, çalışanların kendi duygularını değerlendirebilmeleri ile dış tatminleri arasında aynı yönde 0,05 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($Z=0,851$ $p=0,395$). Dolayısıyla Hipotez 6 desteklenememiştir.

Çalışanların kendi duygularını değerlendirmelerinin dış tatmine ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dolaylı katkısı tespit edildiğinden Hipotez 7 desteklenmiştir.

2.2.3.2. Kendi Duygularını Değerlendirme, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

Araştırmada çalışanların kendi duygularını değerlendirmenin işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin içsel tatmine yansımaları da YEM aracılığıyla incelenmiştir. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=221,67$ $df.=101$; $\chi^2/df=2,195$, $RMSEA=0,056$, $CFI= 0.771$ $IFI= 0.779$, $GFI =0,920$ $RMR=0.013$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçülerinin bazılarında sorun olsa da yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen modelde tüm ilişkiler anlamlı bulunmuş ve en küçük t istatistiği 2,260 hesaplanmıştır.

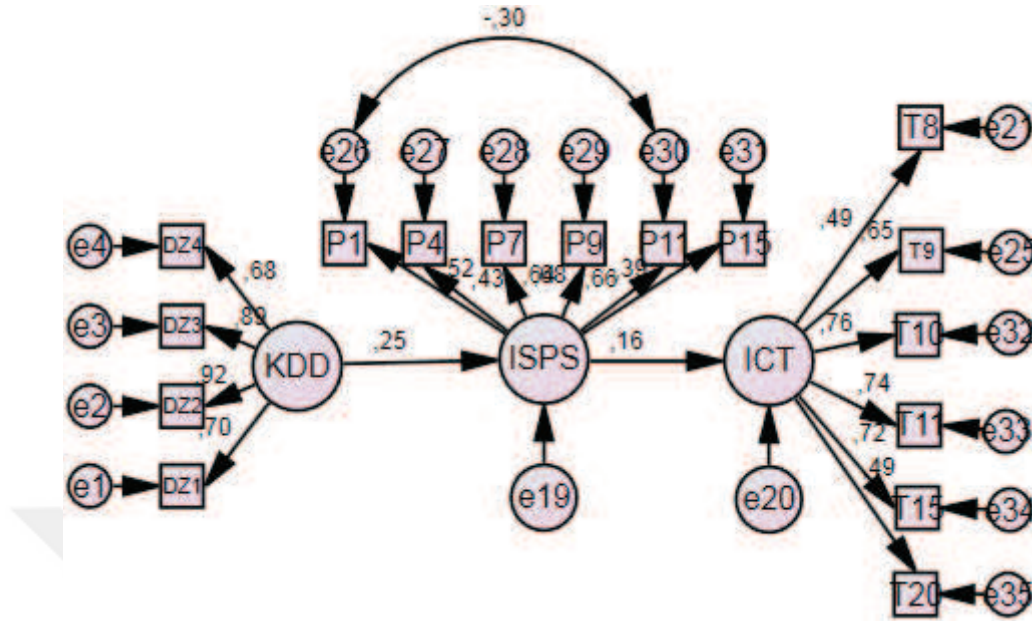
Bu anlamda kurulan hipotezler:

H_8 : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı da artar.

H_9 : Çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme algısı artarken iç tatminleri de artar.

Elde edilen yol grafiği Şekil 2.6.'da verilmiştir. Şekil 2.6.'ya göre:

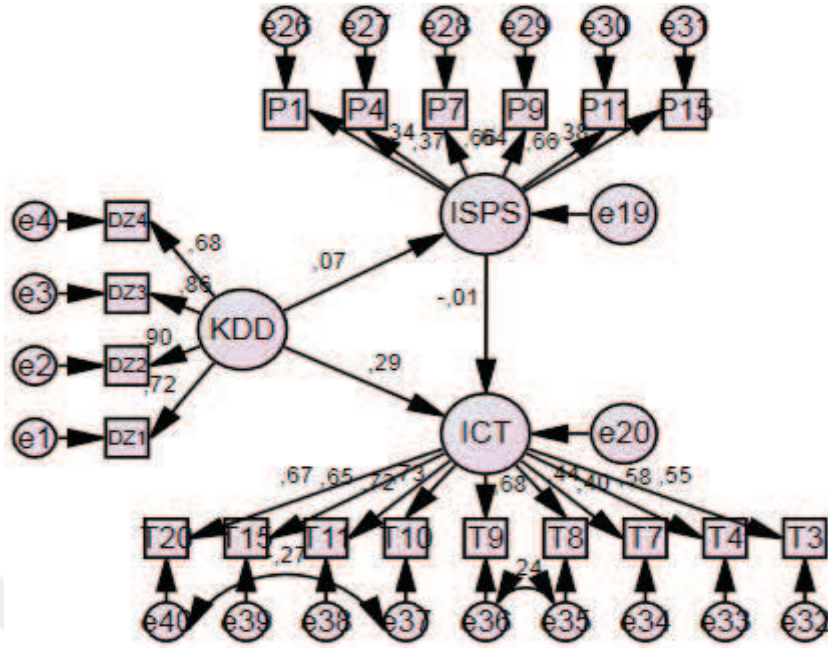
Çalışanların kendi duygularını değerlendirebilme ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,25 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların kendi duygularını değerlendirebilmesinde gerçekleşen bir birimlik artış işlemsel psikolojik sözleşme algısında 0,25 birimlik artış sağlamaktadır ($z=3,87$ $p<0,001$). Dolayısıyla hipotez 8 desteklenmiştir.

Şekil 2.6. H₈ ve H₉'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile iç tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,16 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminlerinde 0,16 birimlik bir artış sağlamaktadır ($z=2,26$ $p=0,024$). Bu modelde sınanan Hipotez 9 desteklenmiştir.

Araştırmada çalışanların kendi duygularını değerlendirmelerinin işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin iç tatmine olan ilişkisi bir başka modelde sınanmıştır. Sınanan modelde kendi duygularını değerlendirebilmeden iç tatmine direk bağlantı kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=295,529$ $df.=147$; $\chi^2/df=2,01$, $RMSEA=0,051$, $CFI=0,932$ $IFI=0,933$, $GFI =0,925$ $RMR=0.063$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçütlerinde sorun olsa da yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 0,825 ve 0,310 olarak hesaplanmıştır. İki yola ait ilişki hariç diğer ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.7.'de verilmiştir. Modele yönelik kurulan yeni hipotez:

H₁₀:Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

Şekil 2.7. H₁₀'un Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

Şekil 2.7.'ya göre daha önce desteklenen Hipotez 8 bu modelde tekrar desteklenememiştir. Çalışanların kendi duygularını değerlendirebilme ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde 0,07 birimlik ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiyi destekleyebilmek için yeterli kanıt elde edilememiştir ($Z=1,015$ $p=0,310$).

Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme ile iç tatminleri arasında ters yönde 0,01 birimlik ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiyi destekleyebilmek için yeterli kanıt elde edilememiştir ($Z=0,221$ $p=0,825$). Benzer şekilde Hipotez 9 da desteklenememiştir.

Ayrıca çalışanların kendi duygularını değerlendirebilme ile iç tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde 0,29 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların kendi duygularını değerlendirebilmede gerçekleşen bir birimlik artış, iç tatminde 0,29 birimlik bir artma göstermiştir ($z=4,627$ $p<0,001$). Dolayısıyla Hipotez 3 tekrar desteklenmiştir.

Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı etki sağlamadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla Hipotez 10 desteklenememiştir.

Araştırma çalışanların kendi duygularını değerlendirme boyutunun işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin DIŞ tatmine yansımaları da YEM'le incelenmiştir. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=132,933$. $df=74$;

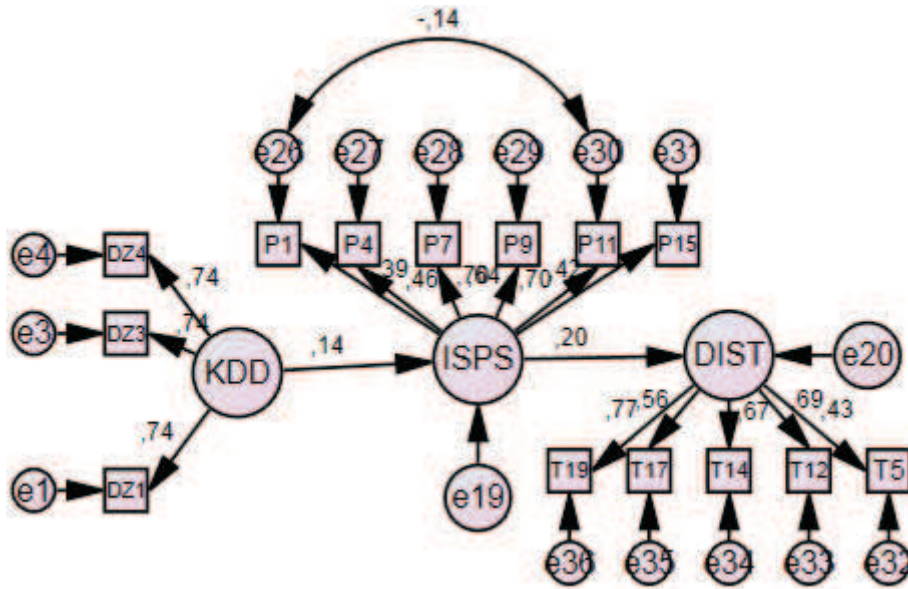
$\chi^2/df=1,796$, $RMSEA=0,046$, $CFI= 0.850$ $IFI= 0.853$, $GFI =0,934$ $RMR=0.100$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçülerinde sorunlar olsa da yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen modelde tüm ilişkiler anlamlı bulunmuş ve en küçük t istatistiği 2,064 hesaplanmıştır. Elde edilen ilişkilere yönelik grafik Şekil 2.8’ de verilmiştir. Bu anlamda kurulan hipotez:

H_{11} : Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı artarken dış tatminleri de artar.

Şekil 2.8’e göre, daha önce desteklenen Hipotez 8 tekrar desteklenmiştir. Çalışanların kendi duygularını değerlendirebilmelerinde gerçekleşen bir birimlik artış çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısında 0,14 birimlik artma sağlamaktadır ($z=2,064$ $p=0,039$).

Ayrıca çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme ile dış tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,20 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre işlemsel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artma dış tatminde 0,20 birimlik bir artış gerçekleştirmektedir ($z=2,770$ $p=0,006$). Dolayısıyla Hipotez 11 desteklenmiştir.

Şekil 2.8. H_{11} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



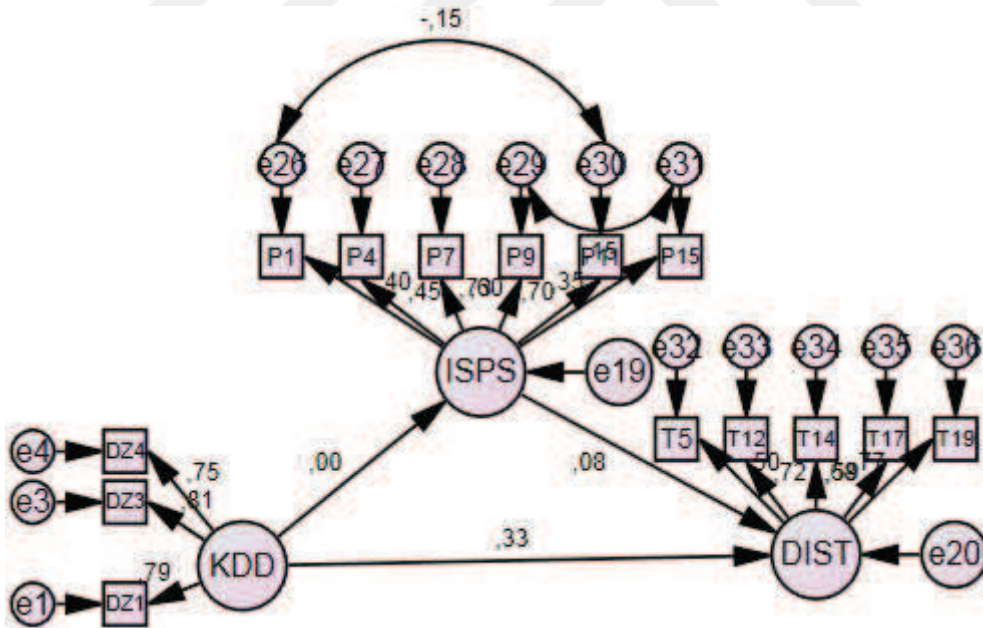
Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin dış tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir başka modelde sınanmıştır. Sınanan modelde kendi duygularını değerlendirebilmeden dış tatmine direk

bağlantı da kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=105,019$ $df.=72$; $\chi^2/df=1,459$, $RMSEA=0,035$, $CFI=0,914$ $IFI=0,892$, $GFI =0,950$ $RMR=0,077$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük z değeri 0,015 ve 1,369 olarak hesaplanmıştır. Modelde iki yol hariç diğer yollara ait ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik aşağıda Şekil 2.9' da verilmiştir. Modele yönelik kurulan yeni hipotez:

H_{12} : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatminine dolaylı katkısı vardır.

Şekil 2.9'a göre, bu modelde yeniden test edilen Hipotez 8 destek bulamamıştır. Çalışanların kendi duygularını değerlendirmeleri ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde 0,001 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel olarak yeterli bulunmamıştır. ($Z=0,015$ $p=0,988$).

Şekil 2.9. H_{12} 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler.



Şekil 2.9'da görüldüğü üzere, Hipotez 11 de desteklenememiştir. Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile dış tatminleri arasında 0,08 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($z=1,369$ $p=0,171$).

Çalışanların kendi duygularını değerlendirme ile dış tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,33 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların kendi duygularını değerlendirmede gerçekleşen bir birimlik artma dış tatminlerinde 0,33 birimlik bir artış sağlamaktadır ($z=4,533$ $p<0,001$). Dolayısıyla Şekil 2.9'a yönelik modelde H_6 desteklenmiştir.

Çalışanların kendi duygularını değerlendirmelerinin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatminlerine dolaylı katkı sağlamadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla H_{12} desteklenememiştir.

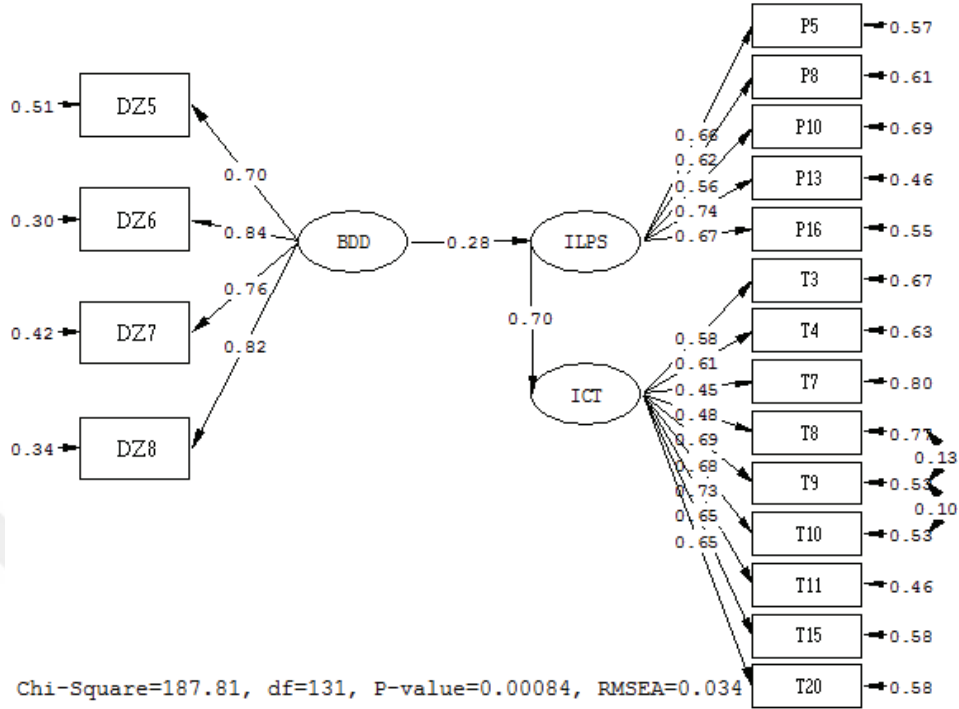
2.2.3.3. Başkalarının Duygularını Değerlendirme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

Araştırmada çalışanların başkalarının duygularını değerlendirmelerinin (BDD) ilişkisel psikolojik sözleşmeye (ILPS) etkisi ve bu etkinin iç tatmine (ICT) olası etkileri de araştırılmıştır. Bu bağlamda elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=187,81$ $df=131$; $\chi^2/df= 1,43$, $RMSEA=0,034$ $CFI= 0,99$ $NFI=0,96$ $IFI= 0,99$, $GFI =0,95$ $RMR=0,039$ 'dur. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde en küçük t istatistiği 4,45 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla tüm yollara ait ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Yapısal eşitlik sonucu elde edilen modelin grafiği Şekil 2.10' da verilmiştir. Modele yönelik kurulan hipotez:

H_{13} : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.

Şekil 2.10'a göre, çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilme ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde 0,28 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilmede gerçekleşen bir birimlik artma ilişkisel psikolojik sözleşmelerinde 0,28 birimlik bir artış meydana getirmektedir ($t=4,45$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{13} desteklenmiştir.

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile iç tatminleri arasında aynı yönde 0,70 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artma iç tatminlerindeki 0,70 birimlik bir artış meydana getirmektedir ($t=8,13$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_2 'nin tekrar desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 2.10. H₁₃'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin ilişkisel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin iç tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir başka modelde sınama yapılmıştır. Sınanan modelde başkalarının duygularını değerlendirebilmeden iç tatmine direk bağlantı da kurulmuştur. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=197,91$ $df.=131$; $\chi^2/df=1,51$, $RMSEA=0,037$, $NNFI=0,96$ $NNFI=0,99$ $CFI=0,99$ $IFI=0,99$, $GFI=0,95$ $RMR=0.036$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 2,25 olarak hesaplanmıştır. Modelde yollara ait ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.11'de verilmiştir. Modele yönelik kurulan yeni hipotezler:

H₁₄: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken iç tatmin de artar.

H₁₅: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

Buna göre, çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmeleri ile ilişkisel psikolojik sözleşme algıları arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,25 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre modelde çalışanlarda başkalarının

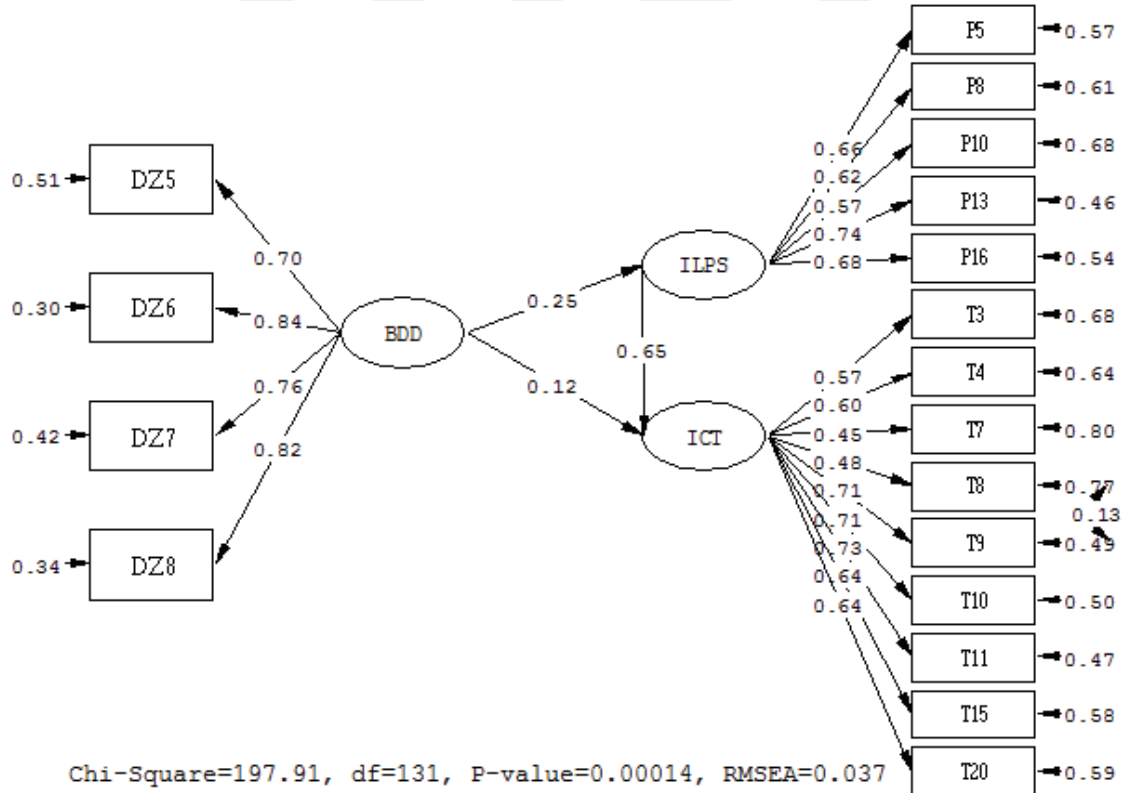
duygularını değerlendirmede gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısını 0,25 birim artırmaktadır ($t=4,03$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{13} tekrar desteklenmiştir.

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminde 0,65 birim artış sağlamaktadır ($t=7,74$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_2 tekrar desteklenmiştir.

Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilme ile iç tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,12 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmede gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminde 0,12 birim artış meydana getirmektedir ($t=2,25$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_{14} desteklenmiştir.

Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmini dolaylı etkilediği belirlenmiştir. Dolayısıyla H_{15} desteklenmiştir.

Şekil 2.11. H_{14} ve H_{15} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



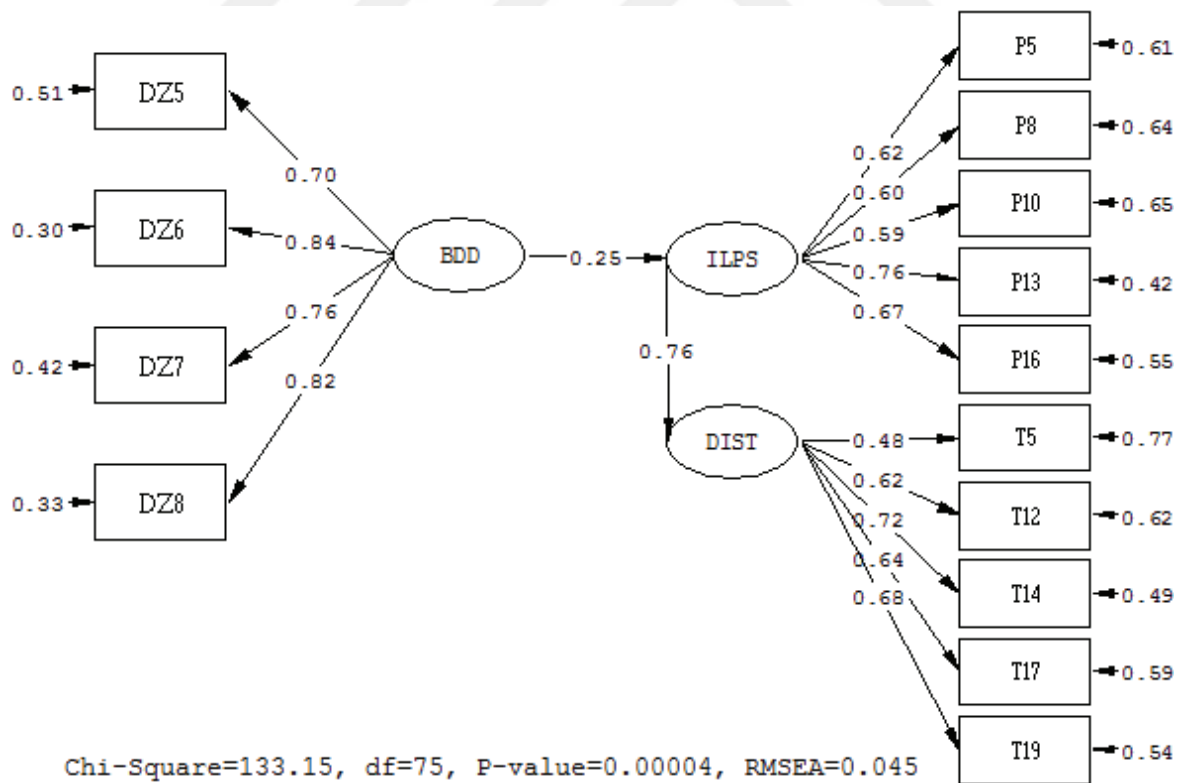
Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin ilişkisel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin dış tatmine olan ilişkisini belirlemek için yeni bir model

sınanmıştır. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=133,15$ $df=75$; $\chi^2/df=1,77$, $RMSEA=0,045$, $NFI=0,96$ $NNFI=0,98$ $CFI=0,98$ $IFI=0,98$, $GFI=0,95$ $RMR=0.042$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 4,03 olarak hesaplanmıştır. Modelde yollara ait ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.12’de verilmiştir. Aynı yollara yönelik olduğundan, modelde H_{13} ve H_5 tekrar sınanmıştır. Buna göre:

Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilmelerinde gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algılarında 0,25 birimlik bir artış sağlamaktadır. Bu artış istatistiksel olarak anlamlı olup H_{13} tekrar desteklenmiştir ($t=4,03$ $p<0,001$).

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış dış tatminlerinde 0,76 birimlik bir artış sağlamaktadır. Bu artış istatistiksel olarak anlamlı olup H_5 tekrar desteklenmiştir ($t=7,17$ $p<0,001$).

Şekil 2.12. H_5 ve H_{13} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirebilmenin ilişkisel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin dış tatmine olan ilişkisini belirlemek yeni bir model

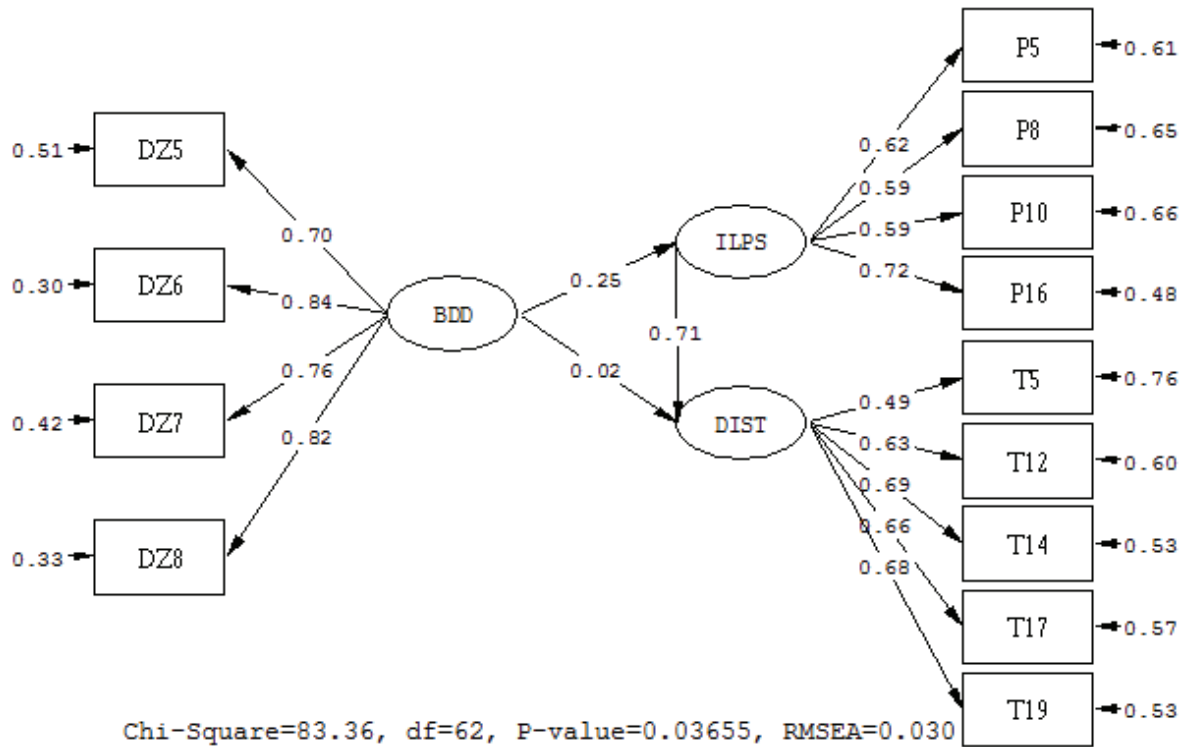
daha sınanmıştır. Sınanan modelde başkalarının duygularını değerlendirmeden dış tatmine direk bağ kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=83,36$ $df.=62$; $\chi^2/df=1,34$, $RMSEA=0,030$, $NFI=0,97$ $NNFI=0,99$ $CFI=0,99$ $IFI=0,99$, $GFI =0,97$ $RMR=0.038$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 0,28 olarak hesaplanmıştır. Modelde tek yol hariç diğer yollara ait ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.13’de verilmiştir. Modelde sınanan hipotezler;

H_{16} : Çalışanlarda başkasının duygularını değerlendirme artarken dış tatminleri de artar.

H_{17} : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

Buna göre, çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilmelerinde gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algılarında 0,25 birimlik bir artış sağlamaktadır. Bu artış istatistiksel olarak anlamlı olup H_{13} tekrar desteklenmiştir ($t=3,77$ $p<0,001$).

Şekil 2.13. H_{16} ve H_{17} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış dış tatminlerinde 0,76 birimlik bir artış sağlamaktadır. Bu artış istatistiksel olarak anlamlı olup H_5 tekrar desteklenmiştir ($t=6,70$ $p<0,001$).

Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilmeleri ile dış tatminleri arasında aynı yönde 0,02 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,28$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{16} desteklenememiştir.

Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirebilme, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmini dolaylı olarak etkilediği belirlenmiş ve H_{17} desteklenmiştir.

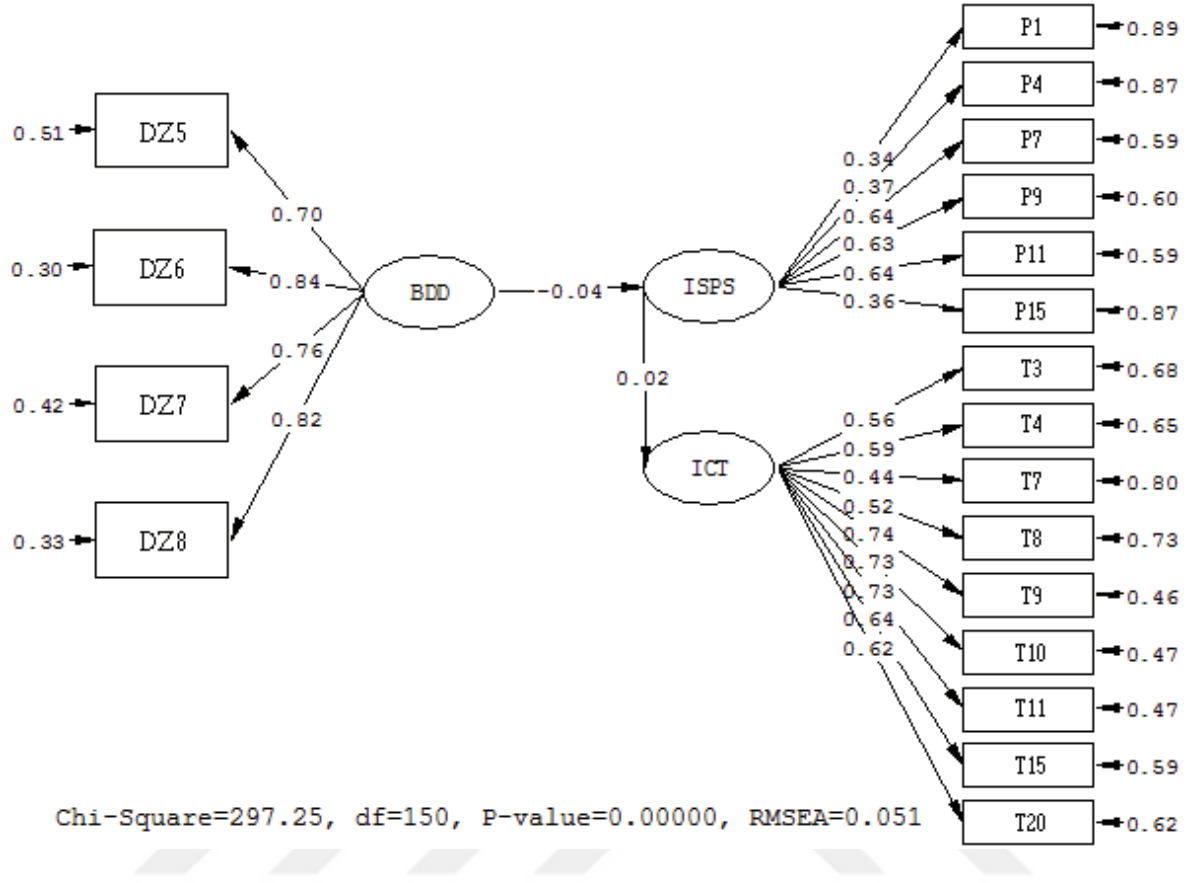
2.2.3.4. Başkalarının Duygularını Değerlendirme, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

İlk aşamada, çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin İŞLEMSEL psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin İÇ tatmine olan ilişkisini belirlemek için yeni bir model kurulmuş ve sınanmıştır. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=297,25$ $df=150$; $\chi^2/df=1,98$, $RMSEA=0,051$, $NFI=0,92$ $NNFI=0,95$ $CFI=0,96$ $IFI=0,96$, $GFI=0,92$ $RMR=0,077$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçütleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 0,32 ve -0,62 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistikleri gizil değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olup, ilişkiler anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.14'de verilmiştir. Modelde H_{18} sınanmıştır. Buna göre:

H_{18} : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı artar.

Çalışanlarda başkasının duygularını değerlendirme ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında ters yönde 0,04 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkinin desteklenebilmesi için istatistiksel olarak yeterli kanıt elde edilememiştir ($t=-0,62$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{18} desteklenmemiştir.

Çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile iç tatminleri arasında aynı yönde 0,02 birimlik bir ilişki belirlenmiş ancak belirlenen bu ilişkinin desteklenebilmesi için istatistiksel olarak yeterli kanıt elde edilememiştir ($t=0,32$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_9 bu modelde desteklenememiştir.

Şekil 2.14. H₁₈'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler.

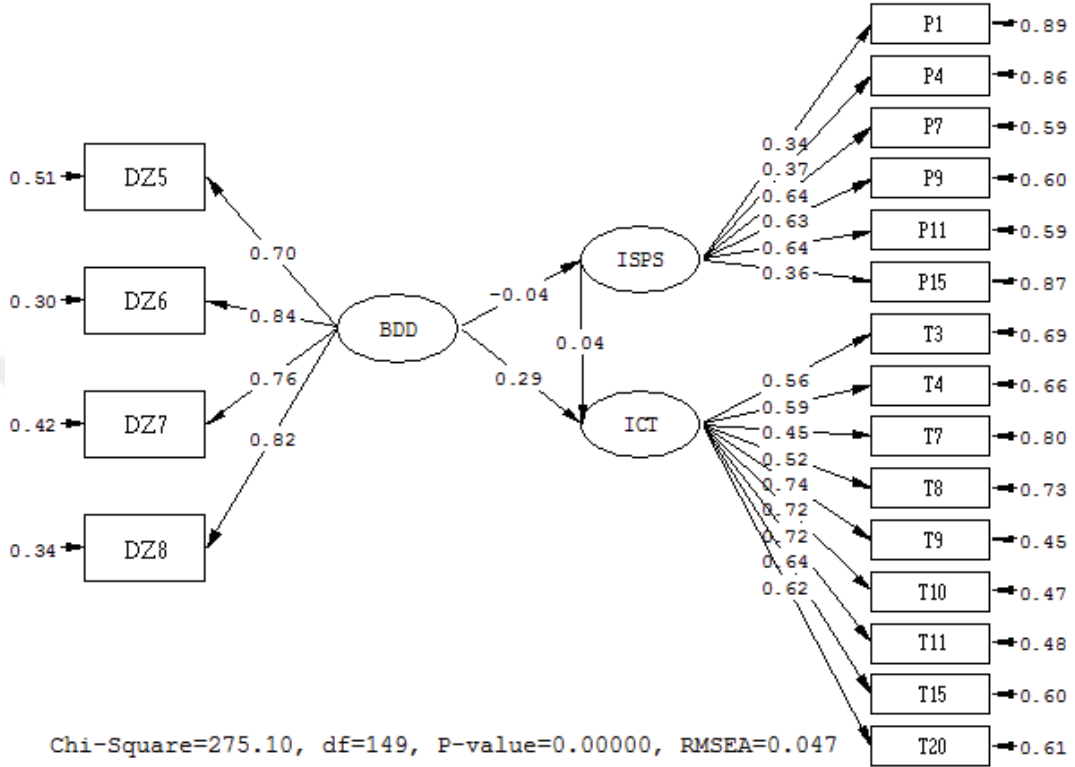
Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirebilmenin İŞLEMSEL psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin İÇ tatmine olan ilişkisini belirlemek için yeni bir model daha sınanmıştır. Sınanan modelde ek olarak, başkalarının duygularını değerlendirmeden iç tatmine direk bağ kurulmuştur. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=275,1$ $df=149$; $\chi^2/df=1,84$, RMSEA=0,047, NFI=0,93 NNFI=0,96 CFI=0,97 IFI=0,97, GFI =0,93 RMR=0.063 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 0,65 ve -0,65 olarak hesaplanmıştır. Modelde iki yol hariç diğer yollara ait ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.15’de verilmiştir. Modelde sınanan hipotez:

H₁₉: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında ters yönde 0,04 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkinin

desteklenebilmesi için istatistiksel olarak yeterli kanıt elde edilememiştir ($t=-0,65$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{18} tekrar desteklenmemiştir.

Şekil 2.15. H_{19} 'un Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile iç tatminleri arasında aynı yönde 0,04 birimlik bir ilişki belirlenmiş ancak belirlenen bu ilişkinin desteklenebilmesi için istatistiksel olarak yeterli kanıt elde edilememiştir ($t=0,60$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_9 bu model içinde desteklenmemiştir.

Çalışanlarda başkasının duygularını değerlendirme ile iç tatmin arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,29 birimlik ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların başkalarının duygularını değerlendirmede gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminlerinde 0,29 birimlik bir artış meydana getirmektedir ($t=4,61$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{14} bu modelde desteklenmiştir.

Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkı sağlamadığı belirlenmiş ve H_{19} desteklenmemiştir.

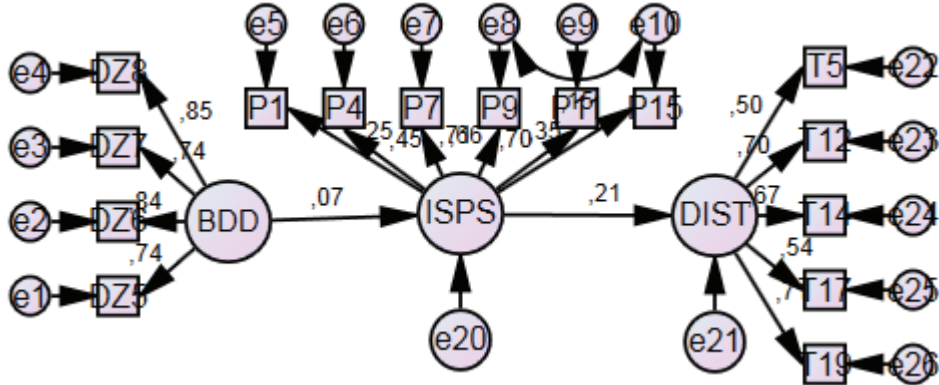
Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirebilmenin İŞLEMSEL psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin DIŞ tatmine olan ilişkisini belirlemek için yeni bir model sınanmıştır. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=126,296$ $df=87$

$\chi^2/df=1,452$, $RMSEA=0,034$, $NFI=0,741$ $CFI=0,900$ $IFI=0,902$, $GFI =0,944$ $RMR=0.090$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük Z değeri 1,111 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu z istatistiği başkalarının duygularını değerlendirme ile işlemsel psikolojik sözleşme gizil değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik olup, ilişki anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.16' da verilmiştir. Modelde H_{11} ve H_{18} e yönelik yollar tekrar sınanmıştır. Buna göre:

Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilme ile işlemsel psikolojik sözleşme algısı arasında aynı yönde 0,07 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkinin anlamlı olabilmesi için yeterli kanıt sağlanamamıştır ($z=1,111$ $p=0,267$). Dolayısıyla modelde H_{18} desteklenememiştir.

Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile dış tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, aynı yönde 0,21 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış, dış tatminde 0,21 birimlik bir artış sağlamaktadır ($Z=2,706$ $p=0,007$). Dolayısıyla modelde H_{11} desteklenmiştir.

Şekil 2.16. H_{11} ve H_{18} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler.



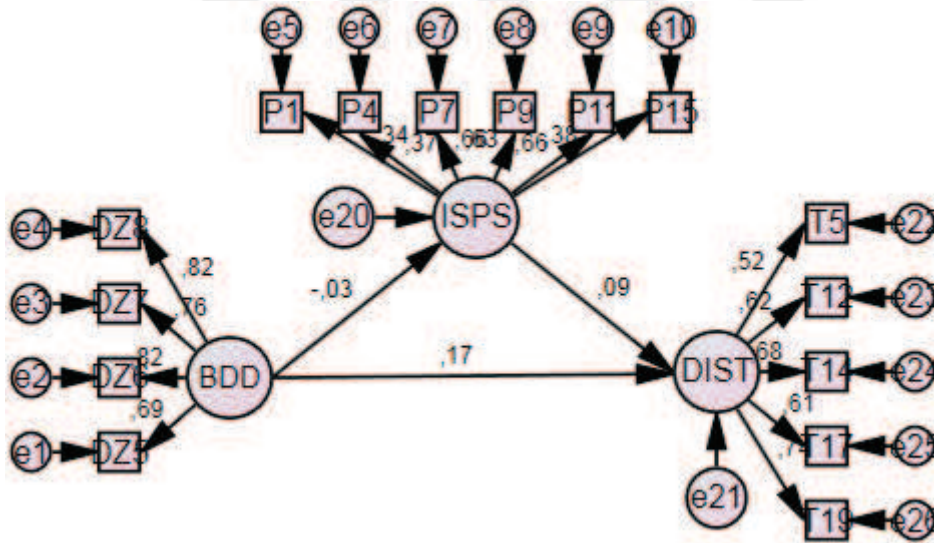
Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin İŞLEMSEL psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin DIŞ tatmine olan ilişkisini belirlemek için oluşturulan modelde başkalarının duygularını değerlendirmeden dış tatmine direkt bağlantı kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=117,095$ $df=87$ $\chi^2/df=1,346$, $RMSEA=0,030$, $NFI=0,924$ $CFI=0,979$ $IFI=0,979$, $GFI =0,962$ $RMR=0.055$

olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük z değeri -0,499 ve 1,346 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu z istatistiği başkalarının duygularını değerlendirme (BDD) ile işlemsel psikolojik sözleşme (ISPS) ve ISPS ile dış tatmin (DIST) gizil değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik olup, ilişkiler anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.17’ de verilmiştir. Modelde sınanan hipotez:

H₂₀: Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

Buna göre, çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilmeleri ile işlemsel psikolojik sözleşme algıları arasında ters yönde 0,03 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (z=-0,499, p=0,617). H₁₈ tekrar desteklenememiştir.

Şekil 2.17. H₂₀'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme ile dış tatminleri arasında aynı yönde 0,09 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Z=1,346, p=0,178). H₁₁ tekrar desteklenememiştir.

Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilmeleri ile dış tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,17 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanların başkalarının duygularını değerlendirebilmede gerçekleşen bir birimlik artış dış tatminlerinde 0,17 birimlik bir artış sağlamaktadır (Z=2,684 p=0,007). Dolayısıyla H₁₆ bu modelde desteklenmiştir.

Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkı sağlamadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla H_{20} desteklenememiştir.

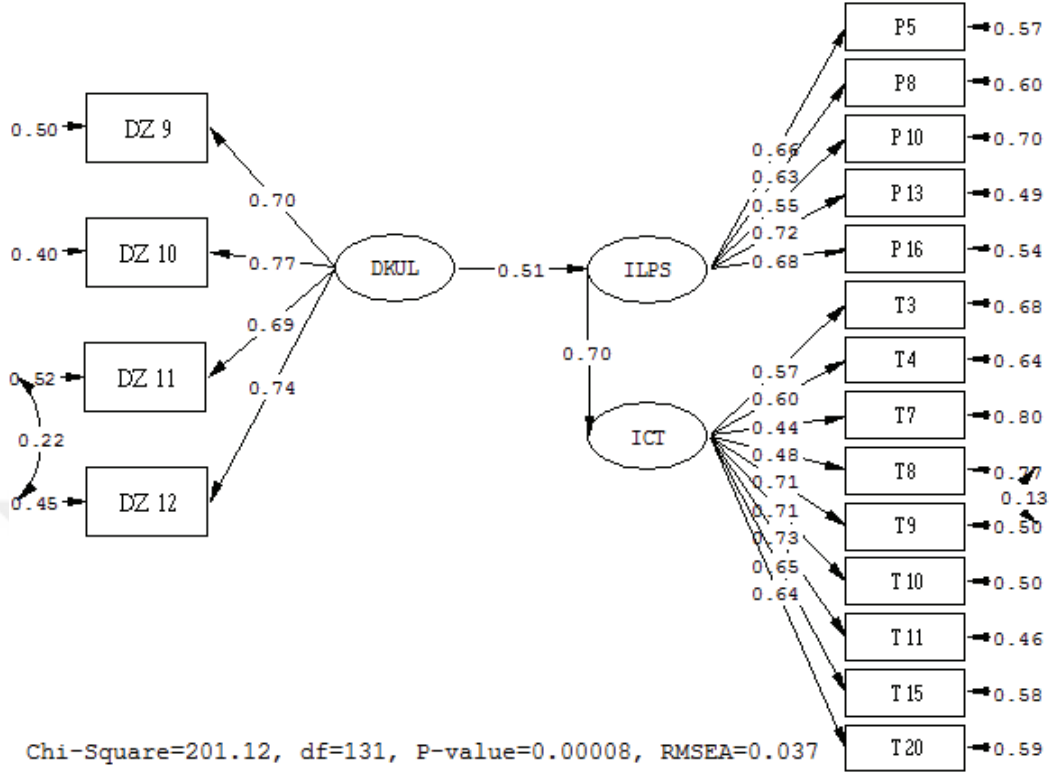
2.2.3.5. Duyguların Kullanımı, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

Çalışanlarda duyguların kullanımı (DKUL) alt boyutunun ilişkisel psikolojik sözleşme algısına (ILPS) etkisi ve bu etkinin iç tatmine (ICT) olan ilişkisini belirlemek için bir başka model sınanmıştır. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=201,12$ $df.=131$ $\chi^2/df=1,53$, RMSEA=0,037, NFI=0,97 NNFI=0,99 CFI=0,99 IFI=0,99, GFI =0,94 RMR=0.041 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 7,29 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine göre tüm yollara ait korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.18’de verilmiştir. Modelde sınanan hipotez:

H_{21} : Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.

Buna göre; çalışanların duyguların kullanımı ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,51 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duygularının kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısında 0,51 birimlik bir artış sağlamaktadır ($t=7,67$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{21} desteklenmiştir.

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artışın iç tatminlerinde 0,70 birimlik bir artış sağladığı belirlenmiş ve H_2 tekrar desteklenmiştir ($t=8,14$ $p<0,001$).

Şekil 2.18. H₂₁'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

Çalışanlarda duyguların kullanımının ilişkisel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin iç tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir başka modelde duyguların kullanımından iç tatmine direk bağlantı kurulmuştur. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=193,0$ $df=130$ $\chi^2/df=1,48$, RMSEA=0,036, NFI=0,97 NNFI=0,99 CFI=0,99 IFI=0,99, GFI =0,95 RMR=0.036 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 2,93 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine göre tüm yollara ait korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.19' da verilmiştir. Modelde sınanan hipotezler:

H₂₂: Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken iç tatminde artar.

H₂₃: Çalışanlarda duyguların kullanımının, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

Buna göre, çalışanların duyguların kullanımı ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,48 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duygularının kullanımında gerçekleşen bir birimlik

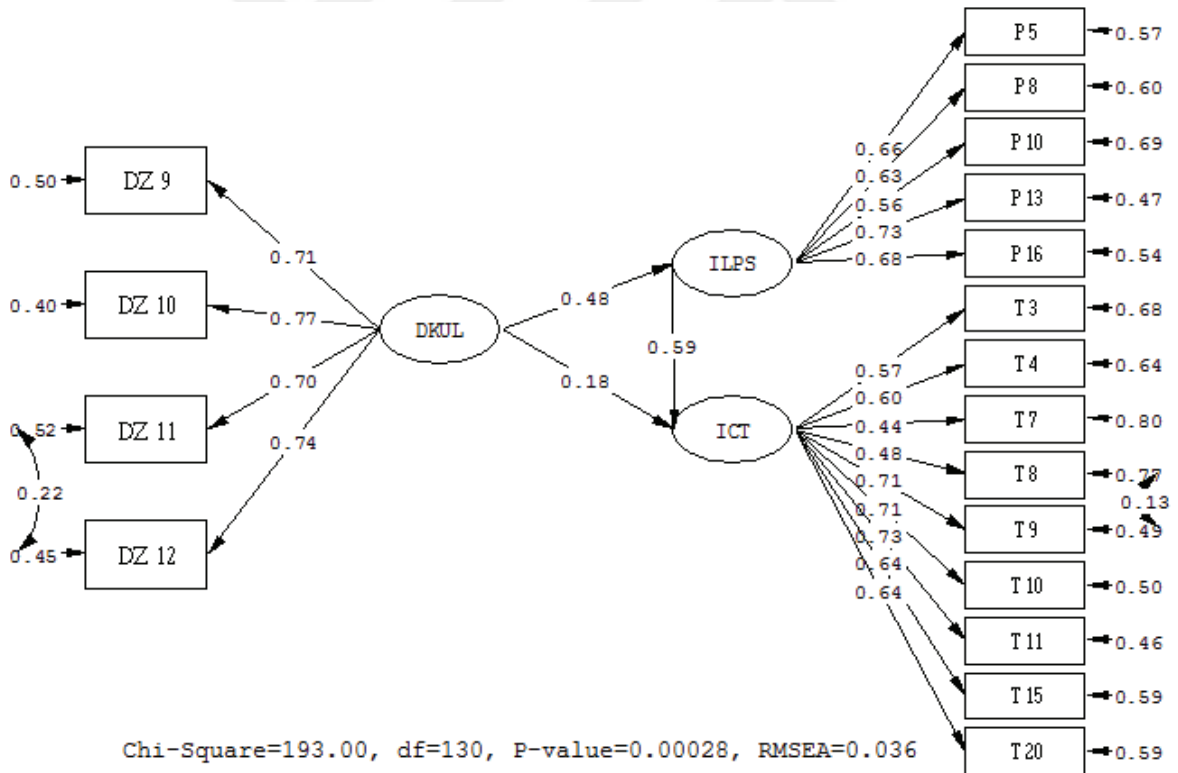
artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısında 0,48 birimlik bir artış sağlamaktadır ($t=7,14$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{21} desteklenmiştir.

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artışın iç tatminlerinde 0,59 birimlik bir artış sağladığı belirlenmiş ve H_2 tekrar desteklenmiştir ($t=6,99$ $p<0,001$).

Çalışanların duyguların kullanımı ile iç tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,18 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duyguların kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminlerinde 0,18 birimlik bir artış sağlamaktadır ($t=2,93$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_{22} desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kullanımı, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkı sağlamakta olduğu belirlenmiş ve H_{23} desteklenmiştir.

Şekil 2.19. H_{22} ve H_{23} 'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



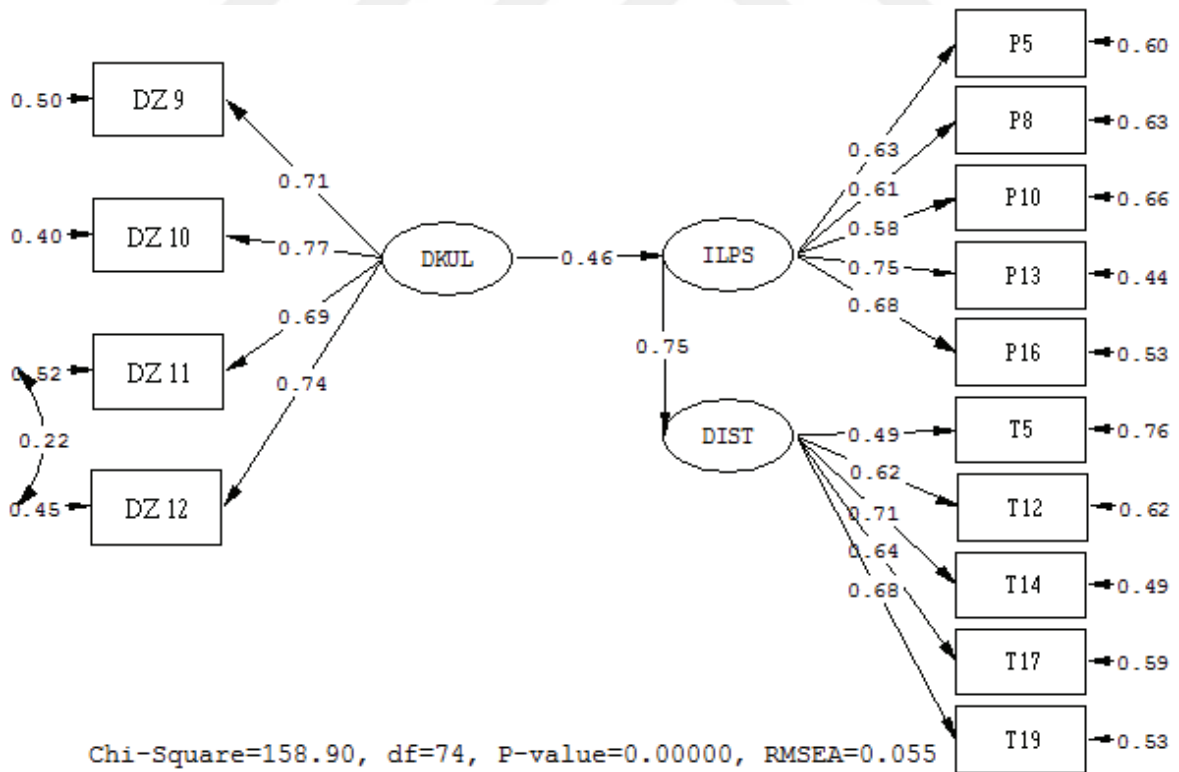
Çalışanlarda duyguların kullanımının ilişkisel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin bu defa DIŞ tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir model sınanmıştır. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=158,9$ $df=74$ $\chi^2/df=2,14$, RMSEA=0,055, NFI=0,96 NNFI=0,97 CFI=0,98 IFI=0,98, GFI =0,94 RMR=0.047 olarak elde edilmiştir.

Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 6,86 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine göre tüm yollara ait korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.20' de verilmiştir. Modelde tekrar sınanan hipotezler H_5 ve H_{21} 'dir. Buna göre:

Çalışanların duyguların kullanımı ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,46 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duygularının kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısında 0,46 birimlik bir artış sağlamaktadır ($t=6,86$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{21} tekrar desteklenmiştir.

Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artışın dış tatminlerinde 0,75 birimlik bir artış sağladığı belirlenmiş ve H_5 tekrar desteklenmiştir ($t=7,20$ $p<0,001$).

Şekil 2.20. H_5 ve H_{21} 'in Tekrar Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda duyguların kullanımının ilişkisel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin dış tatmine olan ilişkisini belirlemeye yönelik yeni modelde bu kez duyguların

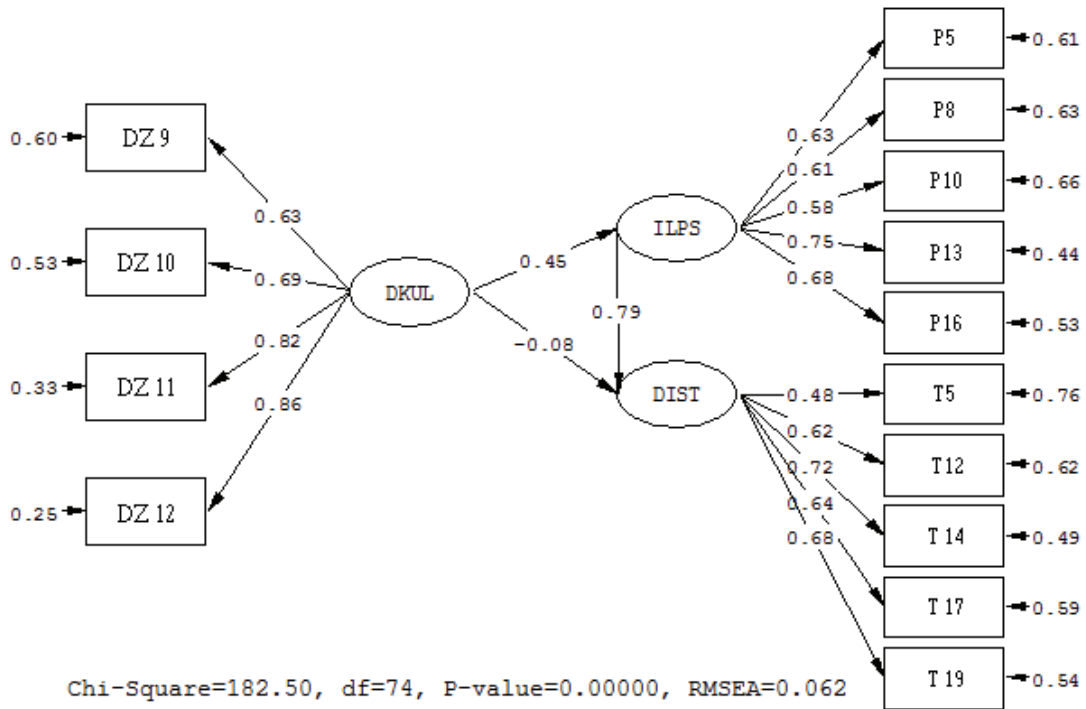
kullanımından dış tatmine direk bağlantı kurulmuştur. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=182,5$ $df=74$ $\chi^2/df=2,46$, RMSEA=0,062, NFI=0,95 NNFI=0,96 CFI=0,97 IFI=0,97, GFI =0,94 RMR=0.048 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri -1,25 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine göre duyguların kullanımı (DKUL) ve dış tatmin (DIST) yolu hariç diğer yollara ait korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.21’de verilmiştir. Modelde sınanan hipotezler H_{24} ve H_{25} ’dir.

H_{24} : çalışanlarda duyguların kullanımı artarken dış tatmin de artar.

H_{25} : Çalışanlarda duyguların kullanımının, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

Buna göre, çalışanların duyguların kullanımı ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,45 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duygularının kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısında 0,45 birimlik bir artış sağlamaktadır ($t=6,78$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{21} tekrar desteklenmiştir.

Şekil 2.21. H_{24} ve H_{25} ’in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artışın dış tatminlerinde 0,79 birimlik bir artış sağladığı belirlenmiş ve H₅ tekrar desteklenmiştir (t=6,94 p<0,001).

Çalışanlarda duyguların kullanımı ile dış tatminleri arasında ters yönde 0,08 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=-1,25 p>0,05). Dolayısıyla H₂₄ desteklenememiştir.

Çalışanlarda duyguların kullanımı, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkı sağladığı belirlenmiş ve H₂₅ desteklenmiştir.

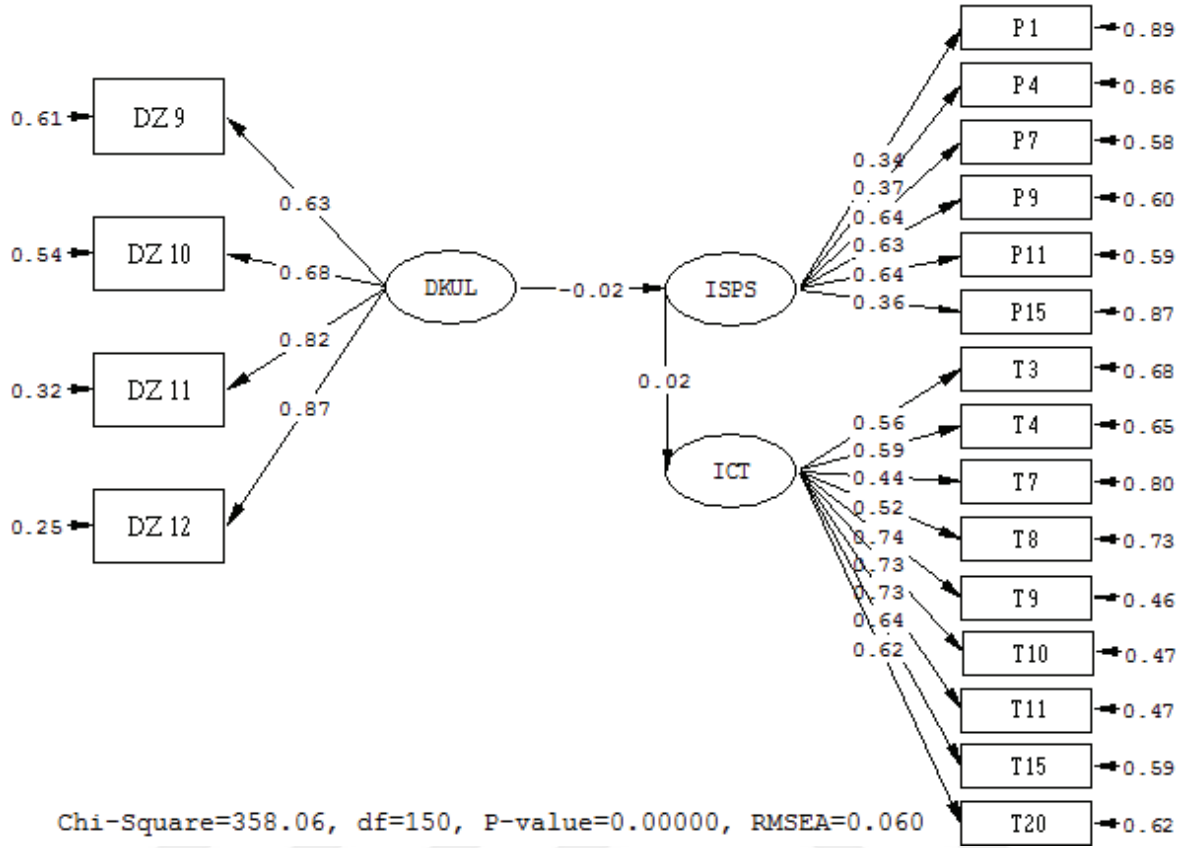
2.2.3.6. Duyguların Kullanımı, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

Çalışanlarda duyguların kullanımı boyutunun İŞLEMSEL psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin İÇ tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir model sınanmıştır. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=358,06$ df.=150 $\chi^2/df=2,38$, RMSEA=0,060, NFI=0,91 NNFI=0,94 CFI=0,95 IFI=0,95, GFI =0,91 RMR=0.097 olarak belirlenmiştir. Bu uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri -0,38 ve 0,33 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiklerinin ait olduğu yollar hariç diğer yollar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.22' de verilmiştir. Modelde sınanan yeni hipotez H₂₆'dır.

H₂₆: Çalışanlarda duygularının kullanımı artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı artar.

Çalışanların duyguların kullanımı ile işlemsel psikolojik sözleşme algılamaları arasında ters yönde 0,02 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=-0,38 p>0,05). Dolayısıyla H₂₆ desteklenememiştir.

Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algılamaları ile iç tatminleri arasında aynı yönde 0,02 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=-0,33 p>0,05). Dolayısıyla H₉ bu modelde tekrar desteklenememiştir.

Şekil 2.22. H₂₆'nın Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

Çalışanlarda duyguların kullanımının işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin iç tatmine olan ilişkisini belirlemek için kurulan modelde duyguların kullanımından iç tatmine direk bağ kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=308,87$ $df=149$ $\chi^2/df=2,07$, RMSEA=0,053, NFI=0,93 NNFI=0,95 CFI=0,96 IFI=0,96, GFI =0,92 RMR=0.059 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri -0,40 ve 0,60 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiklerinin ait olduğu yollar hariç diğer yollar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.23'de verilmiştir. Modelde sınanan yeni bir hipotez H₂₇'dir.

H₂₇: Çalışanlarda duyguların kullanımının, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

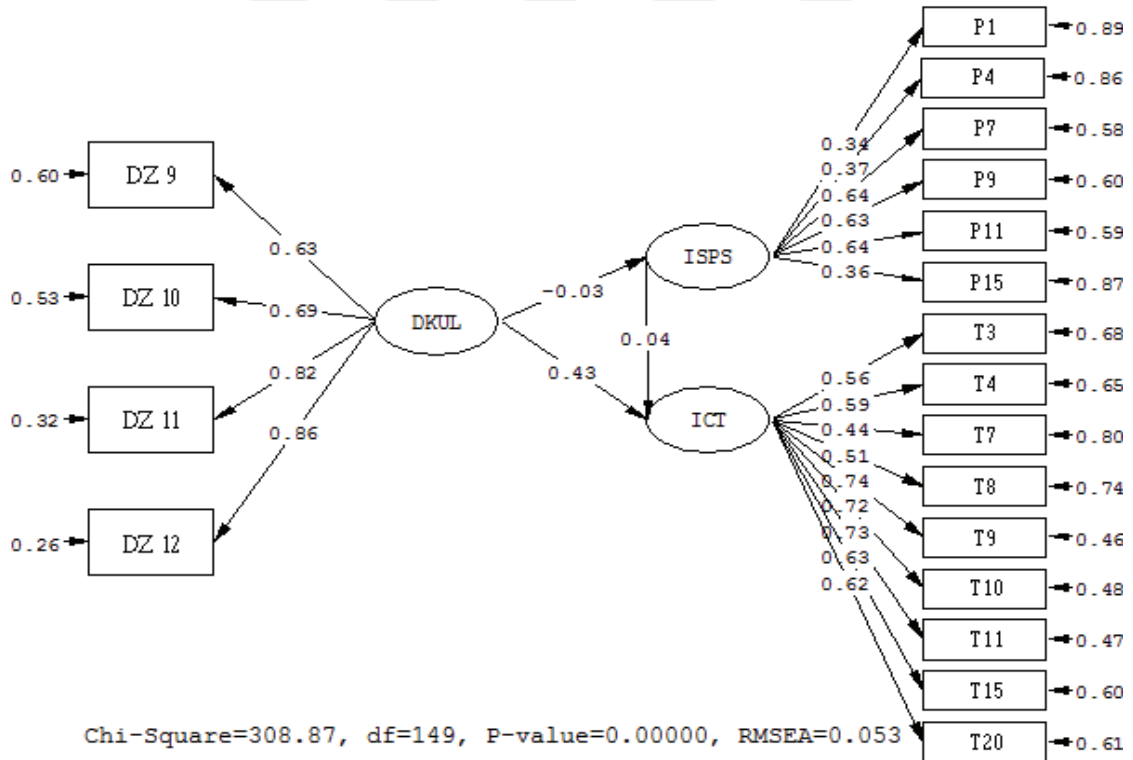
Çalışanların duyguların kullanımı ile işlemsel psikolojik sözleşme algılamaları arasında ters yönde 0,03 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,40$ $p>0,05$). Dolayısıyla H₂₆ tekrar desteklenememiştir.

Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algıları ile iç tatminleri arasında aynı yönde 0,04 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,60$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_9 tekrar desteklenememiştir.

Çalışanların duyguların kullanımı ile iç tatminleri arasında aynı yönde 0,43 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanlarda duyguların kullanımında gerçekleşen bir birimlik artış, iç tatminde 0,43 birimlik bir artış sağlamaktadır ($t=6,57$ $p<0,001$). Dolayısıyla daha önceki modelde olduğu gibi H_{22} bu modelde de tekrar desteklenmiştir.

Öte yandan, Şekil 2.23 de de görüldüğü gibi DKUL-ISPS ve ISPS-ICT yolları istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından, duyguların kullanımının, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkı sağlamadığı belirlenmiş ve H_{27} desteklenmemiştir.

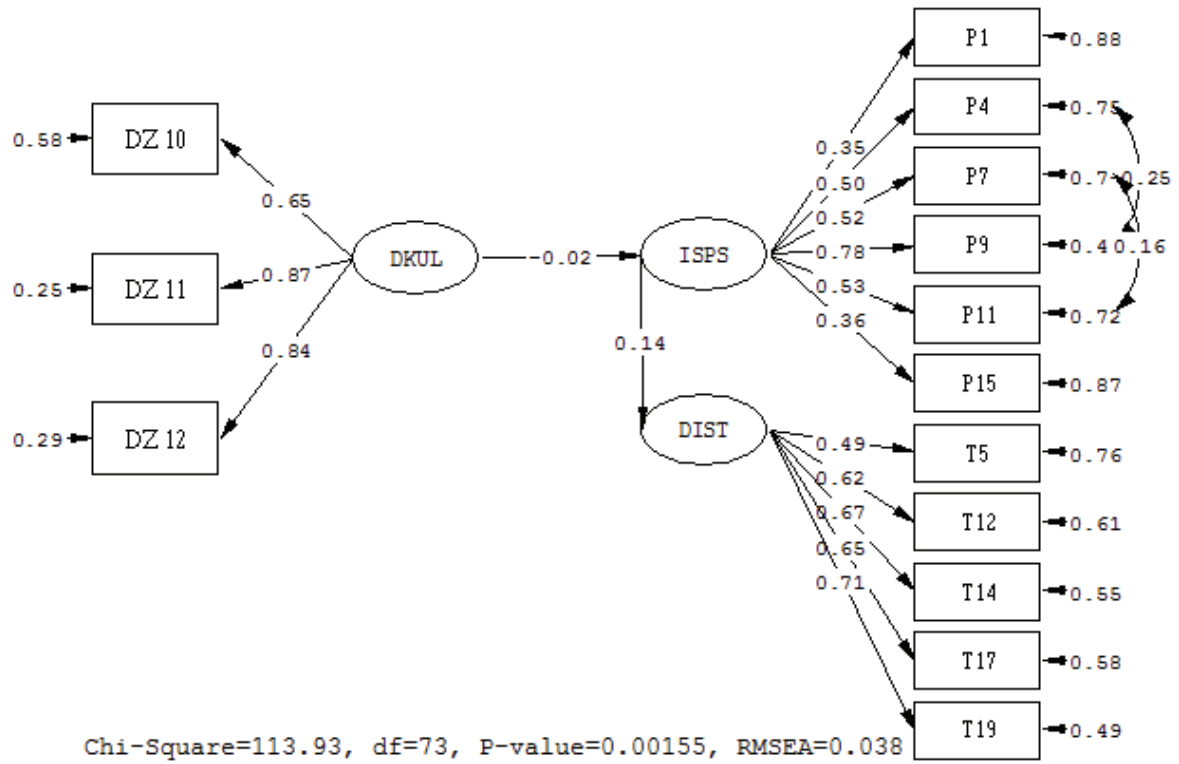
Şekil 2.23. H_{27} 'nin Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda duyguların kullanımının işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin DIŞ tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir model sınanmıştır. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=113,93$ $df=73$ $\chi^2/df=1,56$, $RMSEA=0,038$,

NFI=0,93 NNFI=0,97 CFI=0,97 IFI=0,97, GFI =0,96 RMR=0.072 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri -0,33 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğinin ait olduğu yol hariç diğer yollara ait korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.24’de verilmiştir. Modelde tekrar sınanan hipotezler H_{11} , H_{26} ’dır.

Şekil 2.24. H_{11} , H_{26} ’nın Birlikte Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda duyguların kullanımı ile işlemsel psikolojik sözleşme algılamaları arasında ters yönde 0,02 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,27$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{26} tekrar desteklenememiştir.

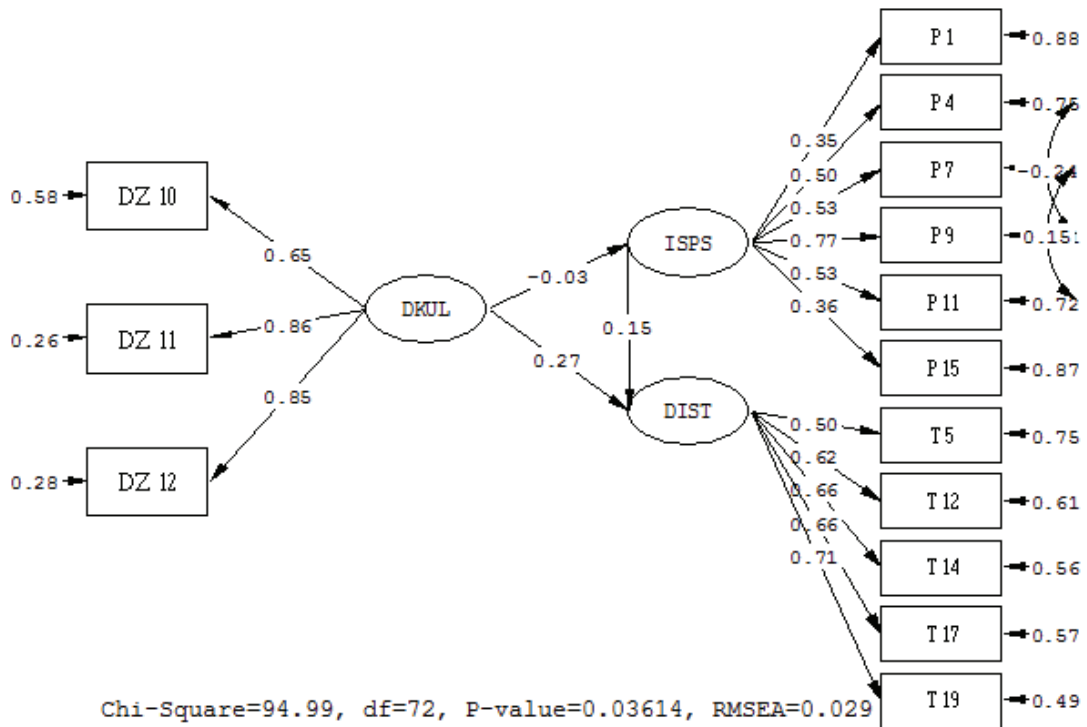
Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algılamaları ile dış tatmin arasında aynı yönde 0,14 birimlik anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların işlemsel psikolojik sözleşmelerinde gözlenen bir birimlik artış dış tatminlerinde 0,14 birim artış meydana getirmektedir ($t=2,00$ $p<0,05$). Dolayısıyla H_{11} bu modelde tekrar desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kullanımının işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin dış tatmine olan ilişkisini belirlemek için kurulan modelde duyguların kullanımından dış tatmine direk bağ kurulmuştur. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=94,99$ $df=72$ $\chi^2/df=1,32$, RMSEA=0,029, NFI=0,94 NNFI=0,98 CFI=0,99 IFI=0,99, GFI =0,97 RMR=0.057 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri -0,45 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğinin ait olduğu yol hariç diğer yollara ait korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.25’de verilmiştir. Modelde sınanan yeni hipotez H₂₈’dir.

H₂₈: Çalışanlarda duyguların kullanımının, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

Buna göre, çalışanlarda duyguların kullanımı ile işlemsel psikolojik sözleşme algılamaları arasında ters yönde 0,03 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=-0,45 p>0,05). Dolayısıyla H₂₆ tekrar desteklenememiştir.

Şekil 2.25. H₂₈’in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algılamaları ile dış tatmin arasında aynı yönde 0,15 birimlik anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların

işlemsel psikolojik sözleşmelerinde gözlenen bir birimlik artış, dış tatminlerinde 0,15 birim artış meydana getirmektedir ($t=2,17$ $p<0,05$). Dolayısıyla H_{11} desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kullanımı ile dış tatminleri arasında aynı yönde 0,27 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=4,06$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{24} bu modelde desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kullanımının işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkı sağlamadığı belirlenmiş ve H_{28} desteklenememiştir.

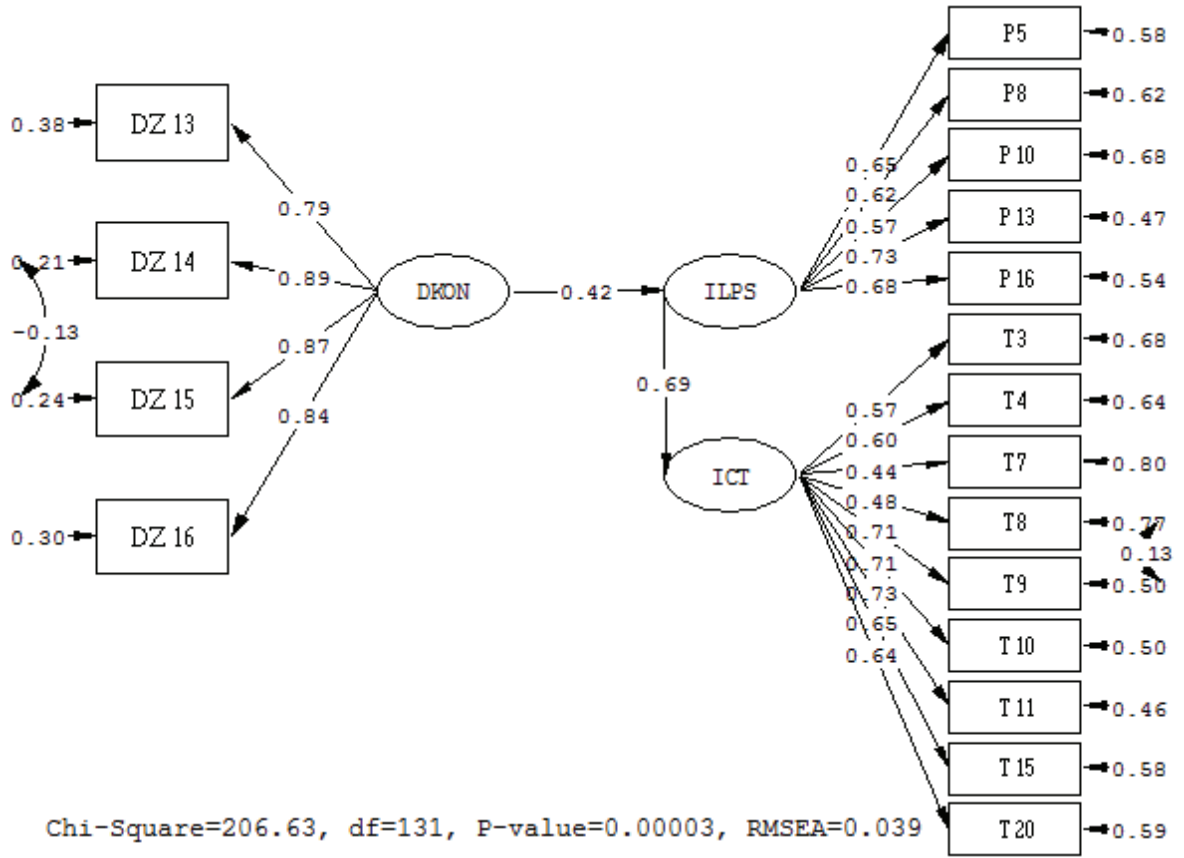
2.2.3.7. Duyguların Kontrolü, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

Duygusal zekanın diğer alt boyutu olan duyguların kontrolünün (DKON) İLİŞKİSEL psikolojik sözleşmeye (ILPS) etkisi ve bu etkinin iç tatmine (ICT) olan ilişkisini belirlemek için bir model sınanmıştır. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=206,63$ $df=131$ $\chi^2/df=1,58$, $RMSEA=0,039$, $NFI=0,97$ $NNFI=0,99$ $CFI=0,99$ $IFI=0,99$, $GFI=0,94$ $RMR=0,042$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 6,77 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine göre tüm yollara yönelik korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.26' da verilmiştir. Modelde sınanan yeni hipotez H_{29} 'dur.

H_{29} : Çalışanlarda duygularının kontrolü artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.

Çalışanlarda aşırı duyguların kontrolü ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,42 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanların duygularını kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısını 0,42 birim artırmaktadır ($t=6,77$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{29} desteklenmiştir.

Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme ile iç tatmin arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,69 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminde 0,69 birim artış meydana getirmektedir ($t=8,06$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_2 tekrar desteklenmiştir.

Şekil 2.26. H₂₉'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

Çalışanlarda duyguların kontrolünün ilişkisel psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etkinin iç tatmine olan ilişkisini belirlemek için yeni bir model sınanmıştır. Modelde duyguların kontrolünden iç tatmine direk bağ da kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=203,32$ $df=130$ $\chi^2/df=1,56$, $RMSEA=0,038$, $NFI=0,97$ $NNFI=0,99$ $CFI=0,99$ $IFI=0,99$, $GFI=0,94$ $RMR=0,034$ olarak belirlenmiştir. Bu uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 1,99 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine göre tüm yollara yönelik korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.27' de verilmiştir. Modelde sınanan yeni hipotezler H₃₀ ve H₃₁'dir.

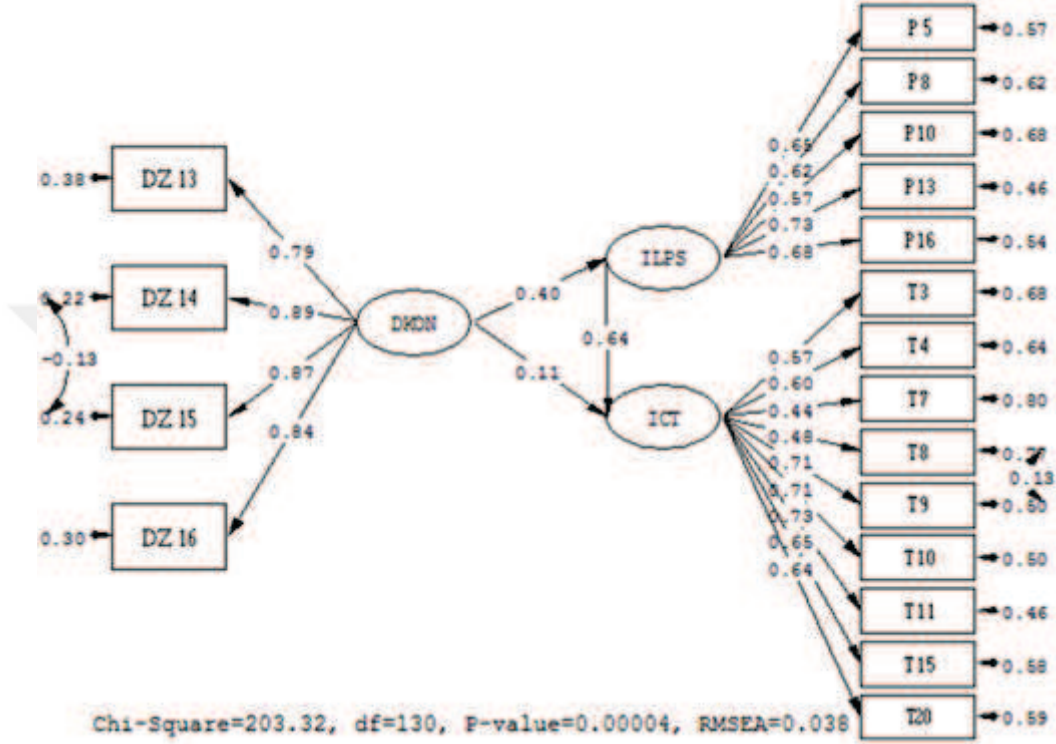
H₃₀: Çalışanlarda duygularının kontrolü artarken iç tatminleri de artar.

H₃₁: Çalışanlarda duyguların kontrolünün, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

Çalışanlarda duygu kontrolü ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,40 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre,

çalışanların duyguları kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısını 0,40 birim artırmaktadır ($t=6,42$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{29} yeni model için de desteklenmiştir.

Şekil 2.27. H_{30} ve H_{31} 'in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme ile iç tatmin arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,64 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik artış iç tatminde 0,64 birim artış meydana getirmektedir ($t=7,46$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_2 yeni model için de tekrar desteklenmiştir.

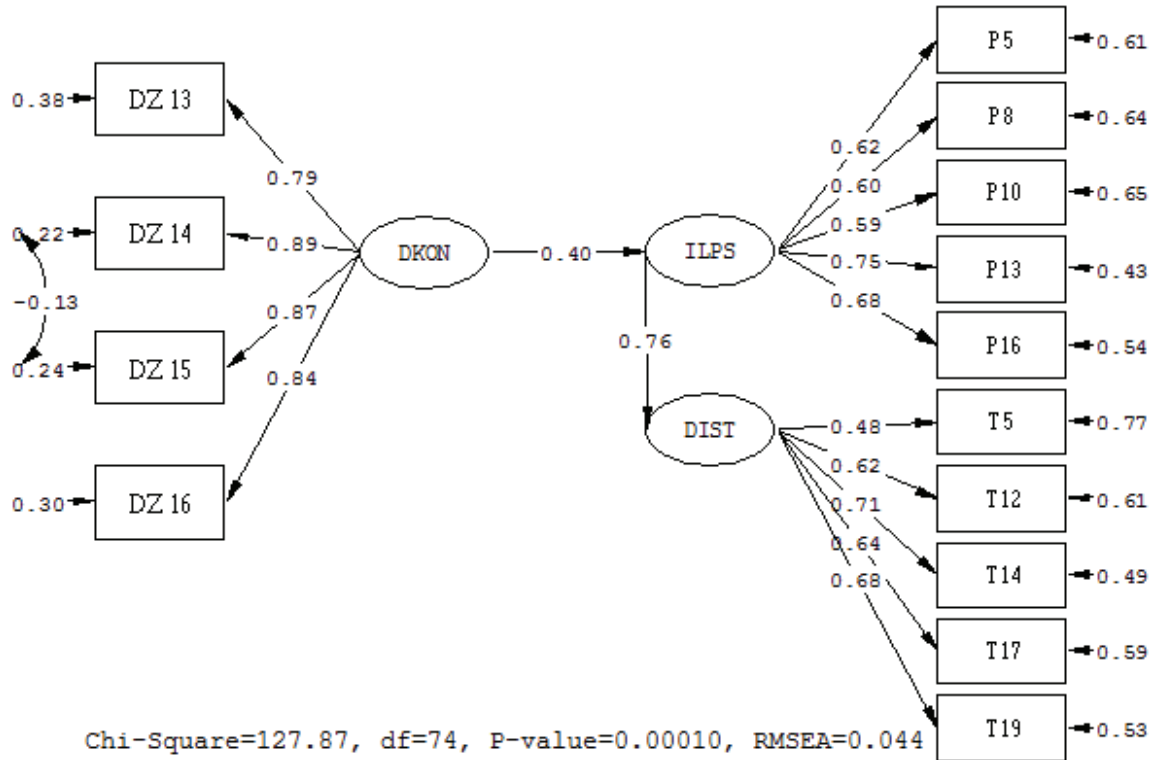
Çalışanlarda duyguların kontrolü ile iç tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,11 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanlarda duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik bir artış, iç tatminlerinde 0,11 birimlik artış meydana getirmektedir ($t=1,99$ $p<0,05$). Dolayısıyla H_{30} desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kontrolünün, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkı sağladığı belirlenmiştir. Dolayısıyla H_{31} desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kontrolünün ilişkisel psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etkinin DIŞ tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir model sınanmıştır. Yapısal modele

yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=127,87$ $df=74$ $\chi^2/df=1,73$, $RMSEA=0,044$, $NFI=0,97$ $NNFI=0,98$ $CFI=0,99$ $IFI=0,99$, $GFI=0,95$ $RMR=0.038$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 6,51 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine göre tüm yollara yönelik korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.28’ de verilmiştir. Modelde H_5 ve H_{29} tekrar sınanmıştır.

Şekil 2.28. H_5 ve H_{29} 'un Tekrar Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda duyguları kontrol edebilme ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,40 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanların duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısını 0,40 birim artırmaktadır ($t=6,51$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{29} tekrar desteklenmiştir.

Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme ile dış tatmin arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,76 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, ilişkisel psikolojik sözleşmede gerçekleşen bir birimlik artış çalışanların dış tatmininde 0,76 birim artırmaktadır ($t=7,18$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_5 tekrar desteklenmiştir. Çalışanlarda duyguların kontrolünün ilişkisel psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etkinin dış

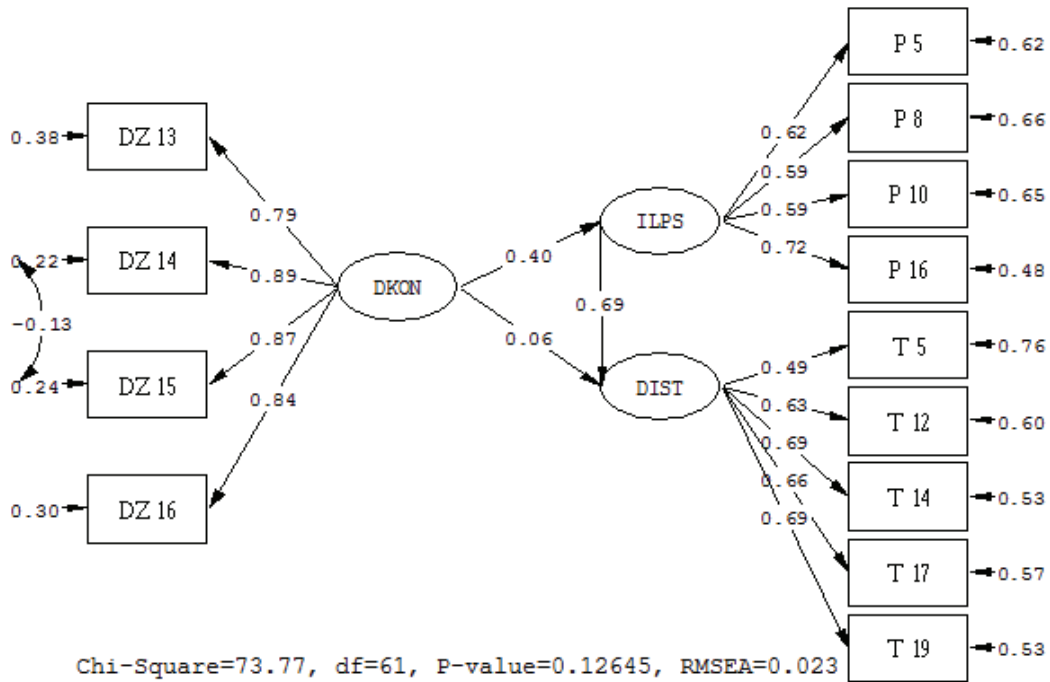
tatmine olan ilişkisini belirlemek için yeni bir model sınanmıştır. Modelde duyguların kontrolünden dış tatmine direk bağ kurulmuştur. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=73,77$ $df=61$ $\chi^2/df=1,21$, RMSEA=0,023, NFI=0,98 NNFI=1,00 CFI=1,00 IFI=1,00, GFI =0,98 RMR=0.030 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 1,00 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine ait olan yola ait yollar dışındaki tüm yolların korelasyonları anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.29' da verilmiştir. Modelde yeni olarak hipotez H₃₂ ve H₃₃ sınanmıştır.

H₃₂: Çalışanlarda duyguların kontrolü artarken dış tatmini de artar.

H₃₃: Çalışanlarda duyguların kontrolünün, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

Çalışanlarda duyguların kontrolü ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,40 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanların duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış ilişkisel psikolojik sözleşme algısını 0,40 birim artırmaktadır (t=6,13 p<0,001). Dolayısıyla H₂₉ tekrar desteklenmiştir.

Şekil 2.29. H₃₂ ve H₃₃'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme ile dış tatmin arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,69 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, ilişkisel psikolojik sözleşmede gerçekleşen bir birimlik artış çalışanların dış tatmininde 0,69 birim artırmaktadır ($t=6,46$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_5 tekrar desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kontrolü ile dış tatmin arasında aynı yönde 0,06 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,00$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{32} desteklenememiştir.

Çalışanlarda duyguların kontrolü, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkı sağladığına karar verilmiş ve H_{33} desteklenmiştir.

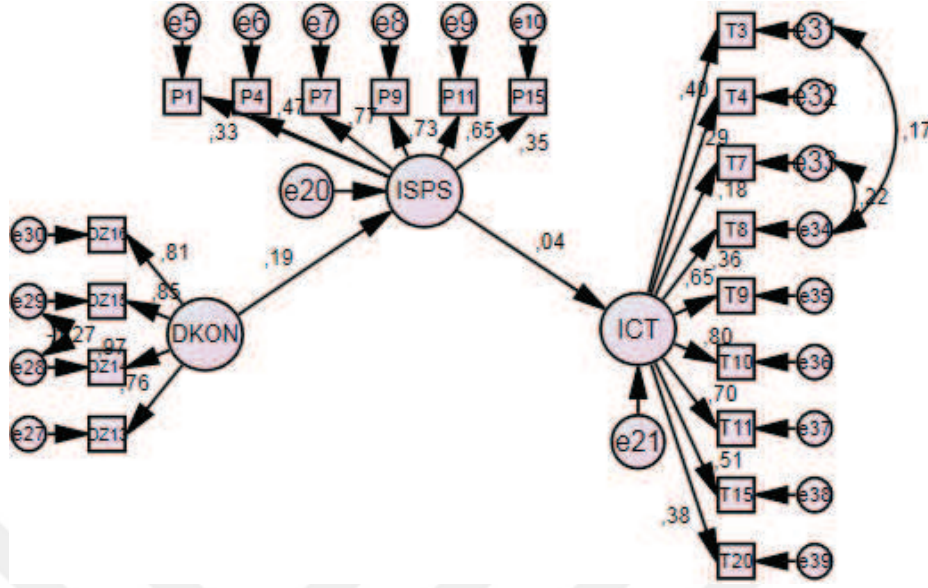
2.2.3.8. Duyguların Kontrolü İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İç ve Dış Tatmin İlişkisi

Son olarak çalışanlarda duyguların kontrolünün İŞLEMSEL psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etkinin İÇ tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir model sınanmıştır. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=301,546$ $df.=147$ $\chi^2/df=2,051$, $RMSEA=0,052$, $NFI=0,657$ $CFI=0,800$ $IFI=0,800$, $GFI =0,923$ $RMR=0.099$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçülerinin bazılarında sorun olsa da yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Modelde yollara yönelik en küçük Z değeri 0,621 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu z istatistiğine göre sadece İşlemsel Psikolojik Sözleşmeden İç Tatmine olan korelasyon anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.30'da verilmiştir. Modelde sınanan yeni hipotez H_{34} dır.

H_{34} : Çalışanlarda duyguların kontrolü artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı da artar.

Çalışanlarda duyguların kontrolü ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,19 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış işlemsel psikolojik sözleşme algısını 0,19 birim artırmaktadır ($Z=3,070$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_{34} desteklenmiştir.

Çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme ile iç tatmin arasında aynı yönde istatistiksel açıdan 0,04 birimlik belirlenen ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($Z=0,621$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_9 tekrar desteklenememiştir.

Şekil 2.30. H₃₄'ün Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etkinin iç tatmine olan ilişkisini belirlemek için kurulan modelde duyguların kontrolünden iç tatmine direk bağ kurulmuştur. Yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=236,497$ $df=130$ $\chi^2/df=1,819$, RMSEA=0,046, NFI=0,695 CFI=0,829 IFI=0,835, GFI =0,925 RMR=0.064 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçülerinin bazılarında sorun olsa da yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Modelde yollara yönelik en küçük z değeri 0,384 olarak hesaplanmıştır. Z istatistiğine göre sadece İşlemsel Psikolojik Sözleşmeden İç Tatmine olan korelasyon anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.31'de verilmiştir. Modelde yeni hipotez olarak H₃₅ sınanmıştır.

H₃₅: Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.

Çalışanlarda duyguların kontrolü ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,13 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış işlemsel psikolojik sözleşme algısını 0,13 birim artırmaktadır (Z=2,263 p=0,024). Dolayısıyla H₃₄ tekrar desteklenmiştir.

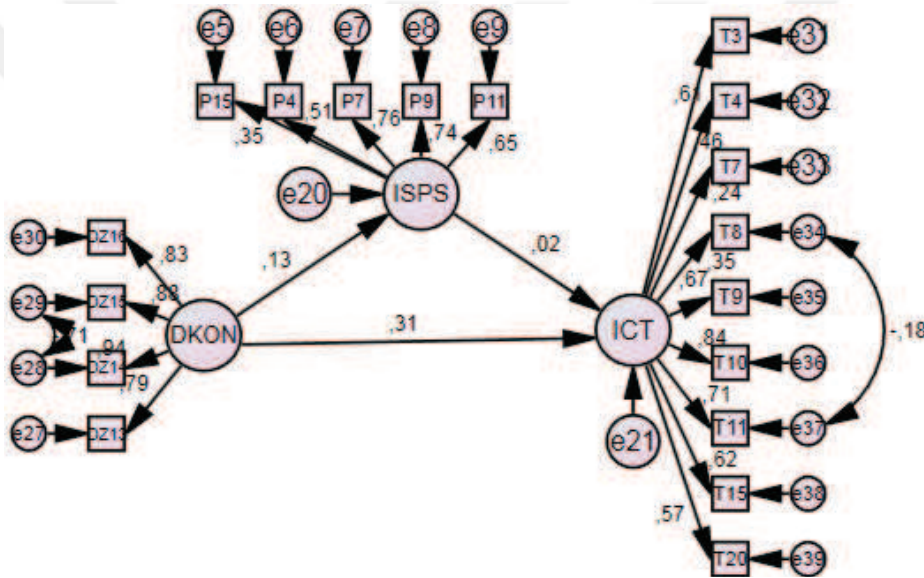
Çalışanlarda duyguların kontrolü ile iç tatmin arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,31 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların

duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış iç tatmin duygusunu 0,31 birim artırmaktadır ($Z=4,405$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{30} tekrar desteklenmiştir.

Çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme ile iç tatmini arasında aynı yönde 0,02 birim ilişki belirlenmiş ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($Z=0,384$ $p=0,701$). Dolayısıyla H_9 tekrar desteklenememiştir.

Çalışanlarda duyguların kontrolü işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkı sağladığına yönelik yeterli istatistiksel kanıt bulunamadığından H_{35} desteklenememiştir.

Şekil 2.31. H_{30} ve H_{35} ' in Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler

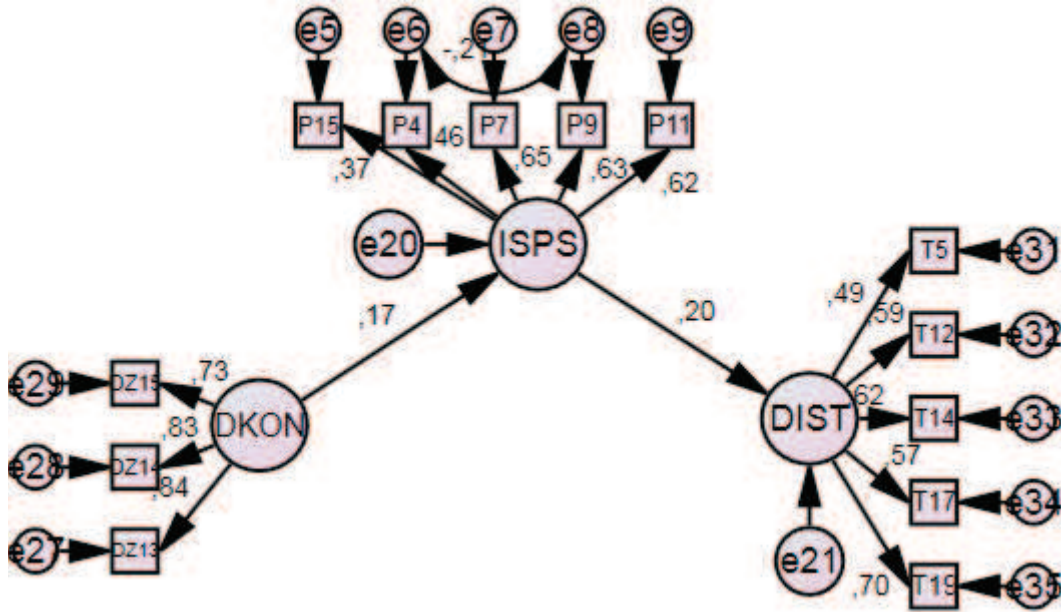


Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etkinin DIŞ tatmine olan ilişkisini belirlemek için başka bir model sınanmıştır. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=104,716$ $df=62$ $\chi^2/df=1,689$, $RMSEA=0,042$, $NFI=0,745$ $CFI=0,872$ $IFI=0,877$, $GFI=0,958$ $RMR=0,113$ 'dür. Elde edilen uyum ölçülerinin bazılarında sorun olsa da yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Modelde yollara yönelik en küçük z değeri 2,161 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu z istatistiğine göre tüm yollara ait korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.32'de verilmiştir. Modelde hipotezler H_{11} ve H_{34} tekrar farklı olan bu modelde de sınanmıştır.

Çalışanların duyguların kontrolü ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı 0,17 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış işlemsel psikolojik sözleşme algısında 0,17 birimlik bir artış sağlamaktadır ($Z= 2,161$ $p=0,031$). Dolayısıyla H_{34} tekrar desteklenmiştir.

Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile dış tatminleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,20 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre, çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısında gerçekleşen bir birimlik bir artış dış tatminlerinde 0,20 birimlik bir artış meydana getirmektedir ($Z=2,244$ $p=0,025$). Dolayısıyla H_{11} tekrar desteklenmiştir.

Şekil 2.32. H_{11} ve H_{34} 'ün Tekrar Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşme algısına etkisi ve bu etkinin DIŞ tatmine olan ilişkisini belirlemek için bir model sınanmıştır. Sınanan modelde Duyguların kontrolünden Dış tatmin gizil değişkenine direk bağ kurulmuştur. Elde edilen yapısal modele yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=77,03$ $df.=72$ $\chi^2/df=1,07$, RMSEA=0,014, NFI=0,96 CFI=1,00 IFI=0,877, NNFI=1,00 GFI =0,97 RMR=0.056 olarak saptanmıştır. Elde edilen uyum ölçüleri yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde yollara yönelik en küçük t değeri 1,41 ve 1,65 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t istatistiğine yönelik yollar hariç diğer yollara ait

korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara yönelik grafik Şekil 2.33'de verilmiştir. Modelde son olarak H_{36} sınanmıştır.

H_{36} : Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.

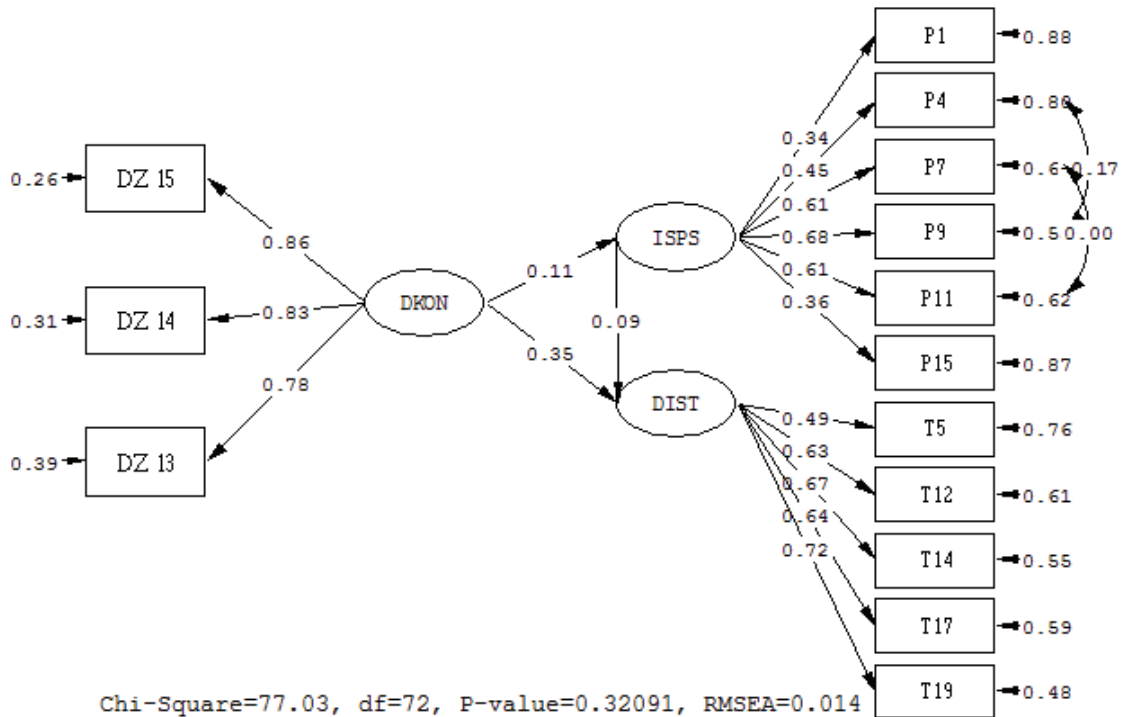
Çalışanların duyguların kontrolü ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında aynı yönde 0,11 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,65$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{34} bu modelde tekrar desteklenememiştir.

Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı ile dış tatmin arasında aynı yönde 0,09 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,41$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{11} tekrar desteklenememiştir.

Çalışanların duyguların kontrolü ile dış tatminleri arasında aynı yönde 0,35 birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların duyguların kontrolünde gerçekleşen bir birimlik artış dış tatminlerinde 0,35 birimlik bir artış sağlamaktadır ($t=4,99$ $p<0,001$). Dolayısıyla H_{32} bu modelde desteklenmiştir.

Çalışanlarda duyguların kontrolü, işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkı sağladığı belirlenemediğinden H_{36} desteklenememiştir.

Şekil 2.33. H_{36} 'nın Sınanmasına Yönelik Yol Analizi ve İlişkiler



Tablo 2.5. Hipotez Testlerinin Sonucu

Hipotezler	z/t	p	
H ₁ : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı da artar.	4,928	0,001	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₁₃ : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.	4,45	0,001	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₂₁ : Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar	7,67	0,001	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₂₉ : Çalışanlarda duygularının kontrolü artarken ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artar.	6,77	0,001	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₈ : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı da artar.	3,87	0,001	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₁₈ :Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirebilme artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı artar.	-0,62	0,05	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₂₆ : Çalışanlarda duygularının kullanımı artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı artar.	-0,38	0,05	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₃₄ : Çalışanlarda duyguların kontrolü artarken işlemsel psikolojik sözleşme algısı da artar.	2,263	0,024	<i>Desteklenmiştir</i>

Hipotezler	z/t	p	
H ₃ : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken iç tatminleri de artar.	2,326	0,02	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₁₄ : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken iç tatmin de artar.	2,25	0,01	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₂₂ : Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken iç tatminde artar.	2,93	0,01	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₃₀ : Çalışanlarda duygularının kontrolü artarken iç tatminleri de artar.	1,99	0,05	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₆ : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirme artarken dış tatminleri de artar.	0,851	0,395	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₁₆ :Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirme artarken dış tatminleri de artar.	0,28	0,05	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₂₄ : Çalışanlarda duyguların kullanımı artarken dış tatmin de artar.	-1,25	0,05	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₃₂ : Çalışanlarda duyguların kontrolü artarken dış tatmini de artar.	1	0,05	<i>Desteklenmemiştir</i>

Hipotezler	z/t	p	
H ₂ : Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artarken iç tatminleri de artar.	7,817	0,001	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₅ : Çalışanlarda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı artarken dış tatminleri de artar.	7,334	0,001	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₉ : Çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme algısı artarken iç tatminleri de artar.	2,26	0,024	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₁₁ : Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algısı artarken dış tatminleri de artar.	2,77	0,006	<i>Desteklenmiştir</i>

Hipotezler	Sonuç
H ₄ : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₇ : İşgörenlerin kendi duygularını değerlendirmelerinin dış tatmine, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₁₀ : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₁₂ : Çalışanlarda kendi duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₁₅ : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₁₇ : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₁₉ : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₂₀ : Çalışanlarda başkalarının duygularını değerlendirmenin, işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₂₃ : Çalışanlarda duyguların kullanımının, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₂₅ : Çalışanlarda duyguların kullanımının, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₂₇ : Çalışanlarda duyguların kullanımının, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₂₈ : Çalışanlarda duyguların kullanımının, işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₃₁ : Çalışanlarda duyguların kontrolünün, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₃₃ : Çalışanlarda duyguların kontrolünün, ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H ₃₅ : Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden iç tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H ₃₆ : Çalışanlarda duyguların kontrolünün işlemsel psikolojik sözleşme algısı üzerinden dış tatmine dolaylı katkısı vardır.	<i>Desteklenmemiştir</i>

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Duygusal zeka, psikolojik sözleşme ve iş tatmini değişkenlerini konu alan bu tezde, değişkenler arasındaki ilişkiler ve DZ'nin PS ile birlikte İT üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi incelenmiştir. Algılanan PS türünün iş tatmini alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini üzerinde bir etki yaratabileceği ve bu ilişkide DZ'nin de bir faktör olabileceği düşünülmüş ve geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler aracılığı ile söz konusu ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Geliştirilen hipotezler ulusal bir zincir olan A Oteller Grubunun bünyesindeki 10 otel işletmesinde çalışan 384 kişiden toplanan veriler ile uygun ve gerekli olan temel ve ileri istatistiksel analizler yardımıyla değerlendirilmiştir. SPSS programında geçerlilik-güvenirlik analizi, betimleyici istatistikler yapılmış; LISREL'de doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş; LISREL ve AMOS'ta Yapısal Eşitlik Modellemesi ile araştırma değişkenleri arasındaki nedensellikler incelenmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma konusu değişkenlerinden psikolojik sözleşme değişkenine ilişkin alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; ilişkisel psikolojik sözleşme puanı aritmetik ortalaması 3,81 iken, işlemsel sözleşme boyutu aritmetik ortalaması 3,03'tür. Bu bulgulara göre çalışanların ilişkisel sözleşmeye yönelik algılarının daha ağır bastığı görülmektedir. Maddi faktörlere odaklı, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı işlemsel sözleşmelere göre duygusal faktörlere odaklı, uzun dönem bağlılığa dayanan ilişkisel sözleşme algı düzeyinin daha yüksek olması otel işletmeleri açısından olumlu bir durum olarak ifade edilebilir. Bu, çalışanların işletmelerine karşı uzun dönemli kariyer planları içinde oldukları ve duygusal bağ kurarak kendilerini işletmenin önemli bir parçası hissettikleri anlamına gelmektedir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan iş tatmini değişkenine ilişkin alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; iç tatmin puanının aritmetik ortalaması 3,85 iken, dış tatmin puanı aritmetik ortalamasının 3,71 olduğu görülmüştür. Buradan, az bir farkla da olsa çalışanların içsel iş tatmini faktörlerine daha çok yönelmiş olduğu söylenebilir. İç tatmin faktörleri, işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanan faktörlerdir. Dolayısı ile ortalamalar arasındaki bu küçük fark çalışanların ücret ve işletme politikası gibi iş çevresine ait dış öğeler ile ilgili olan dış tatmin faktörlerine de yatkın olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak, araştırmanın diğer değişkeni olan duygusal zeka değişkenine ilişkin alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; kendi duygularını değerlendirme (KDD) puanı aritmetik ortalaması 4,12; başkalarının duygularını değerlendirme (BDD) puanı aritmetik ortalaması 4,10; duyguların kullanımı (DKUL) puanı aritmetik ortalaması 4,14 ve duyguların kontrolü (DKON) puanı aritmetik ortalaması 3,82 olarak bulunduğu görülmüştür. Bu bulgulardan çalışanların DZ yeterlilik düzeylerinin tüm boyutlarda yüksek sayılabilecek oranda olduğu görülmektedir. En düşük ortalama DKON alt boyutuna aittir bu da olumsuz duyguların etkisini azaltabilme, olumlu duyguların etkisini artırarak, kendilerinin ve başkalarının duygularını yönetebilme gibi konularda çalışanların daha az yeterliliğe sahip oldukları şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmanın YEM aracılığı ile elde edilen diğer bulgularını genel olarak 4 grupta toplamak ve değerlendirmek mümkündür.

1- DZ ve PS ilişkisi

Araştırma sonuçları DZ alt boyutlarının ilişkisel ve işlemsel sözleşme algısı üzerindeki doğrudan etkileri bakımından değerlendirilirse, YEM analizi sonuçlarına göre DZ'nin tüm alt boyutları ile sadece ilişkisel PS arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiş ve elde edilen bulgular da H1, H13, H21, H29 hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymuştur. Diğer bir değişle DZ yeterliliği ne kadar yüksekse ilişkisel PS algısı da o oranda artmaktadır. Öte yandan, DZ boyutlarından sadece iki tanesinin (KDD ve DKON) işlemsel PS üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuş ve bulgular sırasıyla H8 ($z=3,87$, $p<0,001$) ve H34 ($z=3,070$, $p<0,001$) hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymuştur. H18 ve H26 hipotezlerinin istatistiksel olarak etki iddiası reddedilmiştir. Bu durum DZ yeterliliğinin ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinde işlemsel psikolojik sözleşmeye göre çok daha fazla etkili olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, maddi faktörlerin ön planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı olan işlemsel psikolojik sözleşme algısında duygusal zekanın çok daha az etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

2- DZ ve İT ilişkisi

Araştırmada DZ alt boyutlarının içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki doğrudan etkileri bakımından da analizler yapılmıştır. YEM analizi sonuçlarına göre H3 ($z=2,326$, $p<0,020$), H14 ($t=2,25$, $p<0,01$), H22 ($t=2,93$, $p<0,01$), H30 ($t=1,99$, $p<0,05$) hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiştir. Diğer bir ifadeyle, DZ'nin içsel iş tatminini etkilediği

ve DZ'nin tüm alt boyutları ile içsel iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Öte yandan, H6, H16, H24, H32 hipotezleri istatistiksel olarak desteklenemediğinden, bu boyutların dış tatmin üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki yaratmadığı belirlenmiştir.

3- PS ve İT ilişkisi

Çalışanların PS algısı alt boyutları ve İT alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilmiş; H2 ($z=7,817$, $p<0,001$), ve H5 ($z=7,334$, $p<0,001$), hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiştir. İlişkisel PS algısının içsel iş tatminde 0,67 birimlik artış sağladığı, dışsal iş tatminine de 0,73 birimlik artış sağladığı saptanmıştır. Öte yandan H9 ($z=2,26$, $p<0,024$) ve H11 ($z=2,270$, $p<0,006$) hipotezleri de istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bununla birlikte, işlemsel PS algısının içsel iş tatminde 0,16 birimlik artış sağladığı, dışsal iş tatminine de 0,20 birimlik artış sağladığı saptanmıştır. Bu etkinin ilişkisel psikolojik sözleşmenin etkisine göre çok daha düşük bir etki olduğu görülmektedir.

4- DZ – PS – İT ilişkisi

Çalışmanın son grubunda duygusal zekanın psikolojik sözleşme üzerinden iş tatminine dolaylı etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen araştırma hipotezleri, duygusal zekânın psikolojik sözleşme algısını etkilediğini, psikolojik sözleşme algısının da iş tatminini etkilediği öne sürmektedir. Araştırmada bütün değişkenler alt boyutları itibarıyla ilişki analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, H4, H7, H15, H17, H23, H25, H31, H33 hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiştir. Desteklenen hipotezler değerlendirildiğinde, duygusal zekanın tüm alt boyutlarının ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinden hem içsel hem de dışsal iş tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında, test edilen diğer hipotezler H10, H12, H19, H20, H27, H28, H35, H36 ise istatistiksel olarak desteklenememiştir. Bu bulgulara dayanarak sonuçlar, duygusal zekanın hiçbir alt boyutunun işlemsel psikolojik sözleşme üzerinden içsel ve dışsal tatmine etki etmediğini göstermektedir.

Sonuç

Örgüt yapısı içerisinde insan ve insana dair özelliklerin öncelikli konumunu alması, özellikle makineleşmenin minimum olduğu sektörlerde, çalışanların örgüte her anlamda yön veren bir güç haline gelmesi iş hayatındaki refah, uyum ve ilişkileri de daha derinlemesine anlamayı gerektirmektedir. Öte yandan, iş dünyasının geçirmekte olduğu

hızlı değişimler bireylerin beklentilerindeki farklılaşmayı da tetiklemiş ve işveren-çalışan ilişkileri de giderek anlaşılması zor bir hal almıştır. Bu ilişkideki denge, tarafların algı ve öznel değerlendirmelerine bağlı olduğundan beklenti ve ihtiyaçlara yönelik farklılıkları tespit etmek, yorumlamak ve harekete geçmek karmaşık bir duruma dönüşmüştür. Bu nedenle, farklılıkları anlamada ve işveren-çalışan arasında bağ kurmada önemli araçlardan biri olan psikolojik sözleşmenin iyi yönetilebilmesi bu ilişkilerde oluşacak olumsuzlukların en aza indirilebilmesinde rol oynamaktadır. İlişkilerdeki bu olumsuz sonuçlardan biri ise düşük iş tatmini olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanın iş tatmini, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve verimlilik gibi çıktıları etkileyebilmektedir. Dolayısı ile birbiriyle ilişkili bu iki kavramın, iş yaşamının kalitesini yükselterek iş performansını ve verimliliği etkilediği öne sürülen duygusal zeka kavramı ile de bağlantılı olabileceği düşünülmüştür.

Bu araştırma, yukarıda söz edilen kavramlar arasındaki ilişkileri çalışan yönünden inceleyerek, hem iş ve yaşam ilişkilerinin anlaşılmasına ve geliştirilmesine ışık tutabilmek hem de elde edilen sonuçları yönetim yazınına taşıyarak teorik ve uygulamalı bilimsel bilgi birikimine katkı yapabilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çerçevede alanyazın taramasıyla çalışmanın altyapısını oluşturacak ikincil veriler elde edilmiş, anket yolu ile de birincil verilere ulaşılmıştır. Araştırma modeline yönelik geliştirilen hipotezler istatistiksel olarak test edilmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri örnekleme dahil olan otel çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin ilişkisel boyutunun daha fazla kendini gösterdiğine yöneliktir. Yönetim yazını açısından bakıldığında bölüm 1.1.2.3'te ifade edildiği gibi psikolojik sözleşmenin de temellerinin dayandığı sosyal mübadele kuramı, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Taraflar mübadele sırasında birbirlerine ekonomik ve sosyo-duygusal olmak üzere iki türlü çıktı sunarlar. Ekonomik çıktılar, mali niteliktedir ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Temeli ekonomik mübadele olan işlemsel sözleşmelerin tersine ilişkisel sözleşmeler sosyal mübadele temellidir. Bu durum, çalışanların işletmelerine yönelik olumlu algılara sahip olduklarının, uzun vadeli kariyer planları yaptıklarının, duygusal bağ kurduklarının ve bağlılıklarının olduğunun göstergesi olarak ifade edilebilir.

Gücünü insandan alan ve emek odaklı kaynaklara yüksek oranda ihtiyaç duyan otel işletmeleri için çalışanların sadece görev tanımları içinde davranmaları, gereken sinerji ve

kaliteyi beraberinde getirmeyebilir. Dolayısıyla, çalışanın görev tanımlarının dışına çıkararak tümüyle gönüllülük esasına dayalı olarak yerine getirdiği rol, görev ve sorumluluk dışı faaliyetlerini de (Macneil 1985) içeren ilişkisel psikolojik sözleşme algısının daha yüksek olması çalışanlarının potansiyellerinden en üst düzeyde istifade etmek isteyen işletmeler için olumlu bir durum olarak yorumlamak mümkündür. İlişkisel sözleşme karşılıklı güven sonucu kurulmaktadır. İşveren-çalışan ilişkisinde sözleşmenin ağırlıklı olarak ilişkisel boyutta algılanması arzu edilen barışçıl ve olumlu bir çalışma ortamından söz edebilmeye olanak sağlar, olumlu tutum ve davranışlar ön plandadır. Bu tür sözleşmeler mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı hissetmesine neden olur (Rousseau 1995). Ayrıca, duygusal zekanın tüm alt boyutları çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algılarını da artırmaktadır. Bu nedenle duygusal zekası yüksek olan çalışanların arzu edilen ilişkiye dayalı psikolojik sözleşme algısını olumlu yönde etkilemesi, önemli bir sonuçtur. Araştırmalar, duygusal zekanın öğrenilebileceğini ve yaşam boyu geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu anlamda düşük yeterliliğe sahip olan çalışanların da duygusal zeka düzeylerinin artırılması ve psikolojik sözleşmelerinin olumlu yönde yönetilmesi mümkün görünmektedir. Elde edilen bu sonuç alanyazındaki bu bağa yönelik boşluğu doldurması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç, duygusal zekanın tüm alt boyutlarının sadece içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediğine yöneliktir. Diğer bir ifadeyle, bu sonuç, duygusal zeka seviyesi yüksek olan çalışanların içsel iş tatmini düzeylerinin de buna bağlı olarak arttığını ortaya koymaktadır. İçsel tatmin, iş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, iş devamlılığı, topluma hizmet, uygulama fırsatı, sorumluluk duygusu, sosyal statü gibi işin kendisinden duyulan tatminin derecesini ifade etmektedir. Elde edilen bulgular alanyazında yer alan bazı araştırma sonuçları (Wong ve Law 2002; Kafetsios ve Zampetakis 2008; Alam 2009; Orhan ve Dinçer 2012; Tokmak vd. 2013) ve teorik beklentilerle örtüşmesine rağmen, Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından yapılan ve duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu tez çalışmasında iş tatmini bütün olarak değil, iç ve dış tatmin alt boyutları düzeyinde incelenmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan başka bir önemli sonuç ise, psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmininde işlemsel sözleşmeye göre çok

daha yüksek bir oranda artışa sebep olduğudur. Alanyazında psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma (Robinson vd. 1994; Robinson ve Rousseau 1994; Robinson 1996; Nelson vd. 2006; Guest ve Conway 2004; Zhao vd. 2007; Bayraktaroğlu ve Mesci 2010; Özgen ve Özgen, 2010; Rayton ve Yalabik 2014) psikolojik sözleşmenin iş tatmininin oluşumunda rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışanlar örgütleriyle ilişkisel psikolojik sözleşme kurabiliyorlar ise bu, işverenin onları tanımaya çalıştığı, mesleki gelişimlerine fırsat tanıdığı ve güvene dayalı bir bağ kurulduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda karşılıklı yükümlülük ve beklentiler yerine getirildiğinde iş tatmininin de olumlu etkilenmesi beklenir. Nitekim çalışanların işlerine karşı olumlu duyguları olarak tanımlanan iş tatmini, temel olarak, bireylerin işlerinden almayı bekledikleri ve gerçekte aldıkları arasındaki uyumdan beslenmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların, sektörün en sıkıntılı yönlerinden biri olarak dile getirdikleri düşük ücret ve yorucu çalışma koşulları gibi faktörler dikkate alındığında işlemsel sözleşme algısının tatmin üzerinde daha fazla etkisi olması beklenebilir. Ancak ilişkisel sözleşme algısının iş tatmini üzerinde etkili olması bu beklentinin tersi yönünde olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni çalışanların işletmeleri tarafından kendilerine sunulan eğitim, gelişim, kariyer planları, iş güvenliği gibi ilişkisel fırsatları daha fazla önemsemeleri ya da bu fırsatların kendilerine yeterince sunuluyor olduğunu düşünmeleri olabilir.

Son olarak, araştırmanın üç değişkeni arasındaki ilişki bir arada dikkate alınarak, duygusal zekânın psikolojik sözleşme algısını etkilediği, psikolojik sözleşme algısının da iş tatminini etkilediği öne sürülmüştür. Elde edilen bulgular duygusal zekanın (tüm alt boyutlar) sözleşmenin sadece ilişkisel boyutunda anlamlı bir etki yarattığını ve bu etkinin de duyulan iş tatmini (iç ve dış) düzeyini artırdığını göstermektedir. Duygusal zeka düzeyinin işlemsel sözleşmeye ve dolayısıyla iş tatmini düzeyinde bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma, otel çalışanlarının duygusal zeka düzeyinin sadece ilişkisel sözleşme algılarını artırdığını ve dolayısıyla da içsel ve dışsal tatminlerini artırdığını ortaya koymuştur.

Bilişsel zekadan farklı olarak, duygusal zeka kavramı, bireyin yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. Duygusal zekanın hem ilişkisel sözleşme algısını hem de iş tatmini olumlu yönde etkilemesi bir bütün olarak düşünüldüğünde, insana ve insan psikolojisine dayalı olarak hizmet veren otel işletmeleri için bu sonuç dikkate değerdir. Öncelikle insan kaynakları uygulamalarında duygusal

zekayı dikkate almalarının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde otelcilik sektöründe yapılan bir araştırmada insan kaynaklarına verilen duygusal zeka eğitimi sonrasında müşteri tatmininin ve pazar payının arttığı, buna karşın işgücü devir oranını düşüğü belirtilmektedir (Freedman ve Everett 2004).

İşe alınacak adaylara yönelik olarak profesyonel anlamda duygusal zeka ölçekleri uygulanması ile bu anlamda yeterliliği yüksek olan bireylerin işletmeye kazandırılması, gelecekte ekstra rol davranışları sergileyebilecek, iş tatmini yüksek ve örgütle bütünleşerek ben ötesinde “biz” duygusu oluşturabilecek çalışanlara sahip olabilmeleri mümkün görünmektedir. Bunun dışında, örgütler güçten ziyade güvene dayalı kurmaları gereken ilişkilerinde, çalışanlarının uzun vadede bağlılıklarını ve tatminlerini duygusal zeka yetkinliğinin gücünden faydalanarak elde edebilirler. Otel çalışanların fiziksel ve entelektüel özellikleri kadar duygusal özelliklerinin de işe ve iş ortamına dahil edilmesi üretilen hizmete bir katma değer de ekleyebilecektir.

Tüm bunların ışığında, yönetim düzeyinde aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Görülüyor ki psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu kendini daha fazla göstermektedir. Sosyal hayatın da iş hayatının önemli bir tamamlayıcısı olduğu düşünülürse, bu anlamda çalışanların hangi tür PS geliştirdikleri ve ne tür beklentiler içinde oldukları, bunlara yükledikleri değer ve anlamın öğrenilmesi gerekir. Bunu öğrenebilmek için işe alım sürecinde çalışanlara sadece somut (ücret, mesai, vs.) sorular yöneltmek yerine, değer, beklenti, sorumluluk, çalışma arkadaşları ilişkileri, kariyer planları, işletmeden beklentilerine yönelik sorular da yöneltilmeli ve yazılı sözleşmelerde olmayan bu yanıtlara da ulaşılmaya çalışılmalıdır. Çünkü çalışanın PS ile ilgili bilgi edinebilmenin tek kaynağı yine çalışanın kendisidir.
- Psikolojik sözleşme ve iş tatmini penceresinden bakılırsa, çalışanlar alt düzeydeki ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmadığını gördüklerinde zaten PS'nin önemli bir elementi olarak yaptıkları işe anlam ve değer yüklemelerini beklemek gerçekçi olmayabilir.
- Psikolojik sözleşme doğası gereği dinamiktir ve zaman içinde değişimlere uğrayabilir. Algılanma türüne göre çalışan örgütle kısa ya da uzun vadeli bağlar kurabilir. Bu nedenle örgütte bir takım değişimler yaşanıyor ise örgüt çalışanın PS'sinde bazı değerleri kaybetmemek adına çaba göstermelidir. Örneğin, çalışanın

ilişkisel sözleşme algısı ağır basıyor ise bunun kısa vadeli bağlar kuracağı işlemsel sözleşmeye dönüşmesi bir kazanım olmayacaktır. Çünkü ilişkisel PS karşılıklı güven sonucu kurulmaktadır.

- Duygusal zekanın öğretilbilir ve geliştirilebilir bir yetenek olması örgütler için bir avantajdır. Duygusal zeka eğitimleri yöneticilerin çalışanlar için daha sağlıklı bir çalışma iklimi oluşturmalarına zemin hazırlayabilir böylelikle duygusal talepleri içselleştirmelerine yardımcı olunabilir. Dolayısıyla iş performansı ve iş tatminine yönelik olumlu tutumlara katkı sağlanabilir.
- Yöneticilerin, çalışanların sadece dış müşterilere iyi hizmet vermekle ve memnuniyet sağlamakla yükümlü olmadıkları, aynı zamanda iç müşteri olduklarını ve örgüt içinde departmanlar arasındaki koordinasyon ve iletişimde de bu drumun kritik olduğunu unutmamalarında fayda vardır. Bu nedenle olumlu tutum ve tavırların sergilenmesi, elde edilen ilişki odaklı sözleşme algısının iyi yönetilmesi ve çalışanların duygularının tüm bunlarda büyük etken olduğunun gözardı edilmemesi yerinde olacaktır.

Gelecekte Yapılacak Benzer Araştırmalara Öneriler

Bu çalışma psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisinde üçüncü bir faktör olarak duygusal zeka faktörünü de dikkate alarak tek yönlü bakış açısı (çalışana odaklanarak) ile gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda çalışmaya yönetici boyutunun da dahil edilmesiyle çift yönlü bakış açısı kazandırılabilir. Bu konu kapsamında konaklama işletmelerine yönelik çalışma sayısı çok azdır. Daha geniş bir örneklem üzerinde farklı bölgelerde benzer çalışmalar yapılmasının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, otel işletmesi çalışanlarına yönelik olarak duygusal zeka ve psikolojik sözleşme ilişkisine yönelik alanyazında ciddi boşluklar söz konusudur. Mevcut durum analizlerinden ziyade sürecin anlaşılmasına yönelik boylamsal yöntem içeren araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle psikolojik sözleşmenin oluşturulma sürecinin çalışanların duygusal zeka yeterliliklerinden etkilenip etkilenmediği de başka bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Acar, Füsün. "Duygusal Zeka ve Liderlik", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, 2002, 53-68.

Akalp, Gizem. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:5, 2003.

Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İşgören Tatmini Etkileyen Faktörler, Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 4, 2002, 1-25.

Akoğlan Kozak, Meryem. *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara 2012.

Aksaraylı, Mehmet; Işıl Özgen. "Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekanın Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, 755-769.

Akyıldız, Hüseyin "Tartışılan Boyutlarıyla Homo Economicus", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 2, 2008, 29-40.

Alam, Muhammad Masroor. "The relationships between the emotional intelligence and job satisfaction: empirical findings from higher education institution in Malaysia." *Journal of Management and Social Sciences* 5.2 (2009): 124-139.

Albrecht, Karl; çeviren Gökten Selda. *Sosyal Zeka*, Timaş Yayınları, İstanbul 2006.

Altunışık Remzi; Recai Coşkun; Engin Yıldırım; Serkan Bayraktaroğlu. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı 2007.

Anderson, Neil and Schalk, Rene. "The psychological contract in retrospect and Prospect", *Journal of Organizational Behavior*. 19 Special Issue, 1998, 637-647.

Andersson, Lynne M. "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework", *Human Relations*, 49,11, 1996, 1395-1418.

Ang, K.B. Goh, C.T.; Koh, H.C. "The Impact of Age on the Job Satisfaction of Accountants", *Personnel Review*. 22, 1993, 9-31.

Antonakis, John. "Why "emotional intelligence" does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley (2003)." *The International Journal of Organizational Analysis* 11.4 (2003): 355-361.

Antony, Janis Maria. "The Influence Of Emotional Intelligence on Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR*. 2, 3, 2013, 110-115.

Argyris, C. Understanding Organizational Behavior, Tavistock Publications., London 1960.

Arnett, Dennis B.; Debra A. Laverie; Charlie McLane. "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools", *Cornell Hospitality Quarterly*, 43, 2, 2002, 87-96.

Arnold, John. "The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 4, 1996, 511-520.

Aselage, Justin; Robert Eisenberger. "Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 5, 2003, 491-509.

Aşık, Nuran Akşit. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:467, 2010, 31-55.

Aydın Ahmet; Ömer Akgün Tekin; "İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler", Mehmet Özmen. "*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:11, 2014, 57-72.

Aziri, Brikend. "Job satisfaction: A literature review", *Management Research and Practice*, 3, 4, 2011, 77-86.

Bakan, İsmail; Büyükbeşe, Tuba. "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki ilişkiler, Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:4 Sayı:7, 2004, 1-30.

Baltaş, Zuhale. *Duygusal Zeka*, üçüncü basım, Remzi Kitapevi, İstanbul 2006.

Barlett, M.S. "Tests of Significance in Factor Analysis", *British Journal of Statistical Psychology*, 3, 1950, 77-85.

Barnard, Chester. "1. 1938. The functions of the executive", Cambridge/Mass 1938.

Bar-On, Reuven. "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)", *Psicothema, Secure User Plane Location (SUPL)*. 18, 2006, 13-25.

Baş, T.; K. Ardiç. “Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması”, 2005. Erişim adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498>, (Erişim tarihi:06.01.2016)

Bateman, T.S.; Strasser, S. “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”, *Academy of Management Journal*. 4, 27, 1984, 95-112.

Bayraktaroğlu, S.; Mesci, M. “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Zonguldak 2010..

Bentler, P.M.; K.H Yuan. “Structural Equation Modeling With Small Samples: Test statistics”, *Multivariate Behavioral Research*, 34, 2, 1999, 181-197.

Bilgin, Leman. "Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1, 2007.

Blau, Peter Michael. *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, 1964.

Blomme, R. J.; A. Van Rheede; D. M. Tromp. "The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees." *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1, 2010, 144-162.

Bolat, Oya İnci; Tamer Bolat; Oya Aytemiz Seymen. "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12,21, 2009, 215-239.

Bozkurt, Öznur; Bozkurt, İlhan. “ İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt:1, Sayı:9, 2008, 1-18.

Brackett, Marc; Peter Salovey. "Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)", *Psicothema, Suplemento*.18, 2006, 34-41.

Brown, T.A. *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*, The Guilford Press, New York 2006.

Buhalis, Dimitrios; Rob Law. "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research." *Tourism Management*, 29, 4, 2008, 609-623.

Byrne, Barbara M. *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Psychology Press, 2013.

Carmeli, Abraham; Zvi Josman. "The Relationship Among Intelligence, Task Performance and Organizational Citizenship Behaviors", *Human Performance*. 19, 4, 2006, 403–419.

Cassady, Jerrell C.; Mourad Ali Eissa. "Emotional Intelligence: Perspectives on Educational and Positive Psychology, New York, Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, Oxford, Wien, Counterpoints: Studies in the Postmodern Theory of Education". *General Editors: Joe L. Kincheloe and Shirley R. Steinberg*. 336, 229, 2008.

Cassar Vincent, Rob Briner., "Contextualizing the features of the psychological contract: the case of Malta", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Iss 7 pp. 2009, 677 – 69

Chen, H.L.; Chiu, S.F.. "Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior, The Mediational Role of Job Satisfaction, *Social Behavior And Personality*. 6, 33, 2005, 523-540.

Chen, Yi-Jen. "Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the International Tourist Hotel Industry", *Journal of American Academy of Business*. 2,11, 2007, 71-82.

Cheng, A.; Brown, A. "HRM Strategies and Labour Turnover in The Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*. 1, 9, 1998, 136-154.

Cho, Seonghee; Fritz Drasgow; Mengyang Cao. "An Investigation of Emotional Intelligence Measures Using Item Response Theory. Psychological Assessment", *Advance online publication*. 2015, May 11.

Cho, Seonghee; Fritz, Drasgow; Mengyang, Cao. "An Investigation of Emotional Intelligence Measures Using Item Response Theory", *Psychological Assessment Journal*. 1, 68, 2015, 215-217.

CIPD,2014,<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/psychological-contract.aspx> (erişim tarihi 19.03.2016)

Cihangiroğlu, Necmettin; Atılhan Naktiyok; Bayram Şahin; Cesim Demir, "A Study on the Military Physicians' Perceptions on Participation to Institutional Decision Making Process", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 9, 2, 2010, 113-122.

Conway, Neil; Rob B. Briner. *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press, 2005.

Conway, North; Coyle-Shapiro, J. A-M. "The Reciprocal Relationship between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2, 85, 2012, 1-23.

Coomber, B.; K.L., Barriball. "Impact of Job Satisfaction Components on Intend to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature", *International Journal of Nursing Studies*. 44, 2007, 297-314.

Cooper, Robert; Ayman K. Sawaf. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Grosset Putnum, New York 1997.

Cortese, C. "Job Satisfaction of Italian Nurses: An Exploratory Study", *Journal of Nursing Management*. 15, 2007, 303-312.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, 2008, pp. 17-34.

Cranny, Charles J.. " Patricia Cain Smith and Eugene F. Stone. *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*", *How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington Books, New York 1992.

Crowne, Douglas P., and David Marlowe. "A new scale of social desirability independent of psychopathology." *Journal of consulting psychology* 24,4,1960, 349.

Çakar, Ulaş, and Yasemin Arbak. "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka." (2004).

Çakınberk, Arzu; Neslihan Derin; Gül Gün. "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İş Gören Devir Hızı Analizi, Kapadokya Bölgesi Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10 Sayı:36, 2011, 252-272.

Çarıkcı İ., Oksay A.. "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:9, 2004; 157-72.

David J.; McDonald Peter J. Makin. "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership & Organization Development Journal*. 21, 2, 2000, 84-91.

Davidson, Mark, Timon Named Wang, Y. "How much does labour turnover cost? A case study of Australian four and five star hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22, 4, 2010, 451-66.

Davis, Grace. "Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 4,11, 2004, 495-503.

Davis, K. (1988). Human behavior at work: human relations and organizational behavior, (5th ed.). New York, McGraw-Hill.

De Weerd, Mercedes; Gina Rossi. *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Evaluation of Psychometric Aspects in the Dutch Speaking Part of Belgium*, Psychology- Selected Papers. www.intechopen.com 2012.

Demirkan, M.; Erdem, R. "Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:3 Sayı:19, 2014, 289-311.

Deniz, Mehmet. "Duygusal Zeka Boyutları İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *NWSA: Social Sciences*. Cilt: 2, Sayı: 7, 2012, 45-66.

Dikili, Ali, ve Bayraktaroğlu Serkan. "Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8.2 (2013).

Dimitrios Buhalis ve Rob Law . Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research, *Tourism Management, Volume 29, Issue 4, August 2008, Pages 609-623.*

Doğan, Selen; Faruk Şahin. “Duygusal Zeka Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış”, *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16 Sayı:1, 2007, 231-252.

Doğan, Selen; Özge Demiral. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, Ocak-Haziran 2009, 47-80.

Dulewicz, Victor; Malcolm Higgs. “Can Emotional Intelligence Be Developed?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt:15, Sayı:1, 2004, 95-111.

Edizler, Gaye. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri”, *Journal of Yasar University*, Cilt: 5, Sayı: 18, 2010, 2970-2984.

Emmerling, Robert; Vinod K. Shanwal; Manas Kumar Mandal (Eds). “*Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*”, Nova Publishers, New York 2008.

Erdil, Oya; Halit Keskin; Salih Zeki İmamoğlu; Serhat Erat. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:1 Sayı:5, 2004, 17-26.

Erdoğan, İrfan. *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul 1996.

Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998.

Eroğlu, Feyzullah. Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.

Ertürk, Müzeyyen. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, 3. Baskı, İstanbul 2000.

Fields, Dail L.; Terry C. Blum. "Employee satisfaction in work groups with different gender composition", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 2, 1997, 181-196.

Freedman, Joshua; Everett, Todd. *The Business Case for Emotional Intelligence, EQ: At the Heart of Performance*, USA: Six Seconds Institute 2004.

Friday, Shawnta S.; Earnest Friday. "Radioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction", *Journal of Management Development*. 5, 22, 2003, 426-442.

Gardner, Howard. "Multiple Intelligences as a Catalyst", *The English Journal*. 84, 8, 1995.

Gazzoli, G.; Hancer M.; Park Y. "Employee empowerment and customer orientation: Effects on job satisfaction, commitment and job involvement". *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. 1, 13, 2012, 1-25.

George, M. Jennifer. "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*. 53, 2000, 1027-1055.

Gibson, L. Jennifer; Klein, S. M. "Employee attitudes as a function of age and length of service: a reconceptualization", *Academy of Management Journal*. 12, 1970, 411-25.

Goleman, Daniel. "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" Cary Chernis D. Goleman, *The Emotionally Intelligence Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco 2001.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bloomsbury Publishing, London 1995.

Goleman, Daniel. *İş Başında Duygusal Zeka*, Türkçeleştiren: Handan Balkara, Redaksiyon: Filiz Deniztekin-Osman Deniztekin, beşinci basım, Sayfa:942, Varlık Yayınları, İstanbul 2007.

Goleman, Daniel; çeviren Banu Seçkin Yüksel. *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, otuzuncu basım, Sayfa: 898, Varlık Yayınları, İstanbul 2006.

Goleman, Daniel; Richard E. Boyatzis; Annie McKee. *Leadership and Emotional Intelligence*, Boston Harvard Business School Press, Sayfa: 23-27, 2002.

Graham, Michael W.; Philip E. Messner. "Principles and Job Satisfaction." *International Journal of Educational Management*, 2, 15, 1998, 196-202.

Groot, W. "Job Satisfaction of Older Workers". *International Journal of Manpower*, 6, 20, 1990, 343-360.

Guest, David E. "Is the psychological contract worth taking seriously?." *Journal of organizational behavior* 19.s 1 (1998): 649-664.

Gülertekin Genç, Seray; Volkan Genç; Murat Gümüş. Otel İşletmelerinde Duygusal Zeka, İş Yaşam Dengesi ve İş Stresi İlişkisi: Alanya'da Bir Uygulama, 15. *Ulusal Turizm Kongresi*, Ankara 13-16 Kasım 2014.

Güleryüz, Güldal; Semra Güney; Eren Miski Aydın; Öznur Aşan. "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*. 45, 2008, 1625–1635.

Güllüce, Ali Çağlar; Ömer Faruk İşcan. "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010, 7-29.

Güney, Tülay; Erkan Taşkıran; Emrah Özkul. "Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", 15. *Ulusal Turizm Kongresi*, Ankara 13-16 Kasım 2014.

Günlü, Ebru; Mehmet Aksaraylı; Nilüfer Şahin Perçin. "Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 5, 2010, 693-717.

Gürbüz, Sait; Murad Yüksel. "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2008, 174-190.

Gürel Emet; Merba Tat. "Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 11, 2010, 336-356.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied psychology* 60.2 (1975): 159.

Hair, Joe F., Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. "PLS-SEM: Indeed a silver bullet." *Journal of Marketing theory and Practice* 19.2 (2011): 139-152.

Hançer, Murat; R. Thomas George. "Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27, 1, 2003, 85-100.

Harry, Levinson; Charlton R. Price; Kenneth J. Munden; Harold J. Mandl; Charles M. Solley. *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press 1962.

Hein, Steve, Steve's Short Definition of Emotional Intelligence: Academic Definition and History of the Term "Emotional Intelligence", (<http://eqi.org/eitoc.htm> adresinden 10/02/2016 tarihinde indirilmiştir)

Hemmington, Nigel. "From service to experience: Understanding and defining the hospitality business", *The Service Industries Journal*, 27, 6, 2007, 747-755.

Herriot, Peter; Carole Pemberton. "Facilitating New Deals", *Human Resource Management Journal*, 7, 1, 1997, 45-56.

Hiltrop, Jean-Marie. "The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s", *European Management Journal*, 13, 3, 1995, 286-294.

Hirschfeld, Robert R. "Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?", *Educational and Psychological Measurement*. 2, 60, 2000, 255-70.

Homans, George C. "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63, 6, 1958, 597-606.

Humphrey, Neil, Curran, Andrew., Morris, Elisabeth., Farrell, Peter., & Woods, K et al. "Emotional intelligence and education: A critical review." *Educational Psychology* 27.2 (2007): 235-254.

Igbaria, M.; Guimaraes T. "Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters". *Journal of Management Information Systems*. 1, 16, 1999, 147-164.

Ismail, A. Mohamed; H.A.; Sulaiman A.Z.; Mohamad M.H.; Yusuf, M.H. "An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment", *Business and Economics Research Journal*. 2, 1, 2011, 89-107.

Iverson, Roderick D.; Maguire, Catherine. "The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a remote mining community", *Human Relations*. 6, 53, 2000, 807-839.

İncir, Gülten. *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, MPM Yayınları, Ankara 1990.

İslamoğlu, Hamdi A. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011.

İşcan, Ö. Faruk; M. Kürşat Timuroğlu. "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 21, 2007, 119-135.

Jager, W; Janssen M.A, D.e Vries, HJM, De Greef, J & Vlek. "Behaviour in commons dilemmas: Homo economicus and Homo psychologicus in an ecological-economic model", *Ecological Economics*. 35, 3, 2000, 357-379.

Jalal Sarker, Shah; Alf Crossman; Parkpoom Chinmeteepituck. "The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, 18, 7, 2003, 745-758.

Joseph, D. L.; Newman, D. A.. Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*. 95, 2010, 54–78.

Judge, Timothy A.; Heller, Daniel; Mount, Michael K. "Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*. 3, 87, 2002, 530-541

Kalleberg, Arne L. "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction." *American Sociological Review* 42.1 (1977): 124-43.

Kaplan, İ.. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini İlişkisi: Konya Emniyet teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama", *SÜ, SBE, YDT*, Konya, 2011.

Kara, D., Uysal; M. Magnini V.P. "Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: the case of the Turkish hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24, 7, 2012, 1047-1065.

Kaya, M.. "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2007, 355-372.

Kaya, Nihat; Seçil Selçuk. "Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler?" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 8, 2007, 175-190.

Keser, Aşkın. "Çalışma yaşamında farklı bir yaklaşım: psikolojik akit", *M.Ü. SBE Öneri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:17, 2002, 9-13.

Keser, Aşkın. *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2006.

Keskin, Gülümser; Abdullah Karaman. "Toplu Taşıma Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini", *Pazarlama Dünyası*, 16, 1, 2002, 12-19.

Khandelwal, K.A.. "Organisational commitment in multinationals: a dynamic interplay among personal, organisational and societal factors", *ASBM Journal of Management*. 2, 1, 2009, 99-122.

Kılınç, T. "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14, 1, 1985, 103-124.

Kırel, Çiğdem. "Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi", *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 2, 1999, 115-136.

Kim, N. "Employee Turnover Intention Among Newcomers in Travel Industry", *International Journal of Tourism Research*. 16, 2014, 56-64.

Kim, Woo Gon; Jerrold K. Leong; Yong-Ki Lee. "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant". *Hospitality Management*. 2, 24, 2005, 171-193.

King, Carol A. "What is Hospitality?", *International Journal of Hospitality Management*, 14, 3, 1995, 219-234.

King, M. F.; G. C. Bruner. "Social Desirability Bias: A Neglected Aspect of Validity Testing", *Psychology and Marketing*, 17, 2, 2000, 79-103.

King, Maryon F.; Gordon C. Bruner II; Paul J. Hensel. A Social Desirability Bias: A Neglected Aspect of Validity Testing, Office of Scale Research Technical Report, 1991.

Kline, R.B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York 2011.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003. 759 s.

Kotter, John Paul. "The psychological contract: Managing the joining-up process", *California Management Review*, 15, 3, 1973, 91-99.

Kozak, Metin. *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2014.

Kozak, N. *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara 2012.

Köroğlu, Ö. "İş Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:14, 2011, Sayfa: 259.

Kuruüzüm, Ayşe; Emre Ipekçi Çetin; Sezgin Irmak. "Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry", *Tourism Review*. 64, 1, 2009, 4 – 16.

Kuşlivan, Zeynep. *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayınları, Bursa 2009.

Kuşlivan, Zeynep; Salih Kuşlivan. "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, 2005, 183-203.

Küçükusta, Deniz. "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar." *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 9, Sayı: 3, 2007, 243-268.

Lam, Terry; Hanqin Zhang; Tom Baum. "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, Cilt:22, 2001, 157-165.

Law, Kenneth S.; Chi-Sum Wong; Guo-Hua Huang; Xiaoxuan Li. "The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China", *Asia Pacific Journal of Management*. 25, 1, 2008, 51-69.

Lawler III, Edward E.. *Motivation in Work Organizations*, 1st ed. Jossey-Bass Publishers San Francisco 1994.

Lawler, E.; L. Porter. *The Effect of Performance on Job Satisfaction Industrial Relation*, Crowell Co New York 1967.

Libbrecht, N.; De Beuckelaer A.; Lievens F.; Rockstuhl T. "Measurement invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale scores: Does the measurement structure hold across Far Eastern and European countries?" *Applied Psychology: An International Review*. 2,63,2014, 223-237.

Locke, Edwin A. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In *Dunnette M.D. (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally, Chicago. 1976, 1297-1349.

Lowry, D.S.; Simon A. Kimberley; N.. "Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry", *Human Resource Development Quarterly*. 1, 13, 2002, 53–70.

Lub, X.; M. Nije Bijvank; P. Matthijs Bal; R. Blomme; R. Schalk. "Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 4, 2012, 553-573.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, 6. Baskı, 1992, Mcgraw-Hill, Inc., New York.

Macneil, Ian R. "Relational contract: What we do and do not know." *Wis. L. Rev.* (1985): 483.

Mayer, John D.. *Emotion, Intelligence, and Emotional Intelligence* , Sayfa: 410-431, 2000.

Mayer, John D.; Peter Salovey; David R. Caruso. "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality and as a Mental Ability", *The Handbook of Emotional Intelligence, Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*, ed. R. Bar-On, J. D., A. Parker, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

McClelland, D.C. "Human motivation, Gelenview", IL: Scott, Foresman. (1985)._____ (1961). *The achieving society*, Princeton, Van Nostrand, In: Can, H., *Achievement motivation and managerial success*, H.Ü. IIBF publications, 12, 1985.

McLean Parks, J.; Kidder D. L. (1994). "Till death us do part ..." *Changing work relationships in the 1990s*. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 111-136). Chichester, England: John Wiley & Sons.

Meisler, Galit; Eran Vigoda-Gadot. "Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes", *Personnel Review*. 1, 43, 2014, 116 - 135.

Meyer J and Allen N. "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", 1997, Sage Publications.

Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L. "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, (2002pp. 20-52.

Meyer, P.J.; Herscovitch, L.. "Commitment in the workplace: toward a general model", *Human Resource Management Review*. 11, 2, 2001, 299-326.

Millward, L. J.; P. Brewerton. "Validation of the psychological contract scale in an organisational context", Unpublished Manuscript, University of Surrey, Guildford, UK 1998.

Millward, Lynne J.; Lee J. Hopkins. "Psychological contracts, organizational and job commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 16, 1998, 1530-1556.

Millward, Lynne J.; Paul M. Brewerton. "Contractors and their psychological contracts", *British Journal of Management*, 10, 3, 1999, 253-274.

Moorhead, Gregory; Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA 1989.

Morrison, Elizabeth Wolfe, and Sandra L. Robinson. "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops." *Academy of management Review* 22.1 (1997): 226-256.

Mullins, J.L.. *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex, 700, 2005.

Nielsen, A. K. L.. "Determinants of Absenteeism in Public Organizations: A Unit-Level Analysis of Work Absence in a Large Danish Municipality", *The International Journal of Human Resource Management*. 7, 19, 2008, 1330-1348.

Noe F., Uysal; M. Magnini V. *Tourist Customer Satisfaction An Encounter Approach*, Routledge, London 2010.

O'Boyle, Ernest H.; Ronald H. Humphrey Jr.; Jeffrey M. Pollack; Thomas H. Hawver; Paul A. Story. "The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*. 32, 2011, 788–818.

Ordun, Güven; Aslı Beyhan Acar. "Impact of Emotional Intelligence on the Establishment and Development of High Quality Leader Member Exchange (LMX)", *Advances in Management and Applied Economics*. 4, 2, 2014, 111-129.

Oshagbemi, T. "Satisfaction with Co-workers' Behaviour". *Employee Relations*. 1, 22, 2000b, 88-106.

Oshagbemi, T. "The impact of age on the job satisfaction of university teachers", *Research in Education*. 59, 1998, 95-108.

Oshagbemi, T.. "Is length of service related to the level of job satisfaction?", *International Journal of Social Economics*. 27, 3, 2000, 213 – 226.

Oshagbemi, T.. "Academics and their managers: a comparative study on job satisfaction", *Personal Review*. 28, 1999, 108-23.

Örücü, E.; Yumuşak S.; Bozkır Y. "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 2006, 39-51.

Örücü, E; Esenkal, F. "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cil:4, Sayı:8, 2005, 141-166.

Özcan Murat. "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi", Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası, 1994.

Özdaşlı, Kürşat; Özlem Çelikkol. "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:7, 2012, 141-154.

Özdevecioğlu, Mahmut. "İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi,, 90-97, Afyon 2003.

Özgen, H.M. ve Özgen, H. “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, 1-19.

Özkalp, E.; Kirel, Ç. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2001.

Özler E.D.; Ünver, E. “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:17, 2012, 325-351.

Öztutku, H. “Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cil:2, Sayı:40, Haziran 2007, 79-98.

Öztürk, Yüksel; Hüseyin Alkış. “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:14, 2011, 437-460.

Pantouvakis, A.; Bouranta N. “The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction Evidence from the transport sector”, *The TQM Journal*. 2, 25, 2013, 186-201.

Parzefall Marjo-Riitta; Jari Hakanen. “Psychological Contract and Its Motivational and Health-Enhancing Properties”, *Journal of Managerial Psychology*. 1, 25, 2010, 4 -21.

Patrick, Harold Andrew. “Psychological Contract and Employment Relationship”, *The ICFAI Journal of Organizational Behaviour*. Cilt:4, Sayı:7, 2008, 1-11.

Pelit Elbeyi; Yüksel Öztürk; Yalçın Arslantürk, "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23, 6, 2011, 784 – 802.

Pelit, Elbeyi; Yüksel Öztürk. “Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İş görenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 43, 72, 2010.

Perçin, Nilüfer Şahin; Berrin Güzel. *Otel İşletmelerinde Psikolojik Kontrat: İşletme ve Çalışanlar Arasında Yazılı Olmayan Anlaşmalar*, 1. Ulusal Yönetim ve Ekonomik Bilimler Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı, Birleşik Matbaacılık, 2008.

Petrides, Konstantinos Vasilis. *Ability and Trait Emotional Intelligence*, In T. Chamorro-Premuzic, A. Furnham, S. von Stumm (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*, Wiley, New York 2011, 656-658.

Pizam A.; Thornburg S. W. "Absenteeism And Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot study", *Hospitality Management*. 19, 2000, 211.

Pizam, Abraham; Robert Lewis. "Predicting Career Success and Satisfaction: A Study of Hospitality Graduates", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 3, 20, 1979, 14.

Podsakoff, P.M.; D. Organ. "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12, 4, 1986, 531-544.

Porter, Lyman W., and Edward E. Lawler. "Managerial attitudes and performance." (1968).

Rayton, B.A; Yalabik Z.Y. "Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction", *The International Journal of Human Resource Management*. 17, 25, 2014, 2382-2400.

Rehman, M.S. "Employee Turnover and Retention Strategies: An Emprical Study of Public Sector Organization of Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research*", 1, 12, 2012, 82-89.

Restubog, Simon Lloyd D.; Prashant Bordia; Robert L. Tang. "Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", *British Journal of Management*, 18, 4, 2007, 376-386.

Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C., 'Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?', *Journal of Business Research*, 62, 8, 2009, 818-825.

Robinson, R. N.; Kralj A.; Solnet D. J.; Goh E.; Callan V. "Thinking Job Embeddedness not Turnover: Towards a Better Understanding of Frontline Hotel Worker Retention", *International Journal of Hospitality Management*. 36, 2014, 101-109.

Robinson, S.L.; Rousseau D.M. "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behaviour*, 3, 15, 1994. 245-259.

Rousseau, D.M. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behaviour*. 11, 1990, 389-400.

Rousseau, D.M. "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2, 2, 1989, 121-39.

Rousseau, D.M. *Psychological Contracts in Organizations*, Understanding Written and Unwritten Agreements, Sage Publications, London 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tuncer Tokol. *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları, 2001.

Salovey, Peter., Mayer, John. D., Goldman, Susan. Lee., Turvey, C., & Palfai, Tibor. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. *Emotion, disclosure, and health*, 125, 154.

Salovey, Peter; John D. Mayer. "Emotional intelligence", *Imagination Cognition and Personality*. 9, 1990, 185-211.

Schalk, R., C. Freese. "Trends in Organisational Behavior," New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience, Derl.: Cooper, C.L., D.M. Rousseau, Chicester: John Wiley & Sons. 1993, Sayfa: 107-123.

Scheider, B.; Snyder R.A. "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate", *Journal of Applied Psychology*. 3, 60, 1975, 318-328.

Schein, E. *Organizational culture and leadership* (Vol. 356): Jossey-bass 2006.

Schein, E.H. *Organizational Psychology* (erd. edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

Schneider, B & Snyder, R.A. Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 1975, 318-328.

Scott, K.D.; Taylor G.S. "An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis", *Academy of Management Journal*. 28, 1985, 599-612.

Scott-Halsell, Sheila A.; Shane C. Blum; Lynn Huffman. "A Study of Emotional Intelligence Levels in Hospitality Industry Professionals", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 7, 2, 2008, 135-152.

Sels, Luc, Maddy Janssens, and Inge Van den Brande. "Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions." *Journal of Organizational Behavior* 25.4 (2004): 461-488.

Sevimli, F.; İşcan Ö. F. "Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:1, Sayı:5, 2005, 55-64.

Shi, Jungi; Lei Wang. "Validation of emotional intelligence scale in Chinese university students", *Personality and Individual Differences*. 43, 2, 2007, 377-387.

Silva, P. "Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 4, 18, 2006, 317–328.

Simon Chak-keung; Wong Jane Shiyin Li. "Will hotel employees' perception of unethical managerial behavior affect their job satisfaction?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27, 5, 2015, 853 – 877.

Sims, W. J. "Antecedents of Labor Turnover in Australian Alpine Resorts", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2, 6, 2007, 1-26.

Sonnenberg, M. "The signalling effect of HRM on psychological contracts of employees", ERIM PhD Series Research in Management, 86, 2006.

Sparrow, P. R., and C. L. Cooper. "The new employment relationship." (2003).

Spector, P. E. *Industrial and organizational behavior; Research and Practice*, 5.th Edition, John Wiley&Sons. USA 2007.

Spinelli, Michael A.; George C. Canavos. "Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 6, 41, 2000, 29-35.

Stein, Steven J.; Howard J. Book; çeviren Müjde Işık. *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, Özgür Yayınları, birinci basım, İstanbul 2003.

Sun, L-Y., Aryee S.; Law K.S. "High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organisational performance: a relational perspective", *Academy of Management Journal*. 50, 3, 2007, 558-77.

Şener B. Management and Organization in Modern Hotel Enterprises, Detay Publishing, 5th Edition, Ankara 2010.

Şimşek, Hasan Basri. "Atipik İstihdam Şekillerinin Sosyal Güvenlik Sistemi Kapsamında Değerlendirilmesi." *Sosyal Güvençe* 1.5, 2014.

Tekleab, Amanuel G.; Dan S. Chiaburu. "Social exchange: Empirical examination of form and focus", *Journal of Business Research*, 64, 5, 2011, 460-466.

Tekleab, Amanuel G.; M. Susan Taylor. "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, 2003, 585-608.

Tekleab, Amanuel G., Riki Takeuchi, and M. Susan Taylor. "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations." *Academy of Management Journal* 48.1 (2005): 146-157.

Tengilimoğlu, D. "Hizmet İşletmelerde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, 2005, 23-45.

Testa, Mark R. "Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Emprical Investigation", *Leadership&Organization Development Journal*. 3, 20, 1999, 154-161.

Theodossiou, Ioannis; Efi Vasileiou. "Making The Risk of Job Loss A Way of Life: Does It Affect Job Satisfaction?", *Research in Economics*, 61, 2, 2007, 71-83.

Thompson, Jeffery A., and J. Stuart Bunderson. "Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract." *Academy of Management Review* 28.4 (2003): 571-586.

Thorndike, Edward L. "Intelligence and Its Uses", *The Harpers Monthly*. 1920, 227-235.

Timo, N. "Staff turnover in hotels", *Labour Economics and Productivity*. 8, 1, 1996, 43-81.

Titrek, Osman. "Duygusal Zeka Yeterliliklerini İş Yaşamında Kullanma Düzeyi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 24, 2002, 73-87.

Toker, B."Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:6, 2007, 591-614.

Tokmak, İsmail; Erkan Yıldız; Hakan Turgut. "Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2013, 96-115.

Topcu, Mustafa Kemal, H. Nejat BASIM. "Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, 2015.

Tufan, Ekrem. *Davranışsal Finans*, İmaj Yayınevi, Ankara, 2008.

Tuğrul, Belma; Esra Duran. "Her Çocuk Başarılı Olmak İçin Bir Şansa Sahiptir: Zekanın Çok Boyutluluğu Çoklu Zeka Kuramı", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 24, 2003, 224-233.

Tuna, Muharrem .“Personel Devir Oranı: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:18, 2007, 45-52.

Turnley, W. H.; Bolino C.; Lester S. W.; Bloodgood J. M. "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*. 2, 29 , 2003, 187-206.

Tutar, H. *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2000.

Tükeltürk, Şule Aydın; Nilüfer Şahin Perçin; Berrin Güzel. "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21-23 Mayıs, 2009, 688-692.

Tütüncü, Özkan; Mahmut Demir. “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:5, 2003, 146-169.

Üngüren E.; Doğan H. “Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemi ile Değerlendirilmesi”, *Celal Bayar İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2, 2010, 45.

Üngüren E.; Yıldız S. “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2009, 44.

Vroom, Victor Harold. *Work and Motivation*, Wiley, New York 1964.

Weiss, D. J.; Davis R. V. England; G. W.; & Lofquist C. H. *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota 1967.

Weiss, D. J.; Dawis R. V.; England G. W.; Lofquist L. H. “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation”, Minneapolis University of Minnesota, Industrial Relations Center. 22, 1967.

Wilkins, U; Nermerich D. Understanding Highly-Skilled Flexible Workers’ Job Satisfaction From A Psychological Contract Perspective. *Management Revue*. 22(1), 2011, 65-83.

William H. Turnley,; Mark C. Bolino; Scott W. Lester; James M. Bloodgood . “*The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors*”, *Journal of Management*. 2, 29, April 2003, 187-206.

Wu, Chi-Min; Tso-Jen Chen. "Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance." *International Journal of Hospitality Management* 48, 2015, 27-38.

Yang, J.T. “Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*. 29, 2010, 609-619.

Yao, X.; Wang, L. “The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective”, *International Journal of Human Resource Management*. 6, 17, 2006, 1058–1075.

Yaylacı, Gaye Özdemir. *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65, İstanbul 2006.

Yelkikalan, Nazan. *Bireysel Gelişimde Duygusal ve Sosyal Zeka*, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim: Turizm İşletmelerinden örnekler ve uygulamalar, Ömür N. Timurdanday Özmen ve Cafer Topaloğlu (Ed.) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2010.

Yılmaz, İ.; M. Işık. "Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 2, 2004, 95-105.

Yılmaz, Veysel. "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 4, 1, 2004, 77-90.

Yiğit, İ. "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt:11, Sayı:43, Ocak 2015, 119-144.

Yoon, Jeongkoo, and Edward J. Lawler. "The relational cohesion model of organizational commitment." *Relational perspectives in organizational studies: A research companion* (2005): 146-162.

Yousef, D.A. "Satisfaction with Job Security As a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment", *International Journal of Manpower*. 2, 19, 1998,184-194.

Zeidner, Moshe; Gerald Matthews; Richard D. Roberts. "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology*. 53, 2004, 371-399.

Zhao H.; S. Wayne B. Glibkowski; J. Bravo. "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis", *Personnel Psychology*. 60, 2007, 647-680.

Zhou, Jiang. "Emotional Intelligence and Career Decision-Making Self-Efficacy: Mediating Roles of Goal Commitment and Professional Commitment", *Journal of Employment Counseling*. 1, 53, 2016.

TEZLER

Aksayan, Seçil. Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi. (Basılmamış Doktora Tezi), 1990, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bal Feride, Presenteizm ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zekâ ile İlişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, 2014, Gaziantep.

Baycan, Aslı. “Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985, İstanbul.

İnce, Özlem. “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, İstanbul.

Küçük Özdemir, M.. Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Antalya.

Özgül, E. Otel işletmelerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Nevşehir örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2013, Nevşehir Üniversitesi.

Özkeçeli, Banu Çiçek, “The Effect of Communication in The Reduction of Perception of Violation in Psychological Contracts”, (Yüksek Lisans Tezi), 2005, İstanbul.

Öztürk, S.Ö. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Kocaeli Üniversitesi, 2010, Kocaeli.

Pekel, H. N. , İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2001.

Saylı, Halil. Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği. (Basılmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (2002).

Sulu, İ. Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, Niğde.

Sun H., Özlem. *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2002, Ankara.*

Tın, U. *Kamu Çalışanlarının İş Doyumu: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği.* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, Sakarya.

EKLER

EK1 ANKET FORMU



ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde devam etmekte olduğum "Turizm İşletmeciliği" doktora programı kapsamında, Doç. Dr. Ekrem TUFAN danışmanlığında yürütülmekte olan doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır.

Bu anket çalışmasının temel amacı; "bireylerin psikolojik sözleşme algısı ile iş tatminleri arasında bir ilişki olup olmadığının ve bu ilişkide duygusal zekânın rolünün saptanması"dır. Çalışmadan elde edilecek veriler ile konaklama sektöründe çalışanlara ve yöneticilere yol gösterecek öneriler geliştirilecektir.

Anket sorularını içtenlikle cevaplamanız bu çalışmanın başarılı olması için büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya veri sağlamanızda, işletmeniz ve sizin açınızdan güvenlik konusunda herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Sağladığımız bilgiler sadece araştırma kapsamında genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayım, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

Anketteki tüm soruları sizin bakış açınızdan cevaplamanız araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için son derece önemlidir. Eksik doldurulan anketler değerlendirmeye alınmayacağı için, lütfen tüm soruları eksiksiz cevaplamaya çalışınız.

Soruları içtenlikle cevapladığınız ve zaman ayırarak turizm bilimine katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

Okutman Emel ADAMIŞ
Uludağ Üniversitesi
SBMYO / BURSA

Doç. Dr. Ekrem TUFAN
Çanakkale Onsekiz Mart
Üniversitesi Turizm Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Ali BAVİK
Macau University of
Science and Technology

**BÖLÜM I:**

Yaptığınız iş ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerin her birine ne ölçüde katıldığınızı 1'den 5'e kadar verilen rakamlardan birini seçerek derecelendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Bu işi sadece para için yapıyorum.	1	2	3	4	5
2	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
3	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu işletmede yükselmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
4	İşte her şeye çok karışmamak önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmede ilerlemeyi ümit ediyorum.	1	2	3	4	5
6	İşimin gerektirdiği durumlarda mevcut şartların dahilinde fazla mesai yapabilirim.	1	2	3	4	5
7	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmede kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu işletmeye bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
10	Bu işletmenin, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
12	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler karşılığında bu işletmeye en yüksek düzeyde katkıda bulunmaya hazırım.	1	2	3	4	5
13	Sıkı çalıştığım takdirde bu işletmede terfi edebilme imkânım vardır.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım işletmede kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
15	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16	Bu işletmede sonuna kadar çalışırım.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım işletmede her şey ile fazlasıyla ilgiliyimdir.	1	2	3	4	5

**BÖLÜM II:**

<p>Yaptığınız iş ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerin her birine ne ölçüde katıldığınızı 1'den 5'e kadar verilen rakamlardan birini seçerek derecelendiriniz.</p> <p>ŞU ANDA YAPTIĞIM İŞTEN:</p>		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok memnunuz
		1	2	3	4	5
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	1	2	3	4	5
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	1	2	3	4	5

**BÖLÜM III:**

Kendi duygularınızı tanımlaya yönelik olarak aşağıdaki her bir ifadenin size göre ne ölçüde doğru olduğunu 1'den 5'e kadar verilen rakamlardan birini seçerek derecelendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çoğu zaman bazı duygularımın nedenini anlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
2	Kendi duygularımı tam olarak anlıyorum.	1	2	3	4	5
3	Ne hissettiğimi gerçekten anlıyorum.	1	2	3	4	5
4	Mutlu olup olmadığımı daima bilirim.	1	2	3	4	5
5	Arkadaşlarımda duygularımı gösterdikleri davranışlardan anlarım.	1	2	3	4	5
6	Diğerlerinin duygularını iyi bir şekilde gözlemleyebilirim.	1	2	3	4	5
7	Diğerlerinin hislerine ve duygularına karşı duyarlıyım.	1	2	3	4	5
8	Çevremdeki kişilerin duygularını rahatça anlarım.	1	2	3	4	5
9	Her zaman kendim için amaçlar belirler, bu amaçlara ulaşmak için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10	Kendimi her zaman yaptığım iş için yeterli/yetkin bir kişi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
11	Kendimi motive eden bir insanım.	1	2	3	4	5
12	Kendimi her zaman yapabileceğim en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
13	Öfkemi kontrol etmeyi ve güçlükleri akılcı bir biçimde çözmeyi becerebilirim.	1	2	3	4	5
14	Kendi duygularımı kontrol etmek konusunda oldukça başarılıyım.	1	2	3	4	5
15	Çok kızgın olduğum zamanlarda kendimi kolaylıkla sakinleştirebilirim.	1	2	3	4	5
16	Duygularımı iyi bir biçimde kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5

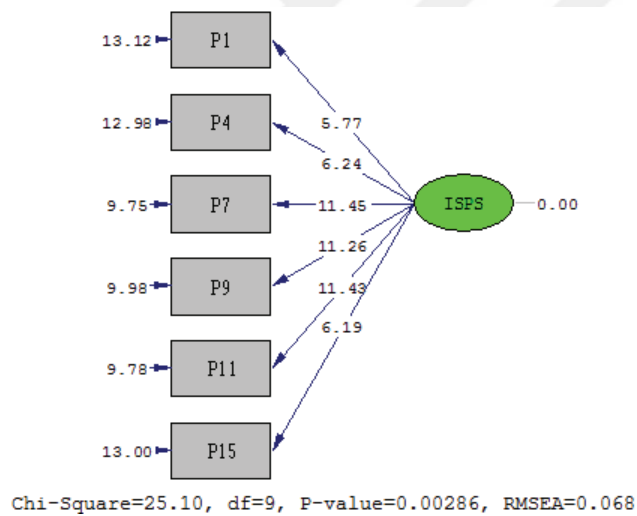
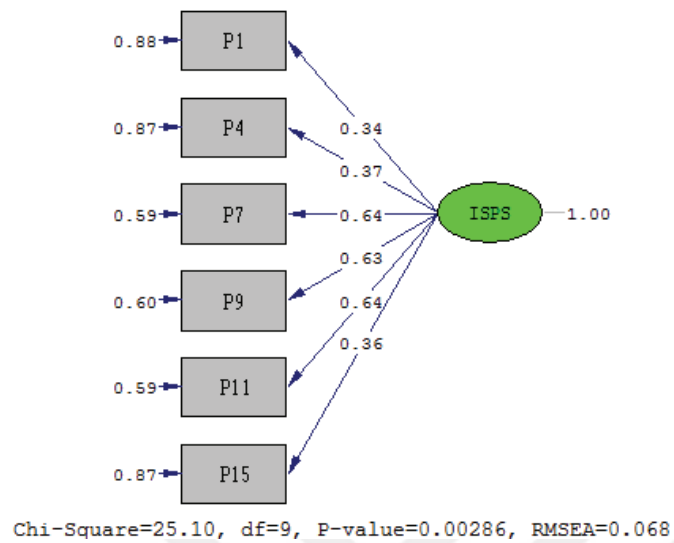
BÖLÜM IV: KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen demografik özelliklerinizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size ilişkin kutucuğu [x] işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün sorulara **eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.**

- Yaşınız? 20 ve altı 21-25 26-30 31-35 36-40 41 +
- Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
- Medeni Durumunuz? Evli Bekâr
- Eğitim durumunuz? İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü
- Çalışma şekliniz? Tam zamanlı (full-time) Yarı zamanlı (part-time) Stajyer
- Çalıştığınız Bölüm? Ön büro Kat Hizm. Yiyecek-İçecek Mutfak Diğer (Belirtiniz)
- Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız? 0 - 1 yıl 1-3 yıl 3 -5 yıl 5- 7 yıl 7 yıl ve üzeri
- Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz? 0 - 1 yıl 1-3 yıl 3 -5 yıl 5- 7 yıl 7 yıl ve üzeri

ANKET SORULARI SONA ERMİŞTİR. KATILDIĞINIZ VE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK2: DFA TABLOLARI



Normed Fit Index (NFI) = 0.94

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.93

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.56

Comparative Fit Index (CFI) = 0.96

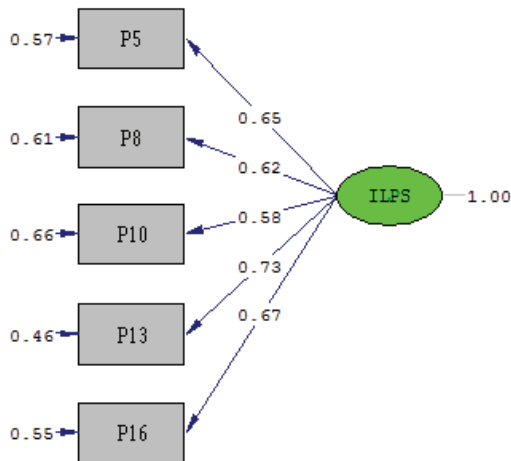
Incremental Fit Index (IFI) = 0.96

Relative Fit Index (RFI) = 0.90

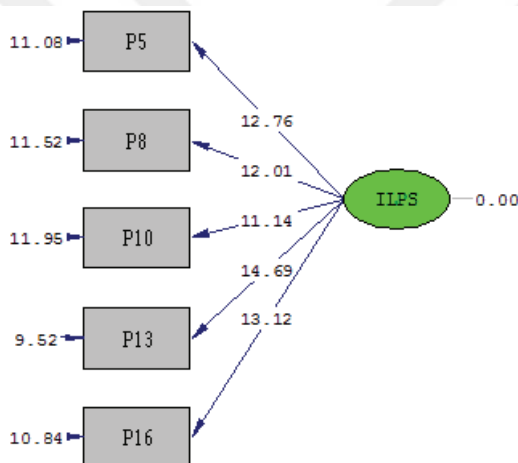
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.067

Standardized RMR = 0.040

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98



Chi-Square=7.36, df=5, P-value=0.19534, RMSEA=0.035



Chi-Square=7.36, df=5, P-value=0.19534, RMSEA=0.035

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.49

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

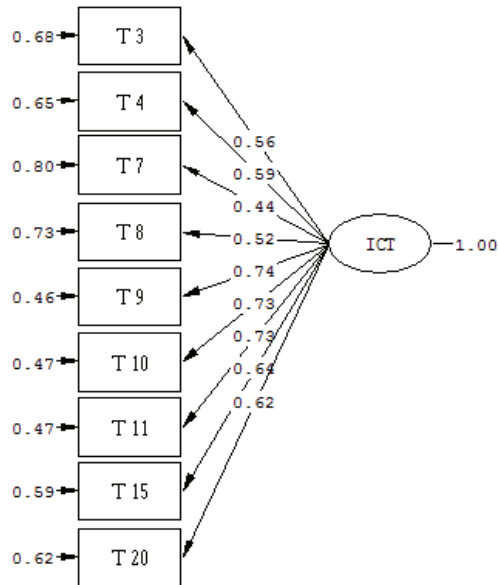
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.027

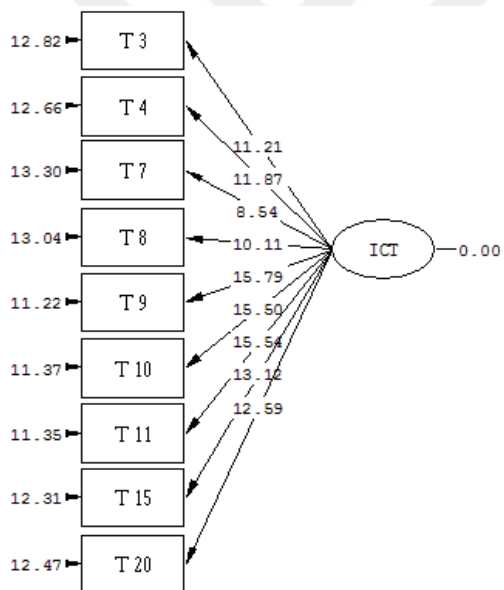
Standardized RMR = 0.021

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.98



Chi-Square=76.77, df=27, P-value=0.00000, RMSEA=0.069



Chi-Square=76.77, df=27, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Normed Fit Index (NFI) = 0.96

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.72

Comparative Fit Index (CFI) = 0.98

Incremental Fit Index (IFI) = 0.98

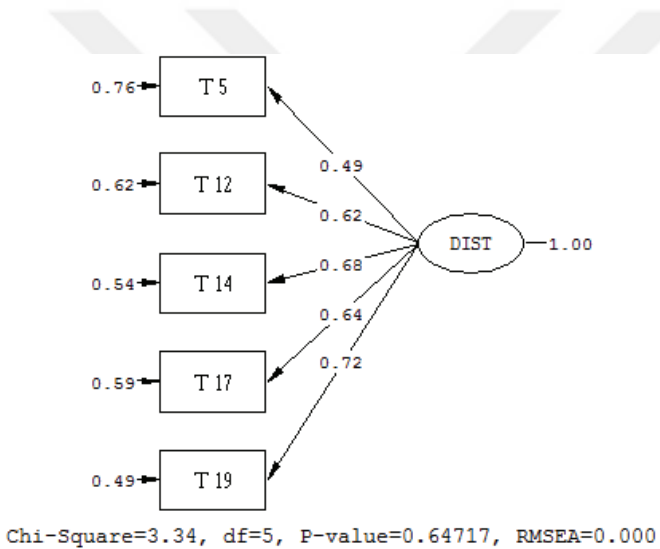
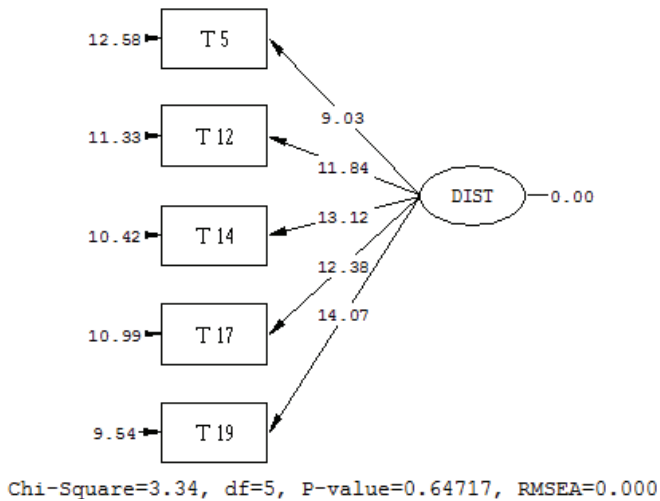
Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.033

Standardized RMR = 0.041

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93



Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.50

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

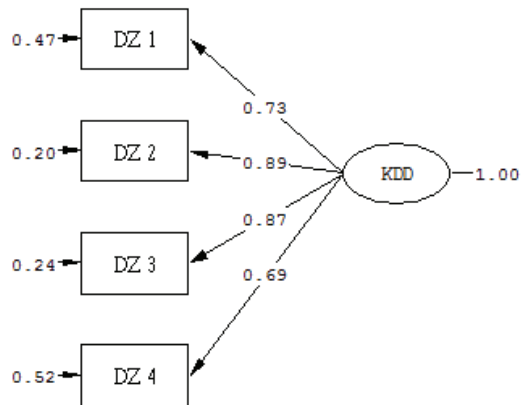
Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.014

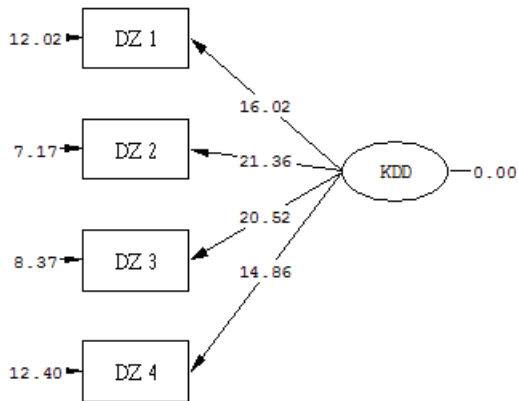
Standardized RMR = 0.015

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99



Chi-Square=4.85, df=2, P-value=0.08837, RMSEA=0.061



Chi-Square=4.85, df=2, P-value=0.08837, RMSEA=0.061

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

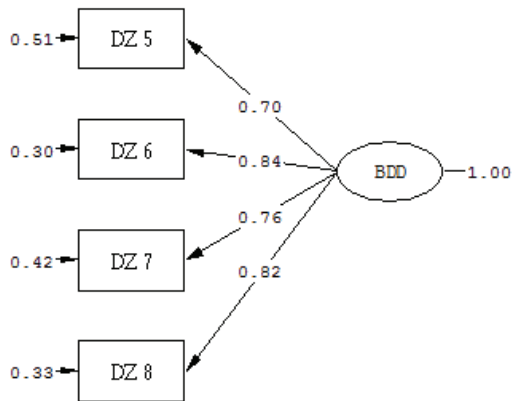
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0090

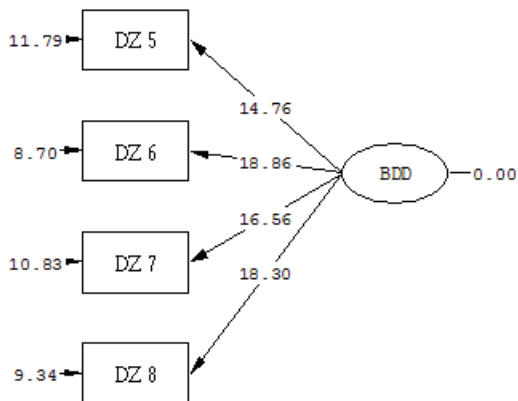
Standardized RMR = 0.013

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97



Chi-Square=1.59, df=2, P-value=0.45203, RMSEA=0.000



Chi-Square=1.59, df=2, P-value=0.45203, RMSEA=0.000

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

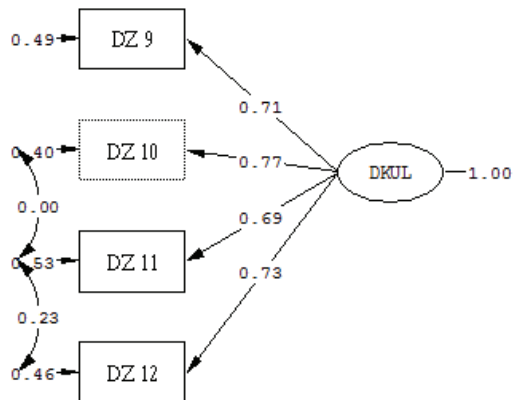
Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0054

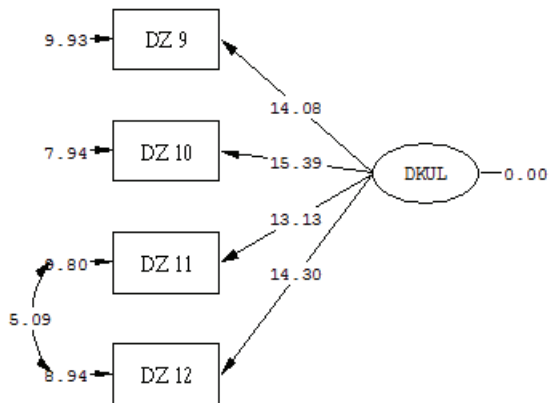
Standardized RMR = 0.0080

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Goodness of Fit Statistics

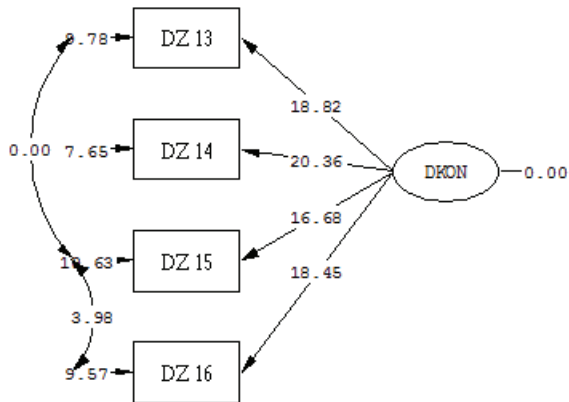
Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

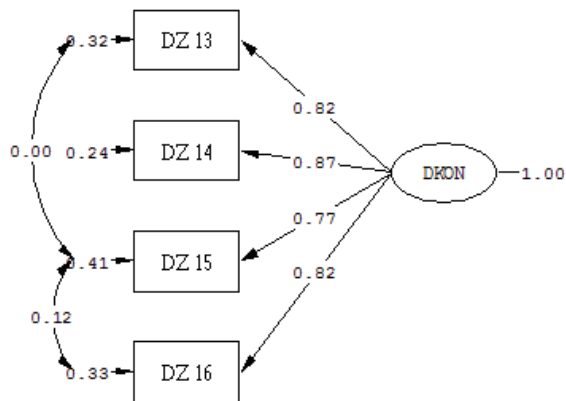
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 10.49 (P = 0.0012)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 11.59 (P = 0.00066)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !