2007-459

TÜBİTAK

TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU

THE SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL RESEARCH COUNCIL OF TURKEY

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Grubu

Social and Human Sciences Research Grant Group

93355

Proje No: 106K375

Türkiye'de Akademik ve İdari Personelin Psikolojik Sözleşmesi Üzerine Bir Araştırma: Eğitim Fakülteleri Örneği

Prof. Dr. İnayet AYDIN
Arş.Gör. Dr. Kürşad YILMAZ
Arş. Gör. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Arş. Gör. Ebru OĞUZ
Arş. Gör. Sabri GÜNGÖR

HAZİRAN, 2007
ANKARA

ÖNSÖZ

İnsan psikolojisinin ihmal edildiği yönetim anlayışlarında, uzun süreli verim ve etkililiğe ulaşılamadığı bilinen bir olgudur. Bütün diğer kaynakları birleştirip üretime dönüştüren insanı tanımak ve anlamak ise en zor ve karmaşık konulardan biridir. Bu araştırmanın amacı Eğitim Fakültelerinde görev yapan akademik ve idari personel ile yöneticilerin görüşlerine göre, üniversitenin çalışanlara yükümlülüklerini ve çalışanların da üniversiteye karşı yükümlülüklerin yerine getirme durumunu ortaya koyarak, psikolojik sözleşme ihlallerinin en çok hangi noktalarda meydana geldiğini belirlemektir.

Araştırma, genelde eğitim ve özelde yüksek öğretim alanında Türkiye'de yapılan ilk çalışma olması nedeniyle önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin geniş bir literatür taramasını içeren bu araştırma öncelikle okuyucunun bu kavram hakkında bilgilenmesine katkı sağlayacaktır. İkinci olarak, kurum ve personel arasında karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığını Eğitim Fakülteleri örneğinde ortaya koyarak, bu alanda çalışacak diğer araştırmacılara da yöntem ve bulguları ile ışık tutacaktır.

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde destek veren TÜBİTAK yetkililerine ve araştırmamıza anketleri yanıtlayarak katkıda bulunan ilgili eğitim fakültelerinin tüm personeline teşekkür ederiz. Bu araştırmanın yabancı yayına dönüştürülmesi konusunda çalışmalarına hız veren araştırma ekibimiz, araştırma sonuçlarının yurt içi ve yurt dışındaki tüm araştırmacılara yararlı bir kaynak olmasını ummaktadır.

Prof.Dr. İnayet AYDIN Arş.Gör.Dr. Kürşad YILMAZ Arş.Gör. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Arş.Gör. Ebru OĞUZ Arş.Gör. Sabri GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ii

İÇİNDEKİLER iii

TABLO LİSTESİ v

GRAFİK LİSTESİ vi

ÖZET vii

ABSTRACT viii

BÖLÜM I GİRİŞ 1

Problem 1

Amaç 4

Önem 5

Sınırlılıklar 6

Tanımlar 6

BÖLÜM II KAVRAMSAL ÇERÇEVE 7

Psikolojik Sözleşmenim Tanımı 7

Psikolojik Sözleşmenim Kapsamı ve İçeriği 9

Psikolojik Sözleşme İle İlgili Araştırmalar 14

BÖLÜM III YÖNTEM 16

Araştırmanın Modeli 16

Evren ve Örneklem 16

Veri Toplama Aracı 18

Verilerin Toplanması ve Analizi 20

BÖLÜM IV BULGULAR 21

Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Bulgular 23

Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Bulgular 27

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İle İlgili Görüşlerinin *Göreve* Göre Fark Analizi Bulguları 30

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İle İlgili Görüşlerinin *Cinsiyete* Göre Fark Analizi Bulguları 35

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İle İlgili Görüşlerinin *Kıdeme* Göre Fark Analizi Bulguları 38

BÖLÜM V SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 43

Sonuç 43

Tartışma 44

Öneriler 49

KAYNAKÇA **51**

EKLER **55**

Ek 1 - Psikolojik Sözleşme Anketi (Yönetici Formu) 56

Ek 2 - Psikolojik Sözleşme Anketi (Akademik ve İdari Personel Formu) 60

TABLO LİSTESİ

Tablo No		Sayfa
1.	Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri İle İlgili Bilgiler	17
2.	Üniversitenin Çalışanlarına ve Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlükleri Boyutlarının Faktör Yük Değereleri ve Madde Toplam Korelasyonları	19
3.	Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesinde Kullanılan Cevap Ölçeği ve Karşılık Gelen Aralıklar	20
4.	Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Ortalama Puanların Dağılımı	21
5.	Araştırmaya Katılanların Çalışma Koşulları Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	23
6.	Araştırmaya Katılanların Yararlar Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	24
7.	Araştırmaya Katılanların İşin Özellikleri Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	25
8.	Araştırmaya Katılanların Adalet Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	26
9.	Araştırmaya Katılanların Kurum Üyesi Olma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	27
10	Araştırmaya Katılanların Temel Mesleki Standartlar Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	28
11.	Araştırmaya Katılanların İlişkisel Sözleşme Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	29
12.	Araştırmaya Katılanların Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	30
13.	Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Çalışma Koşulları İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	31
14.	Araştırmaya Katılanların Üniversitenin Çalışanlarına Sağladığı Yararlar İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	31
15.	Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki İşin Özellikleri İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	32
16.	Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Adalet Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	32
17.	Araştırmaya Katılanların Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	33
18.	Araştırmaya Katılanların Çalışanların Kurum Üyesi Olma Boyutundaki Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	33
19.	Araştırmaya Katılanların Çalışanların Temel Mesleki Standartlar İle İlgili Olarak Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	34
20.	Araştırmaya Katılanların İlişkisel Sözleşme İle İlgili Olarak Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları	34
21.	Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	35
22.	Üniversitedeki Çalışma Koşulları İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	35

23	Üniversitedeki Yararlar İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	36
24.	Üniversitedeki İşin Özellikleri İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	36
25.	Üniversitedeki Adalet İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	36
26.	Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	37
27.	Kurum Üyesi Olma Boyutu İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçlar	37
28.	Temel Mesleki Standartlar İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	37
29	İlişkisel Sözleşme İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	38
30.	Araştırmaya Katılanların Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	38
31.	Üniversitedeki Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	39
32.	Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Yararlara İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	39
33.	Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki İşin Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	40
34.	Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Adalete İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	40
35.	Araştırmaya Katılanların, Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	41
36.	Araştırmaya Katılanların, Kurum Üyesi Olarak Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	41
37..	Araştırmaya Katılanların, Temel Mesleki Standartlara İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	42
38..	Araştırmaya Katılanların, İlişkisel Sözleşmeye İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	42

GRAFİK LİSTESİ

Grafik		Sayfa
1	Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme Boyutları İle İlgili Görüşleri	22

Türkiye'de Akademik ve İdari Personelin Psikolojik Sözleşmesi Üzerine Bir Araştırma: Eğitim Fakülteleri Örneği

Özet

Son yıllarda, psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalar önem kazanmıştır. Eğitim örgütlerinde de psikolojik sözleşme, örgüt-birey uyumu açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir kavramdır. Bu nedenle bu çalışmada, Türkiye'deki eğitim fakültelerinde çalışan akademik ve idari personel ile yöneticilerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye'deki 11 devlet üniversitesinde görev yapan 442 kişiye ulaşılmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesinde gerekli izin alınarak, Rousseau (1995; 1996; 2000) tarafından geliştirilmiş olan "Psychological Contract Inventory" ve "Psychological Contract Measures" den yararlanılmıştır. Ölçek, yapılan uyarlama çalışması sonucunda, üç bölüm, yedi alt ölçekteki toplam 68 maddeden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeyini akademik personel ve yöneticiler "orta" düzeyde bulurken, idari personel "az" bulmuştur. Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini, akademik ve idari personel "çok", yöneticiler ise "orta" düzeyde yerine getirdiğini düşünmektedirler. Araştırmaya katılanların, "üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri" ve "çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri" ile ilgili görüşleri göreve (akademik personel, idari personel, yöneticiler) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme boyutunda yöneticilerin görüşleri diğer gruplara göre daha olumludur ve anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Buna karşılık çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri boyutunda, akademisyenlerin görüşleri diğer gruplara göre daha olumludur ve anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik Sözleşme, Üniversitenin Yükümlülükleri, Çalışanların Yükümlülükleri,

A Research in Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey: The Sample of Faculties of Education

Abstract

Over the recent years, studies on psychological contract have become important. Psychological contract in educational organizations is a concept that needs to be carefully examined in terms of organization-individual agreement. Hence, the purpose of the present study is to determine the views of academic and non-academic staff and executives in faculties of education in Turkey on psychological contract. Within the context of the study, 442 employees at 11 state universities in Turkey were reached. "Psychological Contract Inventory" and "Psychological Contract Measures", designed by Rousseau (1995; 1996; 2000) were utilized during development process of the data-gathering tool, pursuant to being granted the official permission. After the adaptation work, the scale consisted of 68 items given in three sections and seven subscales. According to the results of the study, the academic staff and executives considered that their university carried out its obligations towards the staff at a "moderate" level, whereas the non-academic staff considered it "insufficient". The academic and the non-academic staff considered that the employees carried out their tasks at a "maximum" level, whereas the executives considered it "moderate". The views of the participants on "obligations of the university towards its employees" and "obligations of employees towards the university" significantly differed, regarding position (academic staff, non-academic staff, executives). The views of the executives on obligations of the university towards its employees were more positive than the others and those views were significantly different. However, the views of the academicians on obligations of employees towards the university were more positive than the others and those views were significantly different.

Key Words: Psikolojik Sözleşme, Üniversitenin Yükümlülükleri, Çalışanların Yükümlülükleri,

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçlar ifade edilmiş, araştırmanın önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmada yer alan önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

Bireyler bir takım gereksinimleri karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, sorunları çözmek, yaşam düzeyini daha yukarılara taşımak gibi amaçlarla örgütleri kurmaktadır. Örgütler insanların doğumlarından ölümlerine kadar hayatlarının her aşamasında yer almaktadır. Örgütler, gereksinimlerin ve sorunların türüne göre bazen bir siyasi kurum olabilirken bazen bir ekonomik kurum olabilmektedir.

Örgütlerin kurulmasındaki en önemli etken, insanların bireysel güçlerini aşan amaçları gerçekleştirmek için bu tip yapılara gereksinim duymalarıdır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (PEHLİVAN-AYDIN, 2002). Bu da örgütlerde birden çok insanın ilişkisini gündeme getirmektedir. Buna bağlı olarak da örgütler, iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin eşgüdümü olarak tanımlanabilmektedir. (SCHEIN, 1977; 1992; Akt. GUEST, 1998). Bu anlamda örgütler toplumsal birer yapıdır ve bu toplumsal yapının kendine özgü ilke ve kuralları, değer ve normları vardır. İlkeler, kurallar, değerler ve normlar, çalışanların davranışlarını yönetmek için inançlara ve yönergelere dönüşerek örgütün düzenli işlemesini sağlamaktadır (BAŞARAN, 2000b).

Örgütlerin bir insan ilişkileri ağı ve belli amaçlara ilişkin yöntemlerinin olması, örgütlerde bir yönetim eyleminin olmasını gerektirmektedir. Yönetim ile ilgili eylemlerin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla, bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirmek istediği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Yönetim başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda işbirliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir (EREN, 2006; ŞIŞMAN, 2002; BURSALIOĞLU, 2000; BAŞARAN, 2000a). Bu anlamda örgüt denildiği zaman belirli bir insan grubunun işbirliği ve belirli bir amaç için bir araya gelmesi akla gelmektedir. Belirli bir amaç için işbirliği yapan

insanların birbirleriyle ilişkileri, gruplar arası ilişkiler, çalışanların örgütle, örgütün çalışanalarla ilişkileri örgütsel yaşamın niteliğinin belirleyicileri arasında sayılabilir.

Örgütsel yaşamdaki iş ilişkilerinde uzun zamandan beri, belirleyici unsur örgüt ve örgütsel amaçlar olmuştur. Bu anlamda çalışanlar ve çalışanların kültürel ve sosyal özellikleri ihmal edilmiştir. Bunda, bilimsel yönetim yaklaşımının etkisi büyüktür. Bilimsel yönetim yaklaşımının temel ilkeleri; iş süresini araştırma ilkesi, parça başı ödeme ilkesi, performansın, planlamadan ayrılması ilkesi, bilimsel çalışma yöntemleri ilkesi, yönetsel kontrol ilkesi ve ilevsel yönetim ilkesidir (CAMPBELL, CORBALLY VE NYSTRAND, 1983 AKT. KARİP, 2004). Bu temel ilkelerin altındaki temel varsayımlar şunlardır: endüstriyel süreçler, bilimsel gözlem ve deneylere tâbi tutulabilecek birimlere ayrılabilir, her faaliyet için standart zamanlar belirlemek mümkündür; bunlar işlerin tamamlanma sürelerini oluşturmaktadır, belirlenen standartları gerçekleştirmeleri için, işçilere en uygun yöntemler öğretilebilir, işçilerin yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri sağlanabilir, insanlar alternatifler arasında seçim yaparken, ussal (rasyonel) davranırlar ve insanı çalışmaya sevk eden faktörlerin başında para gelir.

Taylor'un bu düşünceleri; iş örgütlenmesinde tüm sorumluluğun çalışandan yöneticiye aktarılması, bilimsel yöntemlerin kullanılması, tanımlanan işi en iyi yerine getirecek kişinin seçilmesi, çalışanların, işi verimli şekilde yapmaları için eğitilmesi ve çalışanların performansının gözlenmesi şeklinde özetlenebilir. Taylor, pozitivist paradigmanın da etkisi ile örgütsel çalışma ortamını mekanik bir bakış açısı ile incelemiş ve her şeyin standartlaştırılabileceğini ileri sürmüştür. Benzer özellikler, dönemin diğer teorileri olan Yönetsel Yaklaşım (Fayol) ve İdeal Bürokraside de (Weber) görülmektedir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yerine getirilecek açık bir görevin olması, üretilen ürünlerin uygun olmasını garanti edecek yeteri kadar istikrarlı bir çevre olması, aynı ürünün tam olarak aynı ürün zamanında ve tekrarlı olarak üretilmesi istenmesi durumunda, kesinliğin çok istenmesi durumunda ve insanların makine parçaları gibi itaatkar olması ve dizayn edildiği gibi davranması durumunda yararlı olabilir. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımı, değişen koşullara uyarlanmada büyük zorluk çıkarabilir, düşüncesiz ve sorgulanamaz bürokrasinin oluşmasına yol açabilir, örgüt amaçları ve çalışanların çıkarları arasında çatışma olabilir, çalışanlar üzerinde "insanileştirmeme" ye yol açabilir.

Bu yönlerden bilimsel yönetim eleştirilere uğramış ve son yıllarda bilimsel yönetim yaklaşımının dayattığı iş ilişkilerinin farklılaştığı görülmüştür. Geleneksel iş ilişkilerinin farklılaşması ile birlikte örgütler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de farklılaşmıştır. Önceden daha çok örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini önemseyen bakış açıları yerini çalışanların duygu,

düşünce, kültür ve değer gibi özelliklerine de önem veren bakış açılarına bırakmıştır. İş ilişkilerini farklılaştıran ve yönlendiren yeni değerler şunlardır.

İnsanın artan önemi. Son yıllarda, bilgi teknolojilerinin önem kazanması ile birlikte, bu dönem farklı ve yeni bir çok bilgi, beceri, yöntem ve stratejileri gerektirmektedir. Bu anlamda entelektüel kaynaklar fiziksel kaynaklardan daha fazla önemli hale gelmiştir. Dinçer' ve Fidan'a göre (1996) bu özellikler bilgi toplumu olarak nitelendirilebilir. Bu gelişmeler çalışanların makinenin bir parçası olarak görülmesinden daha çok örgütteki belirleyici unsurlardan biri olarak görülmesine yol açmıştır. Fındıkçı'ya göre (2001) bu durum çalışanların, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmasına neden olmuştur (SAYLI, 2002).

Bilgi. Bilgi teknolojilerindeki büyük gelişmeler bilgi, bilginin yeri ve önemi gibi konuların yeniden düşünülmesine yol açmıştır. Bu anlamda bilgi bir meta olarak görülmeye başlamıştır. Her yeni bilgi çok geniş alanlarda mevcut bilgilerle etkileşerek değişim hızının artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, artık örgütlerin sürekli olarak gelişmelerin ön şartı olan, bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirmeleri gerekmektedir (SAYLI, 2002).

Esneklik. Hızlı bir şekilde yaşanan değişim, örgütleri geleneksel mekanik sistemlerden, daha yenilikçi ve esnek örgüt yapılarına dönüşümünü zorunlu hale getirmiştir (SAYLI, 2002). Bu nedenle örgütlerin, ortaya çıkan yeniliklere ve değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebilmeleri için esnek bir yapılanma içinde olmaları gerekmektedir.

İşbirliği ve uzlaşma kültürü. Demokratikleşme, insan haklarında görülen evrensel gelişmeler, ulaşım ve teknolojik büyük gelişmelerin etkisiyle küresel ticaretin hızlanması, kültürler ve toplumlar arasındaki etkileşimi arttırmıştır. Bu durum örgütsel yaşamda insan unsurunun değerinin anlaşılması ve örgütsel demokrasinin oluşması, geleneksel iş ilişkilerinin niteliğinin tamamen değişmesine neden olmuştur (SAYLI, 2002).

Bu anlamda iş yaşamında farklılaşan konulardan birisi de sözleşmelerdir. Geleneksel iş ilişkilerinin farklılaşması, iş anlaşmalarını da benzer bir şekilde farklılaştırmıştır (MCLEAN PARKS, KİDDER VE GALLAGHER, 1998).

Örgütler, herhangi bir iş anlaşması olmaksızın hayatta kalmakta ve misyonlarını yerine getirmekte zorlanmaktadır. Bu anlamda örgütler çalışanlarını daha iyi hizmetler üretmeleri için özendirici yöntemler kullanmaktadır. Bu özendiriciler bazen parasal bir ödül olurken bazen de terfi ettirme ya da bir ödül töreni olabilmektedir. Aslında özü itibari ile bu tür özendiriciler maddi özendiricilerdir. Ancak bu tür motivasyon araçları her zaman istenen sonuçları doğurmamaktadır.

Bunun yerine örgütlerde çalışanlar ve işverenler, çalışanların örgütle karşılıklı yapacakları katılım anlaşmasına daha çok ihtiyaç duymaktadır (ROUSSEAU, 2004). Çalışanlar ve işverenler arasında kurulacak psikolojik sözleşme, ihtiyaç duyulan karşılıklı anlayışın geliştirilmesi açısından da önemlidir (ROUSSEAU, 1995). Psikolojik sözleşme örgütle bireyler arasındaki ihtiyaçların buluşmasını sağlamakta yardımcı olmaktadır (DABOS VE ROUSSEAU, 2004). Ayrıca etkili ve anlaşılabilir bir psikolojik sözleşme, örgütlerin gelişmesine de yardım edebilmektedir (ROUSSEAU, 2004).

Akademik ve idari personel ile fakülte yöneticilerinin eğitim fakültelerinde psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin ne olduğu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlallerini belirlemeye yönelik araştırmalar çok azdır. Bu çalışmada, eğitim fakültelerinde görev yapan personelin psikolojik sözleşme ile ilgili görüşleri belirlenmiş ve bu görüşlerin görev, cinsiyet ve kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın Amaçları

Araştırmanın amacı; eğitim fakültelerinde görev yapan akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin, üniversitenin çalışanlara, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirme durumunu ortaya koymak ve psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri konusunda akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin görüşleri nasıldır?
2. Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerinin alt boyutları konusunda akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin görüşleri nasıldır?
3. Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri konusunda akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin görüşleri arasında;
    a. Göreve (akademik personel, idari personel, fakülte yöneticileri) göre fark var mıdır?
    b. Cinsiyete göre fark var mıdır?
    c. Kıdeme göre fark var mıdır?
4. Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri konusunda akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin görüşleri nasıldır?

5. Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerinin alt boyutları konusunda akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin görüşleri nasıldır?
6. Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri konusunda akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin görüşleri arasında;
    a. Göreve (akademik personel, idari personel, fakülte yöneticileri) göre fark var mıdır?
    b. Cinsiyete göre fark var mıdır?
    c. Kıdeme göre fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Psikolojik sözleşme kavramı, yönetim açısından son derecede önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü birey-örgüt ilişkisi kısa süreli, geçici ve dolaylı bir ilişki olarak görülemez. Tam tersine tüm örgütlerde olduğu gibi üniversiteler de amaçlarını çeşitli alan ve kademelerdeki personel ile gerçekleştirebilirler. İnsan kaynağının yetenekleri, özellikleri, bilgisi ve becerisi bir üniversite için en değerli girdidir. Ancak çalışanların bu kaynakları üniversitenin kullanımına tam olarak sunabilmesi için örgütün ona karşı bazı sözleri tutacağına, yükümlülüklerini yerine getireceğine inanması gereklidir. Eğer bu konudaki psikolojik sözleşmesinin üniversite tarafından ihlal edildiğini düşünürse, çalışanlar üniversiteye yönelik katkılarını azaltarak ya da tamamen geri çekerek onlar da üniversiteye karşı yükümlülüklerini ihlal etmeye başlarlar. Bu nedenle her türlü örgüt, personelinin yasal sözleşmesi kadar, yazılı olmayan psikolojik sözleşmesini de yerine getirmeye çalışmalıdır.

Bu araştırma Türkiye'de üniversite çalışanlarının psikolojik sözleşmesi üzerine yapılan ilk çalışma olması nedeniyle literatüre, uygulamacılara ve diğer araştırmacılara önemli bir katkı sunacaktır. Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili literatür ayrıntılı olarak ele alınacağından ülkemizde bu alandaki bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Üniversitenin ve çalışanların yükümlülüklerini ne derece yerine getirdikleri ve psikolojik sözleşmenin en fazla ihlal edildiği noktaların belirlenmesi üniversite yöneticilerinin buna ilişkin önlemleri daha rahat almalarını sağlayacaktır. Bu çalışma Eğitim Fakültesi çalışanları üzerine yapılmıştır. Bu çalışmanın yapılması, başka araştırmacıların da farklı kurum çalışanları üzerinde bu tür çalışmaları yapmalarına ışık tutulacaktır.

Bu inceleme ile psikolojik sözleşme kavramının eğitim yönetimi açısından önemine işaret edilerek, bu kavramın diğer eğitim yönetimi kavramlarıyla olan ilişkisini açıklamak ve böylelikle

yönetim bilimi ve özellikle eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Söz konusu literatüre kuramsal katkının yanı sıra, araştırmanın örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına pratik katkı sağlayacağı da beklenmektedir. Araştırma sonuçlarının ve önerilerin yönetsel eylemlere de yansıması, bunun için bu çalışmanın örgüt yöneticilerine kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Elde edilecek olan bulguların, genelde üniversitelerin özelde eğitim fakültelerin değerlerine ilgi duyan hem uygulayıcılara hem de akademik çalışma yapanlara yararlı olacağı umulmaktadır. Ayrıca ulaşılacak sonuçlar ve önerilerle fakültelerde yöneticilerin çalışan tüm personele yönelik yaklaşımlarının daha bilimsel, pozitif ve insancıl olması yönünde kuramsal katkı sağlayabilecektir. Bu katkının, akademik çalışanlara, eğitim fakültelerine ve dolayısıyla bütün topluma kazanımlar sağlayacağı umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırma, Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı eğitim fakülteleri evreni içinden yansız olarak seçilen 11 eğitim fakültesinde görev yapan akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim elemanları, idari çalışanlar ve fakülte yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma sonuçları Türkiye'deki eğitim fakültelerine genellenebilecektir.

Tanımlar

Akademik Personel: Bu araştırmada akademik personel, eğitim fakültelerinde görev yapan ve profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, okutman, uzman unvanlarına sahip çalışanlar için kullanılmıştır.

İdari Personel: Bu araştırmada idari personel, eğitim fakültelerinde görev yapan memur, sekreter ve diğer görevliler için kullanılmıştır.

Yönetici: Bu araştırmada yönetici, eğitim fakültelerinde görev yapan ve dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, anabilim dalı başkanı, fakülte sekreteri, şef unvanlarına sahip çalışanlar için kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme: Bu çalışmada Psikolojik Sözleşme, eğitim fakültesi çalışanlarının, psikolojik sözleşme ile yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile ilgili görüşleri anlamında kullanılmıştır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle psikolojik sözleşme kavramı tanımlanmış ve psikolojik sözleşmenin kapsâm ve içeriği tartışılmıştır. Daha sonra psikolojik sözleşme ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Psikolojik Sözleşmenin Tanımı

Sözleşme, hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat, bu işlemi gösteren belge, mukavelename (TDK, 2000) olarak tanımlanmaktadır. Tanımda da görüldüğü gibi sözleşme iki ya da daha çok kişinin karşılıklı olarak imzaladığı bir belgedir.

Örgütsel yaşamda da farklı sözleşmeler bulunmaktadır. Örgütsel yaşamda yasal, toplumsal ve psikolojik sözleşme olmak üzere üç tür sözleşme vardır. Örgütler, çalışanları bu sözleşmeler ile örgüte bağlamaya çalışmaktadır (SCHEIN, 1965; Akt. GUEST, 1998; BAŞARAN, 2000a).

Yasal sözleşme (legal contract), işverenle çalışan arasında yasalara uygun olarak yapılan sözleşmedir. Yasal sözleşme örgütün yasalarla belirlenen erk kaynaklarını göstermektedir (BAŞARAN, 2000a, 17; 2000b, 19). *Toplumsal sözleşme* (social agreement), örgüt toplumunca geliştirilen kültürel değerlerin ve toplumsal kuralların çalışanlarca benimsenmesidir (BAŞARAN, 2000a, 17; 2000b, 19). *Psikolojik sözleşme (Psychologic Contract)* ise çalışanların örgütte kendisine verilen işleri yapmaya, sorumlulukları üstlenmeye, verilen buyrukları yerine getirmeye kendini hazır hissetmesi ile ilgilidir. Bu sözleşme çalışanların sezgisine dayanır ve onları ruhsal olarak yönetsel egemenlik altına girmeye, yönetsel erki benimsemeye hazırlar (BAŞARAN, 2000a, 17; 2000b, 19).

İlk kez Argyris (1962) tarafından kullanılan psikolojik sözleşme kavramına ilişkin değişik tanımlar yapılmıştır. Argyris bu kavramı iş ilişkilerinde, karşılıklı yükümlülük, değerler, yasal sözleşme dışında ve onun üstündeki beklentiler / istekler gibi işveren ve çalışan beklentilerini nitelendirmek üzere kullanmıştır (Akt. ROUSSEAU VE TİJORİWALA, 1998). Canman'a göre (1993, 6), örgüt ile personelin gereksinimleri ve birbirinden beklentileri kuramsal çerçevede "psikolojik sözleşme" kavramı ile açıklanmaktadır. Schein (1978; Akt. GUEST), psikolojik sözleşmeyi, çalışanlar ile örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler seti olarak tanımlamıştır. Buna karşılık Kotter'in (1973) tanımına göre psikolojik sözleşme, çalışan ve örgütü

arasındaki ilişkide her iki tarafın neyi almayı ve vermeyi beklediğini ortaya koyan örtük bir anlaşmadır (AKT. GUEST, 1998).

Herriot ve Pemberton (1995) daha farklı bir yaklaşımla psikolojik sözleşme kavramını, istihdam ilişkisi içinde birey ve örgütün bu ilişkiden doğan yükümlülüklere ilişkin algıları olarak ele almışlardır (GUEST, 1998). Yakın zamanlarda kavrama en büyük katkı Rousseau tarafından yapılmıştır. Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi, bireyin, kendisi ile diğer taraf arasındaki değişim anlaşmasına ilişkin inançları olarak tanımlamıştır. Yine Rousseau (2004) psikolojik sözleşmeyi, "bireylerle örgütler arasında karşılıklı bir anlaşmayla taahhütleri beyan etme ya da belirtmek" şeklinde tanımlamaktadır. Carlson ve Perreve'ye göre; psikolojik sözleşme, örgüt ile birey arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentiler setidir. Bu tip sözleşme, her iki tarafın karşılıklı beklentilerine dayanır (AKT: GUEST, 1998).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi psikolojik sözleşmede algılar, beklentiler, inançlar, sözler ve yükümlülükler yer almaktadır. Ancak bu oldukça karmaşık bir sözleşmeyi ifade etmektedir. Bu nedenle Rousseau'nun tanımı oldukça açıklayıcı ve bütünleştiricidir. Onun tanımında beklentilerden ziyade yükümlülükler ve sözler daha ağır basmaktadır. Sözler aynı zamanda karşılıklı beklentileri de kapsamaktadır (GUEST, 1998).

Psikolojik sözleşmedeki yükümlülük kavramı kişilerin ya da kurumların söz vererek, gönüllü olarak, kendisini bağladığı eylemleri üstlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda belirli kişi ya da kişilere önceden anlaştığımız biçimde davranmak konusunda kendimizi bağladığımızda, yükümlülük altına girmiş oluruz. Bir taraf yükümlülük altına girmişse, bu davranış karşı tarafa, önceden varılan anlaşmaya uygun davranmayı ve buna bağlı kalmayı talep etme yetkisini verir. Diğer taraf anlaşma ve sözlerine bağlı kalabileceği gibi aksini de seçebilir. Ancak bu durumda yükümlülük yerine getirilmemiş olur (Beauchamp, 1991, 247).

Türkiye'de üniversitede çalışan akademik ve idari personelin yükümlülükleri şunlardır (Yükseköğretim Kanunu; Yükseköğretim Personel Kanunu; Devlet Memurları Kanunu) :

İnsan haklarına ve demokratik, laik, bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilerek bunları davranış haline getirmek (sadakat); *görevlerini yerine* getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmamak, siyasi ve ideolojik amaçlı beyan ve eylemde bulunmamak ve her durumda kamunun menfaatlerini korumak (*tarafsızlık ve devlete bağlılık). Hizmet* içindeki ve dışında resmi sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene layık davranmak ve işbirliği içinde çalışmak (*davranış ve işbirliği);* görevlerini dikkat ve itina ile yerine getirmek, kendilerine teslim edilen kamu malını korumak, kasıt, kusur, ihmal veya tedbirsizlik sonucu kuruma verdiği zararı karşılamak (*kişisel sorumluluk ve zarar);* görevle ilgili

olarak uğradıkları zararlardan dolayı bu görevleri yerine getiren personel aleyhine değil, ilgili kurum aleyhine dava açmak *(kişilerin uğradıkları zararlar); k*endileri ve bakmakla yükümlü oldukları eş ve çocuklarına ait mal, alacak ve borçları hakkında bildirimde bulunmak (mal bildirimi); kamu görevleri hakkında bilgi veya demeç vermemek *(basına bilgi veya demeç vermeme);* görevleri ile ilgili resmî belge araç ve gereçleri, görev mahalli dışına çıkarmamak ve özel işlerinde kullanmamak *(resmi belge, araç ve gereçlerin görev mahalli dışına çıkarmamak).*

Buna karşılık üniversitelerin çalışanlarına karşı yükümlülükleri şöyle sıralanabilir (Yükseköğretim Kanunu; Yükseköğretim Personel Kanunu; Devlet Memurları Kanunu):

Yasal düzenlemelerdeki hükümlerin kendileri hakkında aynen uygulanmasını isteme *(uygulamayı isteme hakkı);* kanunlarda yazılı haller dışında görevlerine son verilmeme, aylık ve başka haklarının ellerinden alınmama hakkı *(güvenlik);* kendilerine kurum içindeki diğer çalışanlarla aynı şekilde davranılmasını isteme *(eşitlik, adalet ve hakkaniyet);* kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları eş ve çocuklarının sağlık giderlerinin karşılanması *(sağlık güvencesive tedavi yardımı);* yasalarda belirtilen koşullar içinde emekli olabilme *(emeklilik);* yasada belirtilen esaslara göre memurluktan çekilebilme *(çekilme),* kurumlarıyla ilgili işlerinden ve amirleri tarafından kendilerine uygulanan idari eylemlerden dolayı şikâyet ve dava açma *(müracaat, şikayet ve dava açma);* sendika kurma ve bunlara üye olma*(sendika kurma);* yasal süre ve şartlarla izin alabilme *(izin);* görevleri ile ilgili veya görevleri sırasında işledikleri suçlardan dolayı belirlenen özel yasal hükümlere göre soruşturma ve kovuşturma yapılmasını isteme *(özel hükümlere göre kovuşturma ve yargılama);* haklarındaki asılsız ihbar, şikayet, hakaret, uydurma suç isnadı gibi durumlarda, yöneticilerinden isnatta bulunanlar hakkında kamu davası açılması için savcılığa başvurmalarını isteme *(isnat ve iftiralara karşı korunma);* işte yetiştirilme ve işe alıştırılma hakkı *(işe alıştırma).*

Üniversitede çalışanların psikolojik sözleşmelerinin, yasal sözleşmedeki yükümlülüklerden ve beklentilerden etkilenmesi doğaldır. Bu açıdan çalışmamıza konu olan kamu üniversitelerinde çalışan akdemik ve idari personelin psikolojik sözleşmesinde, üniversite ile aralarındaki yasal sözleşmede yer alan taahhütlerin yerine getirilme durumu da önem taşımaktadır. Ancak üniversite çalışanlarının psikolojik sözleşmesi, yasal sözleşmede yazıl olmayan beklenti, istek ve sözleri de içerdiğinden daha kapsamlı olarak incelenmelidir.

Psikolojik Sözleşmenin Kapsamı ve İçeriği

Psikolojik sözleşme çalışanların kendileri ile çalıştıkları örgüt arasındaki değişim sözleşmesinin koşullarına yönelik inançlarını içermektedir (TURNLEY ve FELDMAN, 2004; TÜZ ve ALTINTAŞ, 2005). Bu inançlar çalışanların çok çalışmak, sadakat, fedakarlık gibi örgüte

yönelik katkılarının karşılığı olarak yüksek ücret, iş güvencesi gibi belirli teşviklerin verilmesi yönünde işverenin borcu olduğu yolundaki tek taraflı sözleşmeden doğan bireysel algılardır (ROUSSEAU, 1990). Burke'ye (1998) göre psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütte çalışarak yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, örgütün ise çalışanlara sürekli bir iş ve terfi fırsatları sağlamasını ifade etmektedir.

Asıl olarak, psikolojik sözleşme, çalışanlara verilen taahhütlerin karşılıklı olacağından emin oldukları zaman onların işlerine bağlanmalarına ve motive olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu anlaşmalar süreklilik taşımaktadır. Sonuç olarak psikolojik sözleşme, iş ilişkilerinin yönünü daha ayrıntılı olarak belirlemektedir (ROUSSEAU, 2004).

Görüldüğü gibi psikolojik sözleşme, günümüzde gelişmiş ülkelerde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Konu ile ilgili birçok araştırma yapılmış, çeşitli boyutları ve değişik yönleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. ABD ve Avrupa'da psikolojik sözleşmeye ilişkin pek çok araştırma yapılmasına karşın, Türkiye için bu konu henüz yenidir ve bu konuda yapılan çalışmalar çok sınırlıdır. Özellikle eğitim gibi bir alanda psikolojik sözleşmeyle ilgili çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma ile söz konusu boşluğun doldurulacağı beklenmektedir

Psikolojik sözleşme iş dünyasında güven sistemine karşılık gelir ve birey ile onun işvereni arasında çalışılan dönemi kapsayan, onların karşılıklı olarak anlaşmalarını yerine getirmelerini sağlayan bir sözleşmedir. Bu güven (inanç) istihdam öncesi faktörler (değerler, güdüler), iş deneyimleri (sosyalleşme ve pratikler), ve daha geniş sosyal bağlamlarda (normlar) düzenlenir. Psikolojik sözleşmeler "çok çeşitli faktörler tarafından düzenlenen şemalar" olarak karakterize edilebilir. Bu şemalar, işverenlerin ve çalışanların aralarında adanma ve vaatlerini, onların karşılıklı zorunluluklarının kapsamını içerir. Aynı zamanda bu şemalar tarafların karşılıklı anlaşması etrafında anlamını kazanır. Psikolojik sözleşme örgütle bireyler arasındaki ihtiyaçların buluşmasını sağlamakta yardımcı olur. Bu anlaşma bireyler arasında karşılıklı olarak açıkça ifade edilir (DABOS VE ROUSSEAU, 2004).

Psikolojik sözleşmede vurgulanan ortak nokta, çalışanların sezgisiyle ilgili olduğu ve onları örgüte bağlamaya dayandığıdır.

Levinson'a göre psikolojik sözleşmelerin anahtar özelliklerinde bazıları şunlardır (AKT. SAYLI, 2002):

1. Bir psikolojik sözleşme içerisindeki yükümlülükler genel olarak konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere dayalı olarak gelişir.

2. Bir sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdırlar. Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafeler gerektirmektedir. Levinson psikolojik mesafeyi, bireylerin bilgiyi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma ihtiyacı şeklinde açıklamıştır. Fakat taraflar aynı zamanda, birbirlerinden rahatsız olmamak ya da bıkmamak için mesafeye de ihtiyaç duyarlar.

3. Psikolojik sözleşme dinamiktir.

4. Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlıklı sorunlarla ilgilendiğinden, onlar ihlal edildiğinde çok güçlü duygular ortaya çıkar.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü gibi psikolojik sözleşmeler dinamik sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler bireylerin duygusal yönü ile ilgili olduğu için değişkendir. Bu anlamda yukarıda da belirtildiği gibi psikolojik sözleşme ile ilgili ihlaller, çalışanlar ve örgüt üzerinde çok güçlü etkiler bırakabilmektedir.

Psikolojik sözleşme, sözleşmelerdeki dernek, sendika gibi kurumların etkilerinin yanı sıra çalışanların bireysel inançlarının da yer aldığı bir sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmenin fonksiyonları tartışılan önemli konulardan biridir. İlk fonksiyonu güvensizliği azaltmaktır. Çünkü yazılı olan sözleşmelerde iş ilişkileriyle ilgili tüm noktalar belirtilemeyebilir, bu boşlukları psikolojik sözleşme doldurur. Ayrıca psikolojik sözleşme çalışanların davranışlarını da belirler. Psikolojik sözleşme çalışanın işe karşı sorumluluğunu ve örgütün çalışanlara karşı yükümlülüklerini de belirler. Sonuç olarak psikolojik sözleşme örgütlerde ne olduğunda çalışanların bundan nasıl etkileneceğinin bilgisini de verir (ANDERSON ve SCHALK, 1998).

Genel olarak psikolojik sözleşmenin iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlar basılı olan sözleşmeler ve ilişkisel sözleşmelerdir. Bu sözleşmeler sözleşmenin ruhuna, zamanına, istikrarına, kapsamına ve somutluğuna saygı olarak beş boyutta tartışılmaktadır. Sözleşmenin ruhuna odaklanma aynı zamanda çalışanların ilgilerine odaklanmadır. Bu ilgiler, sadece parasal konular, ekonomik yararlar ve sosyal- duygusal konular olabilir. Zaman sözleşmenin süresini belirtir ve sözleşmenin sonunun belirli mi?, belirsiz mi? Olduğunu açığa çıkarır. İstikrar sözleşmenin doğasıyla ilgilidir ve basılı olan sözleşmeler durağandır ve esnek değildir, ilişkisel sözleşmelerde ise bu daha çok hareketlilik ve esneklik üzerine odaklanır. Kapsam ise çalışanların onurunu koruma ve ayrım yapmadan işlerin etkilerinin çalışanlara benzer düzeyde yansıtılmasıyla ilgilidir. İlişkisel sözleşmeler daha çok çalışanların bu bağlamda özel yaşamlarıyla ilgili nasıl olması gerektiğini belirlerken, basılı sözleşmeler, daha çok sınırlama getirmeyle ilgili görünümü yansıtır. İlişkisel sözleşmelerde somutluluğa saygı, çalışanların sorumluluklarının sınırını çizmekte daha az açıktır.

Onlar daha sübjektif ve örtülüdür. Bu durum basılı sözleşmelerde daha açık, sınırları çizilmiş ve detaylıdır (ANDERSON VE SCHALK, 1998).

Hall ve Moss'a göre (1998, 23) karşılıklı beklentiler ve beklentilerin karşılanma derecelerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeler iş anlaşmalarının temeli olarak görülmektedir. Öyle ki, özellikle Japonya'da ömür boyu istihdam, psikolojik sözleşmelerle birlikte iş ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası olarak kullanılmaktadır (KURTULMUŞ, 1996, 173). Çalışanın psikolojik sözleşmesi, örgütten beklediklerinin umduğu düzeyde gerçekleşmemesi durumunda bozulur. Çalışanın işten doyum sağlayamaması, kişiliğinin horlanması, çalışma ortamının bozulması, emeğini alamaması, yasal sözleşmenin yönetimce bozulması gibi nedenler de psikolojik sözleşmenin ihlal edilme nedenleri arasında sayılabilir.

Psikolojik sözleşme, mevcut iş sözleşmelerine ek olarak, çalışan ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında şunlar sayılabilir (AYTAÇ, 1997):

1. Her iki tarafın da beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları,
2. Bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması,
3. Kültürel normların bazı beklentilerin konuşulmamasına yol açması,
4. Her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi.

Psikolojik sözleşmenin güçlü ve sürekli bir nitelik taşıması çalışanların örgüte uyumu açısından da çok önemlidir. Başaran'a göre (1982, 185) böyle bir sözleşme, örgütün ortamı elverişli olduğu sürece, çalışanı görevi ile uyum sağlamak için savaşım vermeye, sorunlarını çözmeye hazır duruma sokar ve bu tutumunu sürdürmesine yardım eder.

Çalışanların psikolojik sözleşmesi, çalışanlara özgü olduğundan bozulmaya elverişlidir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin bozulması için birçok neden ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların örgütten beklediklerinin umduğu düzeyde gerçekleşmemesi bunlar arasında en önemlisi olarak görülebilir. Çalışanların yaptıkları işten doyum sağlayamaması; kişiliğinin hor görülmesi; çalışma ortamının bozulması; emeğinin karşılığını alamaması; yasal sözleşmenin yönetimce tek yanlı olarak bozulması gibi nedenler de psikolojik sözleşmeyi zayıflatan etkenler arasında sayılabilir (BAŞARAN, 2000a, 17). Çalıştığı örgütte bu tip sorunlar yaşayan ve psikolojik

sözleşmesi zayıflayan bir çalışan zamanla çalıştığı örgüte ve yaptığı işe yabancılaşabilir. Bu yabancılaşmanın doğal sonucu ise çalışanların veriminin düşmesidir.

Örgütsel yaşamda psikolojik sözleşmenin önemini ortaya çıkaran konulardan birisi de yöneticilerin etkileme davranışıdır. Başaran'a göre (1998) örgütsel yaşamda etkilenen kişinin etkiyi algılaması ve benimsemesi, etkileyene karşı geliştirmiş olduğu psikolojik sözleşmeden kaynaklanmaktadır. Etkilemenin başarısı, etkilenen çalışanın psikolojik sözleşmesinin yeğinliği ve sürekliliği ile orantılıdır. Başka bir deyişle, etkilenen kişinin etkileyen kişiye karşı geliştirdiği psikolojik bağlılığın alanı ne kadar geniş ise, etkileyen kişiden etkilemesi de o kadar yeğin ve sürekli olur.

Özellikle yönetsel ve örgütsel değişimlerle birlikte psikolojik sözleşmelerde de değişimler meydana gelmekte ve bu değişimler; işe ve örgüte bağlılığın azalması, iş ahlakında meydana gelen bozulmalar olarak ifade edilmektedir (SULLIVAN, 1999). Buna bağlı olarak çalışan profili de farklılaşmakta; örgüte fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ve iş süresi olarak daha az bağlı bir sözleşmeli çalışanlar grubu doğmaktadır (SULLIVAN, GARDEN VE MARTIN, 1998).

Psikolojik sözleşmelerde meydana gelen değişimlerin temelindeki gerçekler ise; a) Örgütsel yapıda meydana gelen yataylaşma ve kıdem konusunda meydana gelen değişimler, b) iş güvenliği konusunda örgütlerin sağladığı garantilerin azalması olarak ifade edilebilir (BURKE, 1998).

Psikolojik sözleşme, işverenle çalışan arasında karşılıklı beklentilerin sınırlarını belirlemektedir. Çalışanlar; yönetimden, çalışanlara adaletli davranması, uygun çalışma koşullarının sağlanmasını, ortalama ne kadar çalışacağının açıkça ortaya konulmasını ve başarıya ortak etmesini beklemekle birlikte; işveren, çalışanlardan iyi performans göstermelerini, kurallara uymalarını ve örgüte sadık olmalarını bekler (ROBBINS, 1994).

Eğitim örgütleri için *psikolojik sözleşme,* eğitim çalışanını örgütsel erkin buyruğuna girmeye hazırlayan, ama yazılı olmaktan daha çok çalışanın sezgisine dayanan bir sözleşmedir (BAŞARAN, 2000b).

Eğitim çalışanları daha başlangıçta, bir eğitim örgütünde görev almak için başvurduğunda, kendini örgütsel egemenliğin altına girmeye hazırlamaya başlamaktadır. Çalışanın kendini, verilecek yönetsel emirleri yerine getirmeye psikolojik olarak hazırlaması ve çalıştığı sürece bu psikolojik durumunu sürdürmesi örgütsel egemenlik altına girmesinin ilk koşuludur. Psikolojik sözleşme zayıfladığında eğitim çalışanının kendini örgütten çekmeye başladığı görülmektedir (BAŞARAN, 2000b).

Eğitim çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin zayıflamasının pek çok nedeni vardır. Eğitim çalışanının beklentilerinin, gereksinimlerinin eğitim örgütünce doyurulamaması, eğitim örgütünün yönetimini elinde bulunduran kişilerin uzmanlığına, kişiliğine karşı duyulan saygının azalması, ortamın çalışma koşullarına uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması gibi nedenler eğitim çalışanlarının psikolojik sözleşmesinin gücünü azaltarak yok edebilmektedir (BAŞARAN, 2000b, 19).

Psikolojik Sözleşme İle İlgili Araştırmalar

İşveren çalışan arasındaki ilişkilerde psikolojik sözleşmeye benzer araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar arasında, Dansereau, Graen, ve Haga, (1975); Graen ve Scandura (1987) liderlerle astları arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan araştırmayı gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma aynı zamanda yönetici ile astları arasındaki anlaşmaların dinamiklerine odaklanmaktadır. Benzer birçok çalışma yapılmasına rağmen, yapılan çalışmalar lider ve astları, yönetici ve astları arasındaki ilişkileri ve anlaşmaları incelemeye yöneliktir. Rousseau'nun yaptığı çalışma ise işveren ve çalışanlar arasındaki ilişki ve anlaşmaları inceleyen bir araştırmadır. Psikolojik sözleşme konusunda yapılan birçok araştırma işveren ve çalışan açısından karşılıklı olarak araştırılmamış tek yönlü olarak çalışılmıştır. Örneğin Guzzo, Noonan, ve Elron (1994); Robinson, Kraatz, ve Rousseau (1994); Rousseau (1990)'nun yaptığı araştırmalar işveren bakış açısıyla konuyu araştırmıştır. Bunderson (2001); Robinson (1996); Robinson ve Morrison (1995); Robinson ve Rousseau (1994); Turnley ve Feldman'ın (2000) yaptığı araştırmalar ise anlaşma ihlalleri üzerine odaklanmaktadır. Doğrudan ve tamamen psikolojik sözleşme ile yapılan ve işveren ile çalışanların ilişkilerini irdeleyen araştırma ise yok denecek kadar azdır (DABOS VE ROUSSEAU, 2004).

Psikolojik sözleşme ve yönetici ile çalışanlar arasındaki genel anlaşmaları inceleyen iki çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri Herriot, Manning ve Kidd'in (1997) yaptığı ulusal düzeyde yapılan araştırma olup, bu araştırma alan araştırması niteliğindedir. Bu araştırma kritik olay tekniği ile ve uygun örneklemler alınarak yapılmıştır. Bu çalışmada ekonomik içerikli örgütlerin çalışan ve yöneticileri örnekleme alınmıştır. İkinci çalışma ise Coyle-Shapiro ve Kessler (2000)' in yaptığı çalışmadır. Bu çalışma yerel otoritelerin hizmet servislerinde çalışanlar ile yöneticilerine yönelik yapılan psikolojik sözleşmelerindeki farklılıkları araştırmaya yöneliktir. Yapılan bu her iki çalışmada da yönetici ve çalışanlar arasında psikolojik sözleşme ifadelerine katılma anlamında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Herriot ve diğerlerinin (1997) yaptıkları çalışmada yöneticiler daha çok insani değerleri, kabul gibi durumları öne çıkarırken, çalışanlar daha çok maddi değerler

olan ücretleri, iş güvenliğini, çalışma koşullarını öne çıkarmaktadırlar. Coyle-Shapiro ve Kessler'in (2000) çalışmasında ise yönetici ve çalışanlar iş ilişkilerinin genel doğası üzerinde anlaşmakta, yöneticiler çalışanların işlerine tamamen adanmaları gerektiğine ve böylece yüksek verim elde etmelerini istemektedirler (DABOS VE ROUSSEAU, 2004).

Dabos ve Rousseau (2004) psikolojik sözleşmeye ilişkin olarak işveren ve çalışan görüşlerini belirlemek amacıyla Latin Amerika'da 16 üniversitenin araştırma merkezlerinde uygulama yapmışlardır. Yazarlar kendi geliştirdikleri işveren ve çalışanın yükümlülüklerini içeren ikili olan ve beşli Likert tipi ölçeği uygulamışlardır. Bu çalışma sonucunda yazarlar çalışanların ve işverenlerin iş ilişkilerinin daha yararlı sonuçlar vermesi, yaratıcılığı ve verimi arttırması amacıyla çalışan ve işverenlerin karşılıklı olarak psikolojik sözleşme koşullarını bilmeleri gerektiğine ulaşmışlardır. Bununla birlikte çalışanlar ve yöneticiler arasında yaygın olarak geliştirilen beklentileri bilgilendirme durumunun olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak yazarlar, ölçeğe verilen yanıtların değerlendirilmesi sonucunda çalışanlar ve işverenler arasında gösterilebilir bir psikolojik sözleşme ile ortaklaşılabilir değerlere ulaşılmada ve her iki tarafın da iş ilişkilerine odaklanmalarına hizmet edebilir (DABOS VE ROUSSEAU, 2004).

Türkiye'de ise Tüz ve Altıntaş (2005) psikolojik sözleşme ihlalleri ve psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışan davranışlarına olan etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma kar amacı ile kurulmuş olan örgütlerde gerçekleştirilmiştir ve psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilgilidir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (KARASAR, 1995: 77). Araştırmada akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin psikolojik sözleşme hakkındaki görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmadan elde edilen veriler akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin psikolojik sözleşme konusundaki görüşlerini yansıttığından, mevcut durumu gösterdiğinden ve bu sorulara mevcut olan zaman kesiti içinde cevap bulunabildiğinden bu çalışma tarama modelinde bir araştırmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini Türkiye'deki devlet üniversitelerinde bulunan eğitim fakültelerinde görev yapan akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticileri oluşturmaktadır. Yüksek Öğretim Kurulu yıllık istatistik verileri kullanılarak araştırmanın evrenini 62 eğitim fakültesinin oluşturduğu ve bu fakültelerde toplam 4.950 öğretim elemanı bulunduğu tespit edilmiştir. Toplam 4.950 kişilik bu evreni, α=.05 anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde 370 kişiden oluşacak bir örneklemin temsil edeceği anlaşılmaktadır (ANDERSON, 1990; BALCI, 2001). Araştırmanın örneklem sayısına ulaşabilmek amacıyla tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, belirlenen akademik personel örneklemini 11 eğitim fakültesinin temsil edebileceği anlaşılmış ve bu fakültelerdeki akademik personel, idari personel ve yöneticilerin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır.

1. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
2. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi
3. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi
4. Kafkas Üniversitesi Eğitim Fakültesi
5. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi

6. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi
7. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi
8. Rize Üniversitesi Eğitim Fakültesi
9. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi
10. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi
11. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri İle İlgili Bilgiler

Değişken			Frekans	Yüzde (%)
Görev	Akademik Personel	Profesör	11	3.8
		Doçent	3	1.0
		Yrd. Doç.	56	19.2
		Arş. Gör.	154	52.9
		Öğr. Gör.	55	18.9
		Okutman	11	3.8
		Uzman	1	0.3
		TOPLAM	291	100
	İdari Personel	Sekreter	9	13.0
		Memur	52	75.4
		Diğer	8	11.6
		TOPLAM	69	100
	TOPLAM		**360**	**100**
	Yönetici	Dekan	3	3.8
		Dekan Yrd.	13	16.3
		Bölüm Baş.	23	28.8
		Anabilim Dalı Baş.	17	21.3
		Fakülte Sekreteri	10	11.3
		Şef	15	18.8
	TOPLAM		**82**	**100**
Cinsiyet	Kadın		170	38.6
	Erkek		270	61.4
Yaş	21–30		158	35.9
	31–40		151	34.3
	41–50		98	22.3
	51–60		29	6.6
	61 ve üstü		4	0.9
Üniversitedeki Mesleki Kıdem	1–5 yıl		203	46.1
	6–10 yıl		90	20.5
	11–15 yıl		56	12.7
	16 yıl ve üstü		81	18.4
	Yanıt Yok		10	2.3

Tablo 1'de araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 66.1'i ***akademik personel*** (% 3.8'i profesör, % 1.0'i doçent, % 19.2'si yardımcı doçent, % 52.9'u araştırma görevlisi, % 18.9'u öğretim görevlisi, % 3.8'i okutman, % 0.3'ü uzman), % 15.7'si ***idari personel*** (% 13.0'ü sekreter, % 75.4'ü memur, % 11.6'sı diğer), % 18.2'si ***yönetici***dir (% 3.8'i dekan, % 16.3'ü dekan yardımcısı, % 28.8'i bölüm başkanı, % 21.3'ü

anabilim dalı başkanı, % 11.3'ü fakülte sekreteri, % 18.8'i şef). Katılımcıların % 38.6'sı kadın, % 61.4'ü erkektir. Kıdem açısından bakıldığında araştırmaya katılanların % 46.1'i 1–5 yıl, % 20.5'i 6–10 yıl, % 12.7'si 11–15 yıl, % 18.4'ü ise 16 yıl ve üstünde mesleki kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri "Psikolojik Sözleşme Ölçeği" ile toplanmıştır. Psikolojik Sözleşme Ölçeği, Denise M. Rousseau (1995; 1996; 2000) tarafından geliştirilmiş olan "Psychological Contract Inventory" ve "Psychological Contract Measures" den yararlanılarak uyarlanmıştır. Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nden (Psychological Contract Inventory) kullanılabilmesi için gerekli olan izin Rousseau'dan alınmıştır. Ölçek Rousseau tarafından posta yoluyla iletilmiştir.

Ölçeğin uyarlama sürecinde Türk üniversitelerinin özellikleri de dikkate alınmıştır. Ölçeğin Türkiye'deki örgütsel yaşam ve çalışma ilişkilerine uyarlanması için bazı ifadeler çıkarılmış, yeni ifadeler eklenmiştir. Beşli Likert tipinde geliştirilen ölçek uzman görüşüne sunularak elde edilen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Araştırmada kullanılacak olan ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) yapılmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ise, Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2 görüldüğü gibi faktör analizi sonucunda üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlükleri bölümünün, "çalışma koşulları" (7 madde), "yararlar" (12 madde), "işin özellikleri" (10 madde) ve "adalet" (9 madde) faktörlerine ayrıldığı saptanmıştır. Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri bölümünün ise, "kurum üyesi olma" (15 madde), "temel mesleki standartlar" (7 madde) ve "ilişkisel sözleşme" (8 madde) faktörlerine ayrıldığı görülmüştür. Bu bölümde faktör yük değeri .30'un altında olan iki madde ölçekten çıkarılmıştır. Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlükleri bölümünde yer alan maddelerin faktör yük değerleri .31 ile .89 arasında değişmektedir (α = .95). Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri bölümünde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ise .34 ile .79 arasında değişmektedir (α = .90). Böylece ölçek, kişisel bilgiler, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri ve çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri olmak üzere üç bölüm ve toplam 68 maddeden oluşmuştur.

Tablo 2. Üniversitenin Çalışanlarına ve Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlükleri Boyutlarının Faktör Yük Değereleri ve Madde Toplam Korelasyonları

	Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlükleri		**Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülükleri**	
Madde No	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
1	.65	.6372	.69	.9016
2	.67	.6328	.77	.9011
3	.72	.5933	.77	.9005
4	.71	.5878	.58	.9024
5	.65	.7126	.60	.9022
6	.54	.6454	.34	.9123
7	.45	.6245	.70	.9015
8	.45	.3949	.77	.9009
9	.50	.2795	.77	.9008
10	.56	.3006	.77	.9004
11	.32	.1579	.79	.9006
12	.50	.2776	.73	.9013
13	.64	.5452	.78	.9006
14	.51	.3260	.79	.9009
15	39	.2287	.60	.9018
16	.38	.2537	.78	.9010
17	.69	.5289	.79	.9006
18	.49	.4919	.78	.9010
19	.70	.7121	.49	.9035
20	.62	.6974	.70	.9022
21	.60	.6906	.76	.9001
22	.65	.7184	.69	.9021
23	.55	.6281	.62	.9037
24	.61	.7440	.48	.9076
25	.67	.7183	.70	.9028
26	.64	.6741	.58	.9056
27	.72	.7680	.52	.9067
28	.39	.5993	.60	.9059
29	.65	.7975	.69	.9018
30	.59	.7052	.72	.9017
31	.78	.7790		
.32	.60	.6823		
33	.71	.7563		
34	.80	.7877		
35	.65	.7271		
36	.71	.7392		
37	.70	.7351		
38	.44	.6009		
Açıklanan Varyans: 55.92 **Cronbach-Alpha :** .95			**Açıklanan Varyans:** 50.69 **Cronbach-Alpha :** .90.	

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından toplanmıştır. Araştırmacılar örneklemde bulunan eğitim fakültelerinin bulunduğu şehirlere giderek ölçekleri uygulamışlardır. Veriler, SPSS paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Akademik ve idari personel ile yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin çözümlemelerde yüzde, frekans ve aritmetik ortalama kullanılmıştır. Manidarlık testlerinde sınama .05 düzeyinde yapılmıştır. Üniversitenin çalışanlarına karşı ve çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri konusunda akademik personelin, idari personelin ve yöneticilerin görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, araştırmanın amaçlarına uygun bir biçimde yorumlanmıştır. Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri konusunda akademik personel, idari personel ve yöneticilerin görüşleri arasında; görev (yönetici, akademik / idari personel) ve kıdeme göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için varyans analizi, cinsiyete göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için ise t testi kullanılmıştır.

Ölçekte bulunan ifadelere verilen yanıtlar "Hiç" seçeneğinden "Pek çok" seçeneğine 1'den 5'e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında, aşağıdaki tabloda yer alan aralıklar kullanılmıştır.

Tablo 3. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesinde Kullanılan Cevap Ölçeği ve Karşılık Gelen Aralıklar

Cevap Ölçeği	**Aralıklar**
Hiç	1.00 – 1.79
Az	1.80 – 2.59
Orta	2.60 – 3.39
Çok	3.40 – 4.19
Pek çok	4.20 – 5.00

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, eğitim fakültelerinde görev yapan akademik personel, idari personel ve yöneticilerden, veri toplama araçları ile toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları, psikolojik sözleşmenin iki alt boyutu olan "üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri" ve "çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri" alt boyutlarına göre verilmiştir. Aşağıdaki Tablo 3'te araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile ilgili görüşlerine ilişkin ortalama puanlara yer verilmiştir.

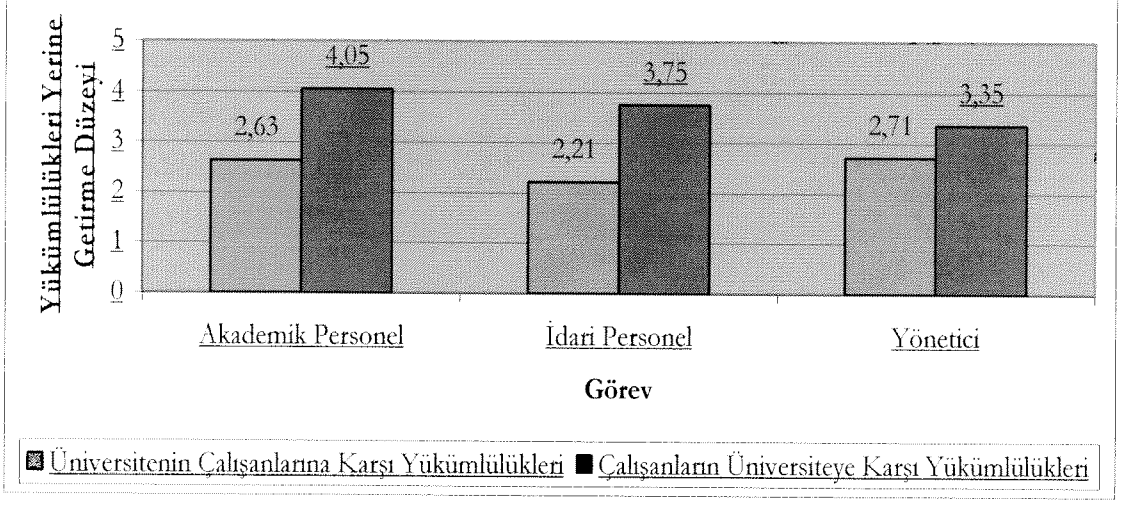
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Ortalama Puanların Dağılımı

Boyut	N	X	ss	Ortalama (5 Puan üzerinden)	Cevap Ölçeğindeki Karşılığı
Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülükleri	**440**	**97,83**	27,29	**2.57**	**Az**
Çalışma Koşulları	440	21,45	3.06	3.06	Orta
Yararlar	440	25,34	2.11	2.11	Az
İşin Özellikleri	440	25,93	2.59	2.59	Az
Adalet	440	25,10	2.78	2.78	Orta
Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülükleri	**440**	**116,29**	**18,40**	**3.87**	**Çok**
Kurum Üyesi Olma (Dengeli Sözleşme)	440	58,79	3.91	3.91	Çok
Temel Mesleki Standartlar (Etkileşimsel Sözleşme)	440	27,51	3.93	3.93	Çok
İlişkisel Sözleşme	440	29,98	3.74	3.74	Çok

Tablo 4'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılanlar, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "az" yerine getirdiğini, ancak çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini "çok" yerine getirdiğini düşünmektedir. Bu durum bu iki boyutun alt boyutları içinde geçerlidir. Katılımcılar üniversitedeki çalışma koşulları, yararlar, işin özellikleri ve adalet ile ilgili yükümlülükleri üniversitenin "az" ya da "orta" derecede yerine getirdiğini, çalışanların ise kurum üyesi olma, temel mesleki standartlar ve ilişkisel sözleşme ile ilgili yükümlülükleri "çok"

derecesinde yerine getirdiklerini düşünmektedir. Bu bakış açısının daha ayrıntılı bir şekilde görülebilmesi için, akademik personel, idari personel ve yöneticilerin iki ana boyut ile ilgili görüşlerinin ortalama puanları aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

Grafik 1. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme Boyutları İle İlgili Görüşleri



Grafik 1'de de görüldüğü gibi akademik personel, üniversitelerin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "orta" düzeyde yerine getirdiğini düşünürken, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini "çok" yerine getirdiklerini düşünmektedir. İdari personel, üniversitelerin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "az" düzeyde yerine getirdiğini düşünürken, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini "çok" yerine getirdiklerini düşünmektedir. Yöneticiler ise, üniversitelerin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "orta" düzeyde yerine getirdiğini düşünürken, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini "orta" yerine getirdiklerini düşünmektedir.

Turnley ve diğerlerinin (2003) araştırmasında örgüt tarafından psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların performansını azalttığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanların duyguların incinmesine, ihanet duygusu oluşmasına ve iş davranışlarının zayıflamasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, psikolojik sözleşme ihlalleri uzun dönemde örgütsel performansa olumsuz etki yapmaktadır.

Turnley ve Feldman'ın (2000) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlallerinin, çalışanların tutum ve davranışlarında negatif etkiye sahip olduğu, işteki rollerini ve görevlerini ihmal etmelerine, örgütün destek hizmetlerini ihmal ettiğinde istekliliği (gönüllülük) azaltacağı ve örgütten ayrılma girişimlerini arttıracağına ilişkin bulgulara ulaşılmaktadır. Yine psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel etkililiğe zarar verdiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali

olduğunda çalışanların iş memnuniyetsizlikleriyle karşılaşıldığı ve iş yaparlarken onlardan yüksek beklentilerin olamayacağı görülmektedir.

Bundan sonra yer alan analizlerde, katılımcıların, üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülükleri ve çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri boyutlarında yer alan maddelere verdikleri yanıtlar ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Bulgular

Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri alt boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular, bu alt boyutun boyutları olan "Çalışma Koşulları", "Yararlar", "İşin Özellikleri" ve "Adalet" boyutlarına göre verilmiştir. Tablo 5'te *çalışma koşulları* boyutunda üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Çalışma Koşulları Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Akademik Personel			Yöneticiler			İdari Personel		
ÇALIŞMA KOŞULLARI	**X**	**ss**	**sıra**	**X**	**ss**	**sıra**	**X**	**ss**	**sıra**
1. Çalışanlara işlerini yapmaları için uygun mekân sağlanması	3,3780	1,01101	2	3,4000	,94935	3	2,8551	1,25177	5
2. Çalışanlara sağlıklı ve temiz bir çalışma ortamı yaratılması.	3,3299	1,03446	3	3,2500	,89301	5	2,8696	1,27086	4
3. Çalışanlara işlerini yaparken kullanabilecekleri araç-gereçlerin sağlanması.	3,0584	1,03392	4	3,4000	,89443	4	3,0725	1,16718	2
4. Çalışanlara işleri için gerekli materyalin sağlanması.	3,0138	1,02215	5	3,4125	,89575	2	2,8955	1,29257	3
5. Çalışanlara işleri ile ilgili becerilerini geliştirme fırsatları sağlanması.	2,9347	1,05986	6	3,1375	,99038	6	2,5652	1,36638	6
6. Çalışanlara güvenli bir iş ortamı yaratılması.	3,5310	1,13183	1	3,5125	1,03108	1	3,2647	1,28850	1
7. Çalışanlara hizmetiçi eğitim fırsatları sunulması.	2,4069	1,19107	7	2,5375	1,21117	7	1,9853	1,34378	7
TOPLAM	21,6220	5,90103		22,6500	5,28696		19,3478	7,20054	

Çalışma koşulları boyutunda, "Çalışanlara güvenli bir iş ortamı yaratılması" yükümlülüğü, akademik personel ve yöneticiler tarafından "çok", idari personel tarafından "orta" düzeyde yerine getirilen bir yükümlülük olarak görülmüş ve üç grupta da ilk sırada yer almıştır. Buna karşılık "Çalışanlara hizmet içi eğitim fırsatları sunulması" yükümlülüğü, akademik personel, yöneticiler ve idari personel tarafından "az" derecede yerine getirildiği düşünülen ve sıralamada en sonda yer alan bir yükümlülüktür.

Granrose ve Baccili (2006) yaptıkları çalışmada örgütlerin hizmet içi eğitim yükümlülüğünü ihlal ettiklerinde örgütten ayrılmaların arttığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Bu bulgular karşılaştırıldığında, üniversitenin personeline eğitim fırsatları sağlama konusunda yükümlülüğünü yerine getirememesi, psikolojik sözleşmeyi bozduğu için örgütten ayrılmalara da yol açabilecektir.

Tablo 6'da *yararlar* boyutunda üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Yararlar Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Akademik Personel			Yöneticiler			İdari Personel		
YARARLAR	**X**	**Ss**	**sıra**	**X**	**Ss**	**sıra**	**X**	**Ss**	**sıra**
8. Cazip bir ücret sistemi uygulaması.	2,1443	1,12025	6	2,1375	1,00308	7	1,6567	,93017	7
9. Çalışanların döner sermaye gelirlerinden yararlandırılması.	1,2847	,69003	11	1,6500	,96914	11	1,2879	,73934	10
10. Performansa bağlı bir ödeme sistemi uygulanması.	1,1730	,56932	12	1,3797	,78941	12	1,1385	,49614	12
11. Lojmandan yararlanma olanağı sağlanması.	1,6151	1,10624	10	2,4177	1,34553	5	1,2121	,77490	11
12. Kreş hizmetlerinden yararlanma olanağı sağlanması.	2,0772	1,32726	7	2,0513	1,23685	8	1,6719	1,09913	6
13. Çalışanlara sosyal, kültürel ve sportif olanaklardan yararlanma fırsatı sağlanması.	2,8144	1,15367	3	2,5250	1,14709	3	1,6769	,98596	5
14. Kamp ve sosyal tesislerde uygun tatil olanakları sunulması.	1,9310	1,17738	8	1,8375	1,14122	10	1,4462	,88443	8
15. Servis araçlarından yararlanma olanağı sağlanması.	2,3333	1,53877	4	2,5000	1,50105	4	2,5909	1,62649	3
16. Sağlık ve bakım hizmetleri sağlanması.	3,5326	1,14235	1	3,3625	1,32401	1	3,0147	1,41940	2
17. Performansa dayalı ödüller verilmesi.	1,7310	1,09579	9	1,9750	1,24245	9	1,4328	,83890	9
18. İş güvencesi sağlanması.	2,9138	1,31381	2	3,0875	1,23446	2	3,0746	1,50064	1
19. Çalışanlar arasında ekonomik ve sosyal dayanışmanın teşvik edilmesi.	2,3196	1,11305	5	2,3000	1,10694	6	2,0746	1,30632	4
TOPLAM	25,7835	6,66368		27,1250	8,51859		21,4058	6,81762	

Akademik personel ve yöneticiler üniversitenin çalışanlarına sağladığı *yararlar* içerisinde, ilk sırada "Sağlık ve bakım hizmetlerinin sağlanması" yükümlülüğüne yer vermişlerdir. Akademik personel bu yükümlülüğün "çok" yerine getirildiğini düşünürken, yöneticiler "orta" düzeyde yerine getirildiğini düşünmektedir. İdari personel "İş güvencesi sağlanması" yükümlülüğünün,

"orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmiş ve bu maddeye ilk sırada yer vermiştir. Buna karşılık, bu boyut ile ilgili olarak akademik personel, idari personel ve yöneticiler "Performansa bağlı bir ödeme sistemi uygulanması" yükümlülüğünün "hiç" yerine getirilmediğini belirtmiş ve bu yükümlülük en son sırada yer almıştır.

Turnley, Bolino, Lester and Bloodgood'ın (2003) yaptıkları çalışmada çalışanlar, işe bağlanmalarına parasal ödemelerden daha ziyade, işle ilgili dürüst, saygılı olmayı ve destekleyici hizmetlerin varlığını öne çıkarmaktadırlar. Örgütsel yaşamın bireylere sağladığı ekonomik ve sosyal yararların düzeyi, iş motivasyonu ve psikolojik sözleşmede önemli etkileri bulunmaktadır. Diğer yandan Sağlık ve bakım hakkı, her insanın en temel haklarından biridir. Bu nedenle üniversitenin sağladığı sağlık ve bakım hizmetlerinin, bu hizmetlerden yararlanabilen akademik personel ve yöneticilerin psikolojik sözleşmeleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7'de *işin özellikleri* boyutunda üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların İşin Özellikleri Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Akademik Personel			Yöneticiler			İdari Personel		
İŞİN ÖZELLİKLERİ	**X**	**ss**	**Sıra**	**X**	**ss**	**Sıra**	**X**	**ss**	**Sıra**
20. Çalışanlara ilgi ve yeteneklerine uygun işler yapma fırsatı sağlanması.	2,8247	1,17159	3	2,5250	1,04306	8	2,4412	1,36461	2
21. Çalışanlara ruhsal yönden doyurucu bir çalışma yaşamı sunulması.	2,6735	1,12340	7	2,4875	,99357	9	2,0290	1,12421	7
22. Çalışanlara iş ve çalışma konusunda özerklik sağlanması.	2,8131	1,19011	5	2,6329	1,20018	6	2,1642	1,08148	6
23. Çalışanlara yüksek sorumluluklar gerektiren işlerde çalışma olanağı sunulması.	2,8103	1,12930	6	2,6500	1,03239	5	2,5455	1,38322	1
24. Çalışanların iyi ve kötü günlerinde desteklenmesi.	2,6289	1,19758	8	2,7000	1,19493	3	2,2464	1,31066	4
25. Çalışanlara mesleki kariyerlerini geliştirme olanakları sunulması.	2,8591	1,20519	2	2,6709	1,19531	4	1,9855	1,30037	8
26. Çalışanlara işlerinde yükselme olanakları sunulması.	2,9412	1,15770	1	2,8625	1,13342	1	2,2206	1,24404	5
27. Çalışanlara işlerinde kapasitelerini tam olarak kullanma fırsatı verilmesi.	2,8247	1,08606	4	2,8250	1,11122	2	2,3284	1,24788	3
28. Çalışanlara görevlendirme yoluyla seyahat olanakları sağlanması.	2,2921	1,20082	10	2,4177	1,16143	10	1,5441	1,01384	10
29. Çalışanlar arasında işbirliğini destekleyen bir iş ortamı yaratılması.	2,3931	1,05422	9	2,5625	1,07731	7	1,9265	1,18845	9
TOPLAM	27,0034	8,97909		26,2375	9,15167		21,0725	7,65491	

İşin özellikleri boyutu ile ilgili olarak araştırmaya katılan akademik personel ve yöneticiler "Çalışanlara işlerinde yükselme olanakları sunulması" yükümlülüğünün "orta" derecede yerine getirildiğini düşünmektedir. İdari personel "Çalışanlara yüksek sorumluluklar gerektiren işlerde çalışma olanağı sunulması"nı "az" ancak diğer yükümlülüklere göre en fazla yerine getirilen yükümlülük olarak görmektedirler. Buna karşılık akademik personel, idari personel ve yöneticiler en az yerine getirilen yükümlülük olarak "Çalışanlara görevlendirme yoluyla seyahat olanakları sağlanması"nı görmektedirler. Akademik personel ve yöneticiler bu yükümlülüğün "az" yerine getirildiğini düşünürken, idari personel "hiç" yerine getirilmediğini düşünmektedir.

Granrose and Baccili'nin (2006) yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütten bekledikleri en önemli psikolojik sözleşme yükümlülüğü, kariyer basamaklarında yükselme olanakları ve iş güvenliğidir. McDonald ve diğerleri (2005) yaptıkları araştırmada da benzer şekilde çalışanlar için yükselme ve iş güvenliği konularının önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunları destekler biçimde bu araştırmada da çalışanlara yükselme olanağı verilmesi ilk sırada yer alan psikolojik sözleşme yükümlülükleri arasındadır.

Tablo 8'de *adalet* boyutunda üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Adalet Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Akademik Personel			Yöneticiler			İdari Personel		
ADALET	**X**	**Ss**	**Sıra**	**X**	**Ss**	**Sıra**	**X**	**Ss**	**Sıra**
30. Tüm çalışanlara iş yükünün adil olarak dağıtılması.	2,4172	1,17133	9	2,7000	1,14073	9	2,3043	1,34278	7
31. Kuralların bütün çalışanlara eşit uygulanması.	2,5552	1,22773	7	2,8500	1,26391	7	2,1159	1,25483	9
32. Çalışanların, olumlu ya da olumsuz çalışmaları hakkında bilgilendirilmesi.	2,4261	1,14344	8	2,7125	1,08142	8	2,2754	1,23531	8
33. Çalışanlara hak ettikleri saygının gösterilmesi.	2,8179	1,22804	5	3,0625	,99802	3	2,5507	1,32328	3
34. Çalışanlara karşı iş ve işlemlerde dürüst bir yaklaşım sergilenmesi.	2,8241	1,17945	4	3,1000	1,09775	2	2,5217	1,36779	4
35. Üniversite yöneticilerine doğrudan ulaşma ve iletişim kurma fırsatları sağlanması.	3,2062	1,24240	2	3,1772	1,24817	1	2,6567	1,44130	2
36. Başvuru ya da taleplere kısa bir sürede cevap verilmesi.	3,0447	1,13323	3	3,0506	1,18645	5	2,5072	1,22021	5
37. Çalışanlara, olumsuz biçimde etkilendiği kararlara itiraz etme fırsatı tanınması.	2,7931	1,15807	6	2,9620	1,17061	6	2,3043	1,20421	6
38. Hiç kimseye ayrımcılık (ırk, dil, din, cinsiyet vb) yapılmaması.	3,3711	1,33380	1	3,0625	1,52899	4	2,9706	1,42442	1
TOPLAM	25,4192	8,75231		26,5625	9,05237		22,0870	8,84630	

Adalet boyutunda, akademik ve idari personel, "Hiç kimseye ayrımcılık (ırk, dil, din, cinsiyet vb) yapılmaması"nı, yöneticiler "Üniversite yöneticilerine doğrudan ulaşma ve iletişim kurma fırsatları sağlanması"nı üniversitenin en çok yerine getirdiği yükümlülük olarak görmektedir. Tüm katılımcılar bu yükümlülüklerin "orta" derecede yerine getirildiğini düşünmektedir. Adalet boyutunda, "Tüm çalışanlara iş yükünün adil olarak dağıtılması"nı akademik personel "az" ve yöneticiler "orta" derece ile en az yerine getirilen yükümlülük olarak görmüştür. Buna karşılık idari personel "Kuralların bütün çalışanlara eşit uygulanması"nı en az yerine getirilen yükümlülük olarak belirtmiştir.

Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Bulgular

Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri alt boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular, bu alt boyutun boyutları olan "Kurum Üyesi Olma", "Etkileşimsel Sözleşme" ve "İlişkisel Sözleşme" boyutlarına göre verilmiştir. Tablo 9'da *kurum üyesi olma* boyutunda çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kurum Üyesi Olma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Akademik Personel			Yöneticiler			İdari Personel		
KURUM ÜYESİ OLMA	**X**	**ss**	**sıra**	**X**	**ss**	**sıra**	**X**	**ss**	**sıra**
1. Ekip çalışmalarına gönüllü olarak yatkın olunması.	3,7931	,87167	13	2,9375	1,01062	15	3,6232	1,01607	12
2. Üniversitenin olumlu bir imaj sergilenmesine katkıda bulunulması.	3,9690	,83753	12	3,2125	,93719	11	3,7391	1,00955	10
3. Sahip olunan tüm bilgi ve becerilerin üniversitenin hizmetine sunulması.	4,0619	,81131	10	3,2625	,92427	10	3,7246	1,13609	11
4. Birlikte çalıştıkları kişilere gerektiğinde liderlik yapılması.	3,4483	,94434	15	3,1750	1,02839	14	2,8986	1,26194	14
5. Üniversitenin sunduğu eğitim etkinliklerine katılmak.	3,7793	,89959	14	3,2000	,93321	12	2,5507	1,21916	15
6. Eğitimlerde kazanılan bilgi ve becerilerin iş yaşamına aktarılarak üniversiteye daha yararlı olmaya çalışılması.	4,0893	,80446	8	3,3500	,96914	6	3,5217	1,22004	13
7. Kendi sorumluluk alanlarına girmese bile ihtiyaç halinde başka çalışanlara gönüllü olarak yardım edilmesi.	4,0137	,89432	11	3,1875	1,05655	13	3,8841	1,10528	9
8. İş arkadaşlarına karşı olumlu tutum sergilenmesi.	4,3608	,69757	5	3,4375	,95259	3	4,1739	1,05658	6
9. Topluma yararlı çalışmalar yapılması.	4,0722	,83353	9	3,3000	,99873	8	3,9855	,91544	8
10. Eğer işin bitirilmesi gerekiyorsa mesai saati sona ermiş olsa bile karşılık beklemeksizin işyerinde fazladan çalışılması.	4,4742	,74869	1	3,5750	1,18829	1	4,2059	1,05885	4

11. Mevcut becerileri geliştirmek ve gerekiyorsa yeni beceriler kazanmak için ellerinden gelen gayretin gösterilmesi.	4,3643	,67310	4	3,4250	,97792	4	4,2029	,83278	5
12. İş arkadaşlarıyla iyi geçinilmesi.	4,3711	,71900	3	3,5500	,93997	2	4,2899	1,00149	3
13. Kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasının ortaya koymaya çalışılması.	4,2310	,74759	7	3,2750	1,00599	9	4,3043	,87958	1
14. Ekip olarak yapılan çalışmalarda üzerlerine düşen görevin en iyi biçimde yerine getirilmesi.	4,4055	,61630	2	3,3875	,93448	5	4,2899	,84194	2
15. Ekip halinde gerçekleştirilen işlerde, başarının yalnız kendilerine mal edilmemesi.	4,2887	,97513	6	3,3375	1,04268	7	4,0435	1,25364	7
TOPLAM	61,6564	7,83309		49,6125	11,83162		57,3768	10,37120	

Kurum üyesi olma boyutunda, "Eğer işin bitirilmesi gerekiyorsa mesai saati sona ermiş olsa bile karşılık beklemeksizin işyerinde fazladan çalışılması" yükümlülüğü *akademik* personelce "pek çok", yöneticilerce "çok" yerine getirildiği düşünülerek ilk sırada yer almıştır. İdari personel ise çalışanların en çok yerine getirdikleri yükümlülüğün "Kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasının ortaya koymaya çalışılması" olduğunu ve bu yükümlülüğün "pek çok" derecesinde yerine getirildiğini düşünmektedir. Buna karşılık "Birlikte çalıştıkları kişilere gerektiğinde liderlik yapılması" akademik personelce "çok", "Üniversitenin sunduğu eğitim etkinliklerine katılmak" idari personelce "az", "Ekip çalışmalarına gönüllü olarak yatkın olunması" yöneticilerce "orta" düzeyde katıldıkları ve çalışanların en az yerine getirdiği yükümlülükler olarak görülmektedir.

Tablo 10'da *temel mesleki standartlar* boyutunda çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Temel Mesleki Standartlar Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Akademik Personel			Yöneticiler			İdari Personel		
TEMEL MESLEKİ STANDARTLAR	**X**	**Ss**	**sıra**	**X**	**Ss**	**sıra**	**X**	**Ss**	**sıra**
16. Çalışmalarda mesleki standartlara bağlılık gösterilmesi.	4,2474	,70512	3	3,3375	,99293	5	4,0290	,90702	3
17. İşleri ile ilgili en iyi performansı sergilemek için ellerinden gelenin yapılması.	4,3897	,72276	1	3,4875	,92769	2	4,2754	,96838	1
18. Profesyonel davranılması (işleri yöntem, süre, yer, zaman ve standartlara uygun olarak yerine getirilmesi)	4,1443	,87087	4	3,3750	,91920	4	4,0580	1,16169	2
19. Üniversite ile ilgili gizli bilgilerin, yetkili olmayan kişi ve kurumlarla paylaşılmaması.	4,2941	1,16964	2	3,4500	1,22112	3	3,4118	1,80576	7

20. Üniversitenin gelişimi için yenilikçi önerilerde bulunulması.	3,7586	,92841	7	3,3250	1,01601	6	3,5522	1,28256	6
21. Gerektiğinde ek çalışmalar üstlenmeye gönüllü olunması.	3,8690	,96122	6	3,2000	1,09545	7	3,6716	1,24788	5
22. Üniversitenin kural ve politikalarına uygun davranılması.	4,1034	,82959	5	3,7250	,72871	1	4,0149	1,05159	4
TOPLAM	28,7216	4,06179		23,9000	5,24248		26,6377	6,49201	

Akademik personel ve idari personel *temel mesleki standartlar* boyutu içerisinde, ilk sırada "İşleri ile ilgili en iyi performansı sergilemek için ellerinden gelenin yapılması" yükümlülüğünü "pek çok" derecesinde yerine getirdiklerini düşünmektedir. Yöneticiler ise birinci sırada "Üniversitenin kural ve politikalarına uygun davranılması" yükümlülüğünün, "çok" düzeyde yerine getirildiğini düşünmektedir. Buna karşılık, bu boyut ile ilgili olarak "Üniversitenin gelişimi için yenilikçi önerilerde bulunulması" akademik personelce "çok", "Üniversite ile ilgili gizli bilgilerin, yetkili olmayan kişi ve kurumlarla paylaşılmaması" yükümlülüğünün idari personelce "çok", "Gerektiğinde ek çalışmalar üstlenmeye gönüllü olunması" yöneticilerce "orta" derece ile bu boyutta son sırada yerine getirilen yükümlülükler olarak görülmüştür.

Tablo 11'de *ilişkisel sözleşme* boyutunda çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların İlişkisel Sözleşme Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Akademik			Yönetim			İdari		
İLİŞKİSEL SÖZLEŞME	**X**	**ss**	**sıra**	**X**	**ss**	**sıra**	**X**	**ss**	**sıra**
23. İşe girdikten sonra en az iki yıl üniversitede kalmayı düşünme	4,1303	1,16209	4	3,5823	1,10486	3	3,7258	1,36909	3
24. Üniversite içinde başka bir birimde görev yapmayı kabul etme	3,0586	1,36694	8	3,3125	,98846	6	3,6818	1,21730	4
25. İş için gerektiğinde seyahate çıkmayı kabul etme	4,2268	,84493	3	3,6000	,80505	2	3,4638	1,38882	6
26. Üniversite dışında başka bir iş aramama	3,6621	1,36552	6	3,0000	1,10940	8	2,9275	1,51773	8
27. Birim içinde iş değişikliği yapmayı kabul etme	3,1621	1,26078	7	3,1250	,97273	7	3,3333	1,54031	7
28. Üniversiteye zarar verebilecek kişi ve kurumları desteklememe	4,0759	1,42922	5	3,4937	1,33852	4	3,6471	1,75146	5
29. Üniversiteye karşı dürüst davranma	4,5258	,81485	1	3,6000	,98854	1	4,5217	,77855	1
30. Eğer başka bir kuruma geçeceklerse makul bir süre önce bunu üniversiteye bildirme	4,4517	,87215	2	3,4557	1,15245	5	3,9412	1,34810	2
TOPLAM	31,1306	5,82653		27,0000	5,33913		28,5942	5,88697	

İlişkisel sözleşme boyutunda "Üniversiteye karşı dürüst davranma" yükümlülüğünü, akademik personel ve idari personel "pek çok" derecede yerine getirdiklerini, yöneticiler bu yükümlülüğün çalışanlar tarafından "çok" yerine getirildiğini belirtmiştir. Buna karşılık "Üniversite dışında başka bir iş aramama" yükümlülüğünü, idari personel ve yöneticiler "orta" düzey ile, akademik personel "Üniversite içinde başka bir birimde görev yapmayı kabul etme" yükümlülüğünü, "orta" düzey ile en az yerine getirilen yükümlülük olarak görmektedir.

Turnley and Feldman'ın (1999; 2000) yaptıkları araştırmalarda çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda işten ayrılma eğiliminin arttığı ortaya konmuştur. Bu çalışmada da psikolojik sözleşmesi düşük olan idari personelin üniversite dışında iş arama eğiliminin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Fark Analizi Bulguları

Bu başlık altında araştırmaya katılanların üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri ve çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşler arasında göreve göre fark olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapılan analiz sonuçlarına ve bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12'de araştırmaya katılanların üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerine ilişkin görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	16327,11	2	8163,55	11,47	,00	1-2, 3-2
Gruplariçi	310846,43	437	711,31			
Toplam	327173,55	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Tablo 12'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(2-437)}=11.47$, $p < .05$]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bu farklılık "idari personel ile akademik personel" ve "idari personel ile yönetici" görüşleri arasındadır. Akademik personel, üniversitelerin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "orta" düzeyde ($\bar{X} = 99.82$) yerine getirdiğini, idari personel "az" düzeyde

($\bar{X}$ = 83.91), yöneticiler ise "orta" düzeyde ($\bar{X}$ = 102.57) yerine getirdiğini düşünmektedir. Bulgulara göre, üniversitenin yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda en fazla psikolojik sözleşme ihlali algılayan grup idari personeldir.

Tablo 13'de araştırmaya katılanların üniversitedeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Çalışma Koşulları İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	428,72	2	214,36	5,91	,00	1-2, 3-2
Gruplariçi	15832,27	437	36,22			
Toplam	16260,99	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Üniversitedeki çalışma koşulları boyutu ile ilgili olarak akademik personel, yönetici ve idari personel üniversitenin yükümlülüklerini "orta" derecede yerine getirdiğini belirtmiş olmakla birlikte katılımcıların görüşleri arasında göreve göre anlamlı fark bulunmuştur [$F_{(2-437)}$= 5.91, p < .05]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bu fark, "idari personel ile akademik personel" ve "idari personel ile yönetici" görüşleri arasındadır.

Tablo 14'te araştırmaya katılanların üniversitenin çalışanlarına sağladığı yararlar ile ilgili görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Üniversitenin Çalışanlarına Sağladığı Yararlar İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	1380,11	2	690,05	13,85	,000	1-2, 3-2
Gruplariçi	21770,74	437	49,81			
Toplam	23150,86	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Üniversitenin çalışanlarına sağladığı yararlar boyutu ile ilgili olarak akademik personel, idari personel ve yöneticiler üniversitelerin yükümlülüklerini "az" yerine getirdiğini belirtmiş

olmakla birlikte katılımcıların görüşleri arasında göreve göre anlamlı fark bulunmuştur [$F_{(2-437)}$= 13.85, $p < .05$]. Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, bu fark, "akademik personel ile idari personel" ve "yönetici ile idari personel" görüşleri arasındadır.

Tablo 15'te araştırmaya katılanların üniversitedeki işin özellikleri ile ilgili görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki İşin Özellikleri İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	1970,96	2	985,48	12,67	,000	1-2, 3-2
Gruplariçi	33982,12	437	77,76			
Toplam	35953,08	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Katılımcıların, işin özellikleri boyutu ile ilgili görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(2-437)}$= 12.67, $p < .05$]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu fark, "idari personel ile akademik personel" ve "idari personel ile yönetici" görüşleri arasındadır. Akademik personel bu yükümlülüklerin "orta", idari personel ve yöneticiler "az" düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 16'da araştırmaya katılanların üniversitedeki adalet boyutu ile ilgili görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Adalet Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	827,17	2	413,58	5,31	,00	1-2, 3-2
Gruplariçi	34010,01	437	77,82			
Toplam	34837,19	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Adalet boyutunda katılımcıların görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(2-437)}$= 5.31, $p < .05$]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, "idari personel ile akademik personel" ve idari personel ile yönetici" görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Boyut toplamında

akademik personel ve yöneticiler üniversitenin yükümlülüklerini "orta", idari personel "az" düzeyde yerine getirildiğini düşünmektedir.

Tablo 17'de araştırmaya katılanların çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	28774,44	2	14387,22	52,39	,00	1-2, 1-3
Gruplariçi	119991,15	437	274,57			
Toplam	148765,59	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Araştırmaya katılanların, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(2-437)}$= 52.39, p < .05]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bu farklılık "akademik personel ile idari personel", "akademik personel ile yönetici" ve "idari personel ile yönetici" görüşleri arasındadır. Akademik personel ve idari personel çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini "çok", yöneticiler ise "orta" düzeyde yerine getirdiklerini düşünmektedir.

Tablo 18'de araştırmaya katılanların çalışanların kurum üyesi olma boyutundaki görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Çalışanların Kurum Üyesi Olma Boyutundaki Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	9266,76	2	4633,38	55,98	,00	1-2, 1-3
Gruplariçi	36166,82	437	82,76			
Toplam	45433,59	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Kurum üyesi olma boyutu ile ilgili olarak katılımcıların görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(2-437)}$= 55.98, p < .05]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bu farklılık "akademik personel ile idari personel", "akademik personel ile yönetici" ve "idari personel ile yönetici" görüşleri arasındadır. Bu boyutta, akademik ve idari personel çalışanların bu

yükümlülükleri "çok" yerine getirdiğini düşünürken, yöneticiler "orta" düzeyde yerine getirdiğini düşünmektedir.

Tablo 19'da araştırmaya katılanların temel mesleki standartlar boyutundaki görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Çalışanların Temel Mesleki Standartlar İle İlgili Olarak Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	1522,25	2	761,12	33,86	,00	1-2, 1-3
Gruplariçi	9821,59	437	22,47			
Toplam	11343,85	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Temel mesleki standartlar boyutu ile ilgili olarak akademik personel, idari personel ve yöneticiler, kendilerinin bu yükümlülükleri "çok" düzeyde yerine getirdiklerini düşünmekle birlikte, bu üç grubun görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(2-437)}$= 33.86, $p < .05$]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bu fark "akademik personel ile yönetici", "akademik personel ile idari personel" ve "idari personel ile yönetici" görüşleri arasındadır.

Tablo 20'de araştırmaya katılanların ilişkisel sözleşme boyutundaki görüşlerinin göreve göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 20. Araştırmaya Katılanların İlişkisel Sözleşme İle İlgili Olarak Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	1228,17	2	614,09	18,56	,00	1-2, 1-3
Gruplariçi	14453,67	437	33,07			
Toplam	15681,85	439				

1 – Akademik Personel, 2 – İdari Personel, 3 – Yönetici

Katılımcıların, ilişkisel sözleşme boyutu ile ilgili görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(2-437)}$= 18.56, $p < .05$]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bu farklılık "akademik

personel ile idari personel" ve "akademik personel ile yönetici" görüşleri arasındadır. Akademik personel ve idari personel bu yükümlülüklerin "çok" düzeyde, yöneticilerin "orta" düzeyde yerine getirdiklerini düşünmektedir.

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Fark Analizi Bulguları

Bu başlık altında araştırmaya katılanların üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri ve çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre fark olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapılan analiz sonuçlarına ve bulgulara yer verilmiştir. Tablo 21'de araştırmaya katılanların üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 21. Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	170	99,91	24,67	438	1,31	,19
Erkek	270	96,52	28,79			

Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri bölümünde yer alan dört alt boyutun toplamı dikkate alındığında araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur [t_{438}= 1,31, p > ,05]. Tablo 21'de araştırmaya katılanların üniversitedeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 22. Üniversitedeki Çalışma Koşulları İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	170	22,31	5,91	438	2,36	,01
Erkek	270	20,91	6,12			

Üniversitedeki çalışma koşulları boyutu ile ilgili olarak araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır [t_{438}=2,36, p < ,05]. Kadın ve erkek personel, bu yükümlülükleri üniversitenin "orta" derecede gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Ancak, "kadınların" görüşleri, "erkeklerin" görüşlerine göre biraz daha olumludur. Tablo 23'te

araştırmaya katılanların üniversitedeki yararlar ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 23. Üniversitedeki Yararlar İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	170	25,19	6,53	438	.33	.73
Erkek	270	25,43	7,69			

Araştırmaya katılanların "yararlar" [$t_{(438)}$=0.33 p > .05] boyutundaki görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur. Tablo 24'te araştırmaya katılanların üniversitedeki işin özellikleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 24. Üniversitedeki İşin Özellikleri İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	170	26,75	8,43	438	1.50	.13
Erkek	270	25,41	9,39			

Araştırmaya katılanların "işin özellikleri" [$t_{(438)}$= 1.50, p > .05] boyutundaki görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 25'te araştırmaya katılanların üniversitedeki adalet ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır. Tablo 24'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların "adalet" boyutundaki [$t_{(438)}$= 1.05, p > .05] görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 25. Üniversitedeki Adalet İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	170	25,65	8,10	438	1.05	.30
Erkek	270	24,75	9,37			

Tablo 26'da araştırmaya katılanların çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 26. Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülükleri İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	170	117,70	16,33	438	1.27	.20
Erkek	270	115,40	19,57			

Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri bölümünde yer alan üç alt boyutun toplamı dikkate alındığında araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur [$t_{(438)}$=1.27, p > .05]. Tablo 27'de araştırmaya katılanların kurum üyesi olma boyutu ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 27. Kurum Üyesi Olma Boyutu İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçlar

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	170	59,56	9,13	438	1.25	.20
Erkek	270	58,31	10,76			

Araştırmaya katılanların "kurum üyesi olma" [$t_{(438)}$= 1.25, p > .05] boyutundaki görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 28'de araştırmaya katılanların temel mesleki standartlar boyutu ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 28. Temel Mesleki Standartlar İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	170	27,81	4,56	438	1.01	.30
Erkek	270	27,32	5,38			

Araştırmaya katılanların "temel mesleki standartlar" [$t_{(438)}$= 1.01, p > .05] boyutundaki görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 29'da araştırmaya katılanların ilişkisel sözleşme boyutu ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 29. İlişkisel Sözleşme İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılanların Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	170	30,32	5,37	438	.98	.32
Erkek	270	29,76	6,32			

Araştırmaya katılanların "ilişkisel sözleşme" [$t_{(438)}$= 0.98, p > .05] boyutundaki görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İle İlgili Görüşlerinin Kıdeme Göre Fark Analizi Bulguları

Bu başlık altında araştırmaya katılanların üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri ve çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında kıdeme göre fark olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapılan analiz sonuçlarına ve bulgulara yer verilmiştir. Tablo 30'da araştırmaya katılanların üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Üniversitenin Çalışanlarına Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	19782,38	3	6594,12	9,60	.00	1-2, 1-3
Gruplariçi	292467,58	426	686,54			
Toplam	312249,96	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Araştırmaya katılanların, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-426)}$= 9.60, p < .05]. Tukey HSD testinin sonuçlarına göre bu farklılık, kıdemi "1–5 yıl" olanlar ile kıdemi "6–10 yıl" ve kıdemi "1–5 yıl" olanlar ile "11–15 yıl" olanların görüşleri arasındadır. Kıdemi "1–5 yıl" olanlar üniversitenin

çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "orta", diğer gruplar "az" düzeyde yerine getirdiğini düşünmektedir. Kıdemi "1–5 yıl" olan katılımcıların görüşleri diğer tüm grupların görüşlerine göre daha olumludur. Tablo 31'de araştırmaya katılanların üniversitedeki çalışma koşulları ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 31. Üniversitedeki Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	773,04	3	257,68	7,34	.00	3-1, 3-2, 3-4
Gruplariçi	14942,05	426	35,07			
Toplam	15715,09	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Katılımcıların, *çalışma koşulları* boyutu ile ilgili görüşleri arasında da kıdeme göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-426)}$= 7.34, p < .05]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu fark, kıdemi "11–15 yıl" arasında olan personelin görüşleri ile diğer grupların ("1–5 yıl", "6–10 yıl", "16 yıl ve üstü") görüşleri arasındadır. Buna göre "11–15" yıl kıdemi olanlar bu yükümlülüklerin "az" yerine getirildiğini düşünürken, diğer gruplar "orta" derecede yerine getirildiğini düşünmektedir. Tablo 32'de araştırmaya katılanların üniversitedeki yararlar ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Yararlara İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	650,07	3	216,69	4,24	.00	1-2
Gruplariçi	21732,24	426	51,01			
Toplam	22382,31	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Yararlar boyutunda da katılımcı görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-426)}$= 4.24, p < .05]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu farklılık kıdemi "1–5 yıl" olan personel ile "6–10 yıl" olan personel arasındadır. Tablo 33'te araştırmaya katılanların

üniversitedeki işin özellikleri ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 33. Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki İşin Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	2420,71	3	806,90	10,70	.00	1-2, 1-3, 1-4
Gruplariçi	32124,63	426	75,41			
Toplam	34545,35	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

İşin özellikleri boyutunda da katılımcı görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-426)}$= 10.70, p < .05]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu farklılık kıdemi "1–5 yıl" olan personel ile diğer grupların görüşleri arasındadır. Buna göre kıdemi "1–5 yıl" olanlar bu yükümlülüklerin "orta" derecede yerine getirildiğini düşünürken, kıdemi "6–10 yıl", "11–15 yıl" ve "16 yıl ve üstü" olanlar "az" yerine getirildiğini düşünmektedir. Tablo 34'te araştırmaya katılanların üniversitedeki adalet ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 34. Araştırmaya Katılanların Üniversitedeki Adalete İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	2087,28	3	695,76	9,59	.00	1-2, 1-3
Gruplariçi	30897,07	426	72,52			
Toplam	32984,36	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Adalet boyutu ile ilgili olarak katılımcı görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-426)}$= 9.59 p < .05]. Tukey HSD testin sonuçlarına göre bu farklılık, kıdemi "1–5 yıl" olan personel ile "6–10 yıl" ve "11–15 yıl" olanların görüşleri arasındadır. Buna göre kıdemi "1–5 yıl" ve "16 yıl ve üstü" olanlar bu yükümlülüklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini düşünürken, kıdemi "6–10 yıl" ve "11–15 yıl" olanlar "az" yerine getirildiğini düşünmektedir. Tablo 35'te

araştırmaya katılanların çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 35. Araştırmaya Katılanların, Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	3280,74	3	1093,58	3,31	.02	1-3
Gruplariçi	140527,82	426	329,87			
Toplam	143808,56	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Araştırmaya katılanların, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-426)}$= 3.31, p < .05]. Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu fark, kıdemi "1–5 yıl" olanlar ile "11–15" yıl olanların görüşleri arasındadır. Bütün gruplar bu yükümlülükleri, çalışanların "çok" derecesinde yerine getirdiğini düşünmektedir. Tablo 36'da araştırmaya katılanların kurum üyesi olma boyutu ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 36. Araştırmaya Katılanların, Kurum Üyesi Olarak Çalışanların Üniversiteye Karşı Yükümlülüklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	637,87	3	212,62	2,06	.10	-
Gruplariçi	43820,36	426	102,86			
Toplam	44458,24	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Katılımcıların, "kurum üyesi olma" [$F_{(3-426)}$= 2.06 p > .05] boyutundaki görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark yoktur. Tablo 37'de araştırmaya katılanların temel mesleki standartlar boyutu ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 37. Araştırmaya Katılanların, Temel Mesleki Standartlara İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	120,99	3	40,33	1,58	.19	-
Gruplariçi	10844,48	426	25,45			
Toplam	19782,38	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Katılımcıların, "temel mesleki standartlar" [$F_{(3-426)}$= 1.58 p > .05] boyutundaki görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark yoktur. Tablo 38'de araştırmaya katılanların ilişkisel sözleşme boyutu ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 38. Araştırmaya Katılanların, İlişkisel Sözleşmeye İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	563,90	3	187,96	5,49	.00	1-2, 1-3, 1-4
Gruplariçi	14561,34	426	34,18			
Toplam	15125,24	429				

1 – "1-5" yıl, 2 – "6-10" yıl, 3 – "11-15" yıl, 4 – "16 yıl ve üzeri"

Araştırmaya katılan bütün gruplar ilişkisel sözleşme boyutundaki yükümlülüklerini "çok" düzeyde yerine getirdiklerini düşünmekle birlikte katılımcıların görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark vardır [$F_{(3-426)}$= 5.49 p < .05]. Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, bu fark kıdemi "1–5 yıl" olan personelin görüşleri ile diğer grupların görüşleri arasındadır.

BÖLÜM V
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Araştırmaya katılanlar, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "az" yerine getirdiğini, ancak çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini "çok" yerine getirdiğini düşünmektedir. Bu durum bu iki boyutun alt boyutları içinde geçerlidir. Katılımcılar üniversitedeki çalışma koşulları, yararlar, işin özellikleri ve adalet ile ilgili yükümlülükleri üniversitenin "az" ya da "orta" derecede yerine getirdiğini, çalışanların ise kurum üyesi olma, temel mesleki standartlar ve ilişkisel sözleşme ile ilgili yükümlülükleri "çok" derecesinde yerine getirdiklerini düşünmektedir.

Araştırmaya katılanların, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri, çalışma koşulları boyutu, yararlar, işin özellikleri ve adalet boyutlarındaki görüşleri arasında göreve göre anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmaya katılanların, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri, kurum üyesi olma, temel mesleki standartlar ve ilişkisel sözleşme boyutları ile ilgili görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark bulunmuştur.

Üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri bölümünde yer alan dört alt boyutun toplamı dikkate alındığında araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, çalışma koşulları boyutu ile ilgili olarak araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunurken, yararlar, işin özellikleri ve adalet boyutlarındaki görüşler arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri bölümünde yer alan üç alt boyutun toplamı dikkate alındığında, kurum üyesi olma, temel mesleki standartlar ve ilişkisel sözleşme boyutlarında araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılanların, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Kıdemi "1–5 yıl" olanlar üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme durumu ile ilgili olarak daha olumlu görüşlere sahiptir. Çalışma koşulları boyutu ile ilgili görüşleri arasında da kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışma koşulları boyutu ile ilgili olarak kıdemi "11–15 yıl" arasında olan personel en olumsuz görüşe sahiptir. Yararlar boyutunda da katılımcı görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur. İşin özellikleri boyutunda da katılımcı görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Kıdemi "1–5 yıl" olan personel yine en olumlu görüşe sahip

gruptur. Adalet boyutu ile ilgili olarak katılımcı görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Kıdemi "1–5 yıl" ve "16 yıl ve üstü" olanlar bu yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyi ile ilgili en olumlu görüşlere sahiptir.

Araştırmaya katılanların, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Katılımcıların kurum üyesi olma ve temel mesleki standartlar boyutlarındaki görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak ilişkisel sözleşme boyutunda katılımcıların görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur.

Araştırma sonuçları iki ana noktada toplanabilir. Bunlardan ilki akademik ve idari personelin, üniversitenin kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirme durumunu yeterli bulmamasıdır. İlginç bir diğer sonuç ise çalışanların psikolojik sözleşmesinde katkıda bulunması beklenen yöneticilerin de üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeyini düşük bulmasıdır. Diğer yandan çalışanlar kendilerinin üniversiteye karşı yükümlülüklerini çok yerine getirdikleri inancını taşımaktadırlar. Ancak burada yöneticilerin görüşleri diğer gruplara göre daha olumsuzdur. Üniversite ve çalışanların karşılıklı yükümlülükleri arasındaki boşluk dikkat çekici boyuttadır. Özellikle idari personelin psikolojik sözleşmesinin ciddi anlamda bozulduğu söylenebilir. Yöneticilerin hem üniversite hem de çalışanların yükümlülüklerini karşılıklı olarak yetersiz bulmaları da ilginç bir sonuç olarak dikkat çekicidir. Bütün bu sonuçlar ışığında araştırma kapsamına giren üniversitelerde, çalışanların psikolojik sözleşmesini güçlendirmek amacıyla bazı yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusunda üniversitelerin daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir.

Tartışma

Araştırma kapsamına giren 11 Eğitim Fakültesinde çalışan akademik personel ve yöneticiler üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini orta, idari personel az düzeyde yerine getirdiğini belirtmiştir. İdari personelin eğitim düzeyinin düşük olması, daha az beceri gerektiren işlerde çalışması ve kamu personel rejimi gereği daha düşük sosyal, ekonomik hak ve çıkarlara sahip olmaları nedeniyle, üniversitenin yükümlülüklerini yerine getirme konusundaki algılarının olumsuz olması doğal karşılanmalıdır.

Ancak üniversite yöneticilerinin de üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini orta düzeyde gerçekleştirebildiğini belirtmeleri son derece ilginç bir bulgudur. Çünkü yöneticiler bir yandan, rolleri gereği maddi ve manevi güdüleme yöntemleri kullanarak çalışanları, örgüte olan yükümlülüklerini daha iyi yerine getirmeleri konusunda etkilemek durumdadırlar. Diğer yandan

yöneticiler, örgütün çalışanlara karşı yükümlülüklerini daha iyi yerine getirebilmesi için gereken madde ve insan kaynaklarını yaratır ve kullanırlar (STONER, 1982, 11–12). Böylece psikolojik sözleşmenin hayata geçmesinde en kritik rollerden birini yöneticiler oynamak durumundadırlar. Araştırmada yöneticilerin, üniversitenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yeterince yerine getirmediğini düşünmeleri, bu konuda yöneticilerin oldukça zor bir durumda bulunduklarının da işareti olarak görülebilir.

Üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda, katılımcıların görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark yokken, kıdem açısından anlamlı bir farklılık vardır. Psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüklerin konuşulmaması ve daha çok geçmiş deneyimlere göre şekillenmesi nedeniyle genç ve işe yeni başlayan üniversite personeli daha yüksek bir psikolojik sözleşmeye sahip olduğu söylenebilir. Buna karşılık üniversitenin yükümlülüklerini beklenen düzeyde yerine getirmediğini deneyimleri ile öğrenen kıdemli personelin psikolojik sözleşmesi daha olumsuzdur.Üniversitedeki çalışma kıdemi 5 yıl ve daha az olanlar, daha kıdemlilere göre üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeyini daha olumlu bulmuşlardır. Bu durum işe yeni başlayan çalışanların, iş yaşamı ve örgüte ilişkin beklentilerinin daha fazla olması, buna karşın kıdem arttıkça üniversitenin verdiği sözleri yerine getireceğine olan güvenin azalmasının bir sonucu olarak görülebilir. Burada sözü edilmesi gereken önemli bir nokta da işsizliğin giderek arttığı ve devlet memurluğuna girişin zorlaştığı bir ortamda işe girebilmenin yarattığı memnuniyetin psikolojik sözleşme üzerinde olumlu bir etki yaratması olasılığıdır.

Çalışma koşulları boyutunda tüm gruplar üniversitede güvenli bir çalışma ortamı yaratıldığı inancını, düzeyleri farklı olsa da paylaşmışlardır. Güvenlik, çalışanların en önemli hakkı ve yönetimin en temel sorumluluklarından biridir. Bu nedenle işyerinde tehlike riskinin azaltılması ve güvenlik koşullarının iyileştirilmesi etkili bir yönetim açısından kaçınılmazdır (BERNARDİN ve RUSSELL, 1998, 404). Bu açıdan güvenlikle ilgili koşulların üniversite tarafından sağlanmış olması önemlidir. Diğer yandan üç grubun da üniversitenin eğitim fırsatları sunma konusunda yükümlülüklerini yerine getirmediğini belirtmesi son derece düşündürücüdür. Oysa eğitim fırsatları, çalışanların iş ile ilgili yeterliklerinin geliştirilmesi için vazgeçilmez bir öneme sahiptir ve örgütler eğitim fırsatları sunmak için çaba göstermek zorundadır (NOE, 2005, 3). En temel işlevlerinden biri eğitim olan üniversitelerin, eğitim fırsatları konusunda çalışanlarını hayal kırıklığına uğratmaları ve sözleşme ihlali yapmaları, üzerinde ciddiyetle düşünülmesi gereken bir konudur. Çalışma koşulları boyutunda da en fazla sözleşme ihlali yapıldığı anlaşılan grup idari personel olmuştur. Ayrıca bu boyutta kadın çalışanların görüşleri erkeklere göre daha olumludur.

Kadınların üniversitenin kendilerine daha iyi çalışma koşulları sağladığını düşünmeleri, iş yaşamına girebilmenin yarattığı doyumdan da kaynaklanmış olabilir.

Yararlar boyutunda üç grubun da üniversitenin çalışanlarına bazı yararları sağlama konusundaki yükümlüklerini yerine getirme düzeyinden memnun olmadığı anlaşılmaktadır. Akademik personel ve yöneticiler üniversitenin sağlık ve bakım hizmetleri sunma yükümlülüğünü yerine getirme durumunu en fazla olumlu bulan gruplar olmuştur. Bunun nedeni üniversitelerde bulunan tıp fakültesi hastanelerinde, uzman akademisyen hekimler tarafından özellikle akademik personele kaliteli bir sağlık hizmeti sunulması olabilir. Bu boyutta idari personel ise iş güvencesi sağlama yükümlülüğünü ilk sırada belirtmekle birlikte orta derecede yerine getirilen bir yükümlülük saymıştır. Kamu personel rejiminde devlet memurları, görevden çıkarılmayı gerektirecek kadar ağır bir suç işlemedikçe iş güvencesine sahiptir. Ancak yönetimin çalışanları kurumun başka birimlerinde görevlendirme yetkisi vardır. Bu nedenle idari personel bu konuda olumsuz görüşe sahip olabilir. Her üç grup da performansa dayalı bir ödeme yapılması konusunda üniversitenin hiçbir şey yapmadığını düşünmektedir. Performans değerlendirme kamu sisteminin en sorunlu konularından biridir. Oysa performans değerlendirme ciddi bir çalışmayı gerektiren performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, değerlendirme (MOORHEAD ve GRİFFİN, 1995, 188–189) süreçlerinden oluşan bir döngüdür. Üniversite çalışanlarının açık ve net performans tanımları ve hedefleri olmadığı gibi, performans ölçümleri de sağlıklı biçimde yapılmamaktadır. Bu nedenle ödeme politikası performansa bağlı değil daha çok eğitim ve kıdeme bağlıdır. Bu da çalışanlar için ümit kırıcıdır. Özellikle çalışanlara bazı yararların sağlanması konusunda üniversiteler daha fazla yükümlülük hissetmelidirler. Bu kapsamda çalışanlara daha fazla eğitim olanakları sunulması, performansa dayalı bir ödeme sistemi uygulanması, seyahat olanakları sağlanması, iş yükü dağıtımı ve kuralların adil uygulanması konusunda yükümlülüklerini daha fazla yerine getirmelidir.

İşin özellikleri boyutunda, akademik personelin psikolojik sözleşmesi daha olumlu iken yönetici ve idari personelin daha olumsuz bir görünüm sergilemektedir. Akademik personel ve yöneticiler üniversitenin çalışanlara işlerinde yükselme olanakları sunması yükümlülüğünü, idari personel ise kendilerine yüksek sorumluluklar gerektiren işlerde çalışma fırsatları sunulmasını az ancak diğerlerine oranla daha olumlu bulmaktadırlar. Yükselme ve bireylerin kapasitelerini daha iyi kullanacakları işlerde çalışma olanağı, çalışanları işe motive eden ve kurumsal bağlılığını artıran önemli bir etmendir (PEHLİVAN-AYDIN, 2002, 50). Oysa üniversitenin çalışanlara bu fırsatları yeterince sağlamayarak, çalışanların psikolojik sözleşmesini ihlal ettiği anlaşılmaktadır. Diğer

yandan çalışanlar, seyahat olanakları sunulmasını en az yerine getirilen yükümlülük olarak değerlendirmeleri, bu konudaki beklentilerinin neredeyse hiç karşılanmadığını göstermektedir.

Üniversitenin adalet boyutundaki yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda idari personelin psikolojik sözleşmesi, akademik personel ve yöneticilere göre daha olumsuzdur. Bu boyutta üniversitenin hiç kimseye karşı ayrımcılık yapmamasını, akademik ve idari personel en çok yerine getirilen yükümlük olarak görürken; yöneticiler, üniversite yöneticilerine doğrudan ulaşma ve iletişim kurma fırsatları sağlanmasını en çok yerine getirilen yükümlülük olarak ifade etmişlerdir. Bu boyutta akademik personel ve yöneticiler tüm çalışanlara iş yükünün adil dağıtılmasını; idari personel ise kuralların bütün çalışanlara eşit uygulanmasını en az yerine getirilen yükümlülük olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel adalet, örgütte çalışan kişiler arasında görevler, mallar, hizmetler, ödüller, cezalar, ücretler, örgütsel pozisyonlar, fırsatlar ya da roller gibi kazanımların dağıtılması ya da dağıtım kararlarının alınmasına yönelik olarak geliştirilen kurallar ve bu kuralların dayandığı toplumsal normlarla ilgilidir (FOLGER ve CROPANZANO, 1998). Bu nedenle adaletsizlik algısı psikolojik sözleşmeye en çok zarar veren etmenlerden biridir. Araştırmaya katılan gruplar, adalet boyutunda da üniversitelerin sözlerini yeterince yerine getirmediği inancını taşımaktadırlar. Ve bu durumun onların ilişkilerine ve performansına yansımaması olanaksız görünmektedir.

Araştırmanın ikinci önemli boyutu olan ***çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi*** hakkında katılımcılar aynı görüşü paylaşmamaktadırlar. Akademik ve idari personel, üniversiteye karşı yükümlülüklerini üst düzeyde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Ancak yöneticiler, çalışanların yükümlülüklerini orta derecede yerine getirdikleri inancındadırlar. Görüşler arasındaki bu farklılık katılımcıların pozisyonlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, örgütsel amaçların başarılabilmesi için örgütsel disiplin, motivasyon, özendirme, etki gibi yollarla çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerini gerçekleştirmelerini sağlamak durumundadırlar. Bu davranış yöneticilerin liderlik özellikleri ile de yakından ilgilidir (McKENNA, 1994, 388). Ayrıca Getzel ve Guba'nın modeline göre de kurum, rol ve beklentiden oluşan örgütsel boyut ile birey, kişilik ve gereksinimden oluşan personel boyutunun etkileşimi sosyal davranışı ortaya çıkarır (OWENS, 1991, 68). Çalışanlar kişisel ilgi, beklenti ve gereksinimlerinin yeterince karşılanmadığı durumlarda örgüte karşı yükümlülüklerini ihmal edebilmektedirler. Bu araştırmada da çalışanlar üniversitenin kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirme durumunu yetersiz bulmuşlardır. Bu durum onların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerini de olumsuz etkilemiş olabilir.

Kurum üyesi olma boyutunda akademik personel ve yöneticiler en çok "eğer işin bitirilmesi gerekiyorsa mesai saati sona ermiş olsa bile karşılık beklemeksizin işyerinde fazladan çalışılması"nı, idari personel ise "kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasını ortaya koymaya çalışılması"nı en fazla yerine getirdikleri yükümlülük olarak görmektedirler. Örgütsel yurttaşlık davranışları arasında en önemli sayılabilecek özelliklerden ikisi bu araştırmada da ifade edilen fedakârlık ve rol fazlası davranış göstermektir (PODSAKOFF ve MACKENZİE, 1994, 351). Buradan çalışanların kendilerini kurumun gerçek üyeleri olarak algıladıkları ve psikolojik sözleşmelerinin bu boyutunun oldukça güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan özellikle idari personelin eğitim etkinliklerine katılma ve ekip çalışmasına yatkınlık konularındaki eğilimlerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tüm gruplar temel mesleki standartları yerine getirme yükümlülüğünün çok yerine getirildiği inancını paylaşmaktadırlar. İşle ilgili en iyi performansı sergilemek akademik ve idari personel, üniversitenin kural ve prosedürlerine uygun davranılması yöneticiler tarafından bu boyutta en çok yerine getirilen yükümlülük olarak görülmüştür. Üniversitenin gelişimi için yenilikçi önerilerde bulunulması akademik personel, gizli bilgilerin yetkili olmayan kişi ya da kurumlarla paylaşılmaması idari personel ve gerektiğinde ek çalışmalar üstlenmeye gönüllü olunması yöneticilerce göreli olarak daha az yerine getirilen yükümlülükler olarak sıralanmıştır. Burada yöneticilerin daha statükocu oldukları ve belirlenmiş standartlara uyum aradıkları, ancak bu konuda çalışanların çabalarını yeterli bulmadıkları anlaşılmaktadır. Çalışanlar ise bu boyuttaki yükümlülüklerini genellikle üst düzeyde yerine getirdikleri inancındadırlar.

İlişkisel sözleşme boyutunda, üniversiteye karşı dürüst davranma, hem akademik hem de idari personel tarafından en çok yerine getirilen yükümlülük olmuştur. Üniversite dışında başka iş aramama yükümlülüğünün idari personel ve yöneticilerce orta derecede yerine getirildiği ifade edilmiştir. Çalışanın psikolojik sözleşmesinde adalet ne kadar önemli ise örgütün çalışanları ile uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler kurmasında da dürüstlük o denli önemlidir. Çünkü dürüstlük aynı zamanda örgütsel güvenin de teminatıdır. Sabel'e göre, (1992) güven, taraflardan birinin diğer tarafın zayıflığını istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır. Bu nedenle çalışanların dürüstlüğü, üniversite ile ilişkilerinin süre, içerik ve bağlılık açısından durumunu da etkileyecektir.

Ancak üniversite dışında başka iş aramama konusunda akademik ve idari personelin orta düzeyde görüş belirtmeleri, ilişkisel sözleşmelerinin istenen düzeyde olmadığı ve daha iyi koşullar buldukları takdirde üniversiteden ayrılma olasılıklarının olduğuna da işaret etmektedir. Ayrıca özellikle idari personel üniversite içinde başka birimlerde görevlendirilmeyi kabul etme konusunda da kendini fazla yükümlülük altına sokmak istememektedir. İlişkisel sözleşme

boyutunda akademik personel diğer gruplardan anlamlı şekilde farklılaşan ve en olumlu psikolojik sözleşmeye sahip olan gruptur. Bunun nedeni akademik personelin üniversite ile daha kalıcı ve sürekli ilişkiler içinde olmaları görülebilir.

Çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirme durumu açısından kadın ve erkek katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcılar, kıdemli çalışanlara göre daha olumlu bir psikolojik sözleşmeye sahiptir. Bu durumu ortaya çıkaran nedenler arasında, iş yaşamına yeni giren bireyler olarak öğrenme ve gelişme çabasının fazla olması; fedakârlık, çalışkanlık ve performansı ile yöneticilerin dikkatini çekme arzusu; yükselme ve daha iyi bir pozisyona gelebilme motivasyonunun etkisi sayılabilir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri de üniversitenin yükümlülüklerini yerine getirme durumu ile çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme durumlarının karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan ilginç tablodur. Buna göre akademik personel üniversitenin yükümlülüklerini orta düzeyde yerine getirdiğini, kendilerinin üniversiteye karşı yükümlülüklerini ise çok yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. İdari personelin görüşlerine göre ise durum daha da çarpıcı görünmektedir. İdari personel, üniversitenin kendilerine karşı yükümlülüklerini az, kendilerinin üniversiteye karşı yükümlülüklerini ise çok yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Örgüt ve bireyin karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirme durumlarına ilişkin ortaya çıkan büyük boşluk, idari personelin psikolojik sözleşmesinin önemli ölçüde bozulduğunu ve bu konuda çok ciddi önlemler alınması gerektiğini göstermektedir. Yöneticiler ise hem üniversitenin çalışanlara hem de çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini orta düzeyde yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Aslında bu durum Türkiye'de üniversite yöneticilerinin içinde bulundukları zor ve karışık durumun da bir göstergesidir. Bir yandan çok sınırlı kaynak ve yetkilerle, diğer yandan bürokratik ve aşırı merkeziyetçi yönetim yapısı ile çalışanların psikolojik sözleşmelerini olumlu ve canlı tutmanın yöneticiler açısından ne denli zor olduğunun bir itirafı olarak da yorumlanabilir.

Öneriler

A. Üniversitelere Yönelik Öneriler

Üniversiteler, çalışanlarının psikolojik sözleşme düzeylerinin düşük olduğu alanları geliştirebilmek için aşağıdaki yükümlülükleri daha etkili bir şekilde yerine getirmelidirler.

1. Üniversiteler, çalışanlara daha fazla hizmetiçi eğitim fırsatları sunmalıdır.
2. Üniversiteler, çalışanlara işleri ile ilgili becerilerini geliştirme fırsatları sağlamalıdır.
3. Çalışanlar döner sermaye gelirlerinden yararlandırılmalıdır.

4. Performansa dayalı olarak ödüller verilmelidir.
5. Çalışanlara görevlendirme yoluyla seyahat olanakları sağlanmalıdır.
6. Çalışanlar arasında işbirliğini destekleyen bir iş ortamı yaratılması için çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.
7. İş yükü tüm çalışanlara adil olarak dağıtılmalıdır.
8. Kurallar bütün çalışanlara eşit uygulanmalıdır.

B. Çalışanlara Yönelik Öneriler

Üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personel, üniversitedeki psikolojik sözleşme düzeyinin artırılması için aşağıdaki yükümlülükleri daha etkili bir şekilde yerine getirmelidirler.

1. Çalışanlar, ekip çalışmalarına gönüllü olarak katılmalıdır.
2. Çalışanlar, birlikte çalıştıkları kişilere gerektiğinde liderlik yapmalıdır.
3. Üniversite çalışanların liderlik becerilerini geliştirecek etkinlikler, eğitimler düzenlemelidir.
4. Çalışanlar, üniversitenin sunduğu eğitim etkinliklerine mutlaka katılmalıdır.
5. Çalışanlar, üniversitenin gelişimi için yenilikçi önerilerde bulunmalıdır.
6. Çalışanlar, gerektiğinde ek çalışmalar üstlenmeye gönüllü olmalıdır.

KAYNAKÇA

ANDERSON, G. *Fundamental of Educational Research.* London: The Farmer Press. (1990).

ANDERSON, N. and Schalk R. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, (1998). 637-647.

AYTAÇ, S. *Çalışma Yaşamında Kariyer.* İstanbul: Epsilon Yayıncılık. (1997).

BALCI, A. *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler* (3. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık. (2001).

BAŞARAN, İ. E. *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Feryal Matbaası. (2000b).

BAŞARAN, İ. E. *Örgütsel Davranış.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. (1982).

BAŞARAN, İ. E. *Yönetim*, 3.basım, Feryal Matbaası, Ankara. (2000),

BAŞARAN, İ. E. *Yönetim.* Ankara: Feryal Matbaası. (2000a).

BAŞARAN, İ. E. *Yönetimde İnsan İlişkileri.* Ankara: Aydan Web Tesisleri. (1998).

BEAUCHAMP, T.L. *Philoshophical Ethics: An Introduction to Moral Philosophy.* New York: McGraw_Hill, Inc. (1991).

BERNARDİN, H.J. and Russell, J.E.A. *Human Resource Management: An Experiental Approach.* Boston: The McGraw-Hill. (1998).

BUNDERSON, J.S. How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior, 22,* (2001). 717–741.

BURKE, R. J. Changing career rules: clinging to the past or accepting the new reality?. *Career Development International.* 3 (1), (1998). 40-45. http://www.emeraldinsight.com. İndirme Tarihi: 23.09.2006.

BURSALIOĞLU, Z. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, Pegem Yayıncılık, (2000).

CANMAN, A. D. *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi.* Ankara: TODAİE Yayınları. (1993).

COYLE-SHAPİRO, J. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, (2002).927-946.

COYLE-SHAPİRO, J. and Kessler, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, (2000). 903–930.

CUYPER, N. D. and Witte, H. D. The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, (2006). 395–409.

DABOS, G. E. ve Rousseau, D. M. Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), (2004). 52–72.

DANSEREAU, F., Graen, G.B., and Haga, W.J. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, (1975). 46–78.

DİNÇER, Ö. and Fidan, Y. *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Beta Basın Yay(1996). ın.

ERDOĞAN, İ. *Pozitivist Metodoloji.* Ankara: Pozitif Matbaacılık. (2003).

EREN, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* . İstanbul, Beta Yayınları, (2006).

FINDIKÇı, İ.. *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları. (2001)

FOLGER, R. and Cropanzano, R. *Organizational justice and human resource management*, Sage, London (1998).

GRAEN, G. B. and Scandura, T. A. Towards a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, (1987). pp.175–208). Greenwich, CT: JAI Press.

GRANROSE, C. S. and Baccili P. A. Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International.* 11, 2., (2006), pp.163-182.

GUEST, D. E. Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior,* 19, (1998). 649-664.

GUEST, D. E. and Conway, N. *Fairness At Work And The Psychological Contract.* London: Instutute of Personel Directors. (1998).

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

HALL, D. and Moss, J.E. The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26, (1998), pp. 22–37.

HERRİOT, P and Pemberton, C. *New Deals: The Revolution in Managerial Careers.* Chichester: Wiley. (1995).

HERRİOT, P., Manning, W. E., and Kidd, J. M. The content of the psychological contract. *British Journal of Management,* 8, (1997). 151–162.

KARASAR, N. *Araştırmalarda Rapor Hazırlama.* Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. (1995).

KARİP, E. Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı.* (Edt: Yüksel Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık. . (2004).

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

KURTULMUŞ, N. *Sanayi Ötesi Dönüşüm.* İstanbul: İz Yayıncılık. (1996).

McDONALD, P., Brown, K. and Bradley, L. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector, *Career Development International.* 10,2, (2005), pp.109-29.

MCKENNA, E. *Business Psychology and Organizational Behavior.* East Sussex: Lawrance Erlbaum Associates. (1994).

MCLEAN PARKS, J., Kidder, D. L. and Gallagher, D. GFitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior,* 19, (1998). 697–730.

MOOREHEAD, G. and Griffin, R. W. *Organizational Behavior.* Boston: Houghton Mifflin Company. (1995).

NOE, R. A. *Employee Training and Development.* New York: Mc Grawhill. (2005).

OWENS, R. G. *Organizational Bahavior in Education.* New: Jersey: Englewood Cliffs. (1991).

PEHLİVAN-AYDIN, İ. *İş Yaşamında Stres.* Ankara: PEGEM-A Yayıncılık. (2002).

PODSAKOFF, P. M. and Mackenzie, S.B . Organisational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, (1994). 351-364.

ROBBINS, P. S. *Örgütsel Davranışın Temelleri.* (Çev: S. A. ÖZTÜRK). Eskişehir: Etam AŞ. (1994).

ROBİNSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, (1996). 574–599.

ROBİNSON, S. L., Kraatz, M. S., and Rousseau, D. M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, (1994). 137–152.

ROBİNSON, S. L., and Morrison, E. W. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, (1995). 289–298.

ROBİNSON, S. L., and Rousseau, D. M. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, (1994). 245–259.

ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their emloyer's obligation: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, (1990). 389–400.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.* Thousand Oaks, CA: Sage. (1995).

ROUSSEAU, D. M. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management* Executive, 18 (1), (2004).120-127.

ROUSSEAU, D. M. Psy*chological Contracts Inventory,* (2000).

ROUSSEAU, D. M. Psy*chological Contracts Measures,* (1996).

ROUSSEAU, D. M. and Tijoriwala, S. A. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measues. *Journal of Organizational Behavior*, 19, (1998). 679-695.

SABEL, C. F. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46, (1993). 1133-1170.

SAYLI, H. Örgütsel değişmede psikolojik sözleşme ihlalleri ve bir uygulama örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (2002).

ŞİŞMAN, M. *Örgütler ve Kültürler.* Ankara: Pegem A Yayıncılık, (2002).

STONER, A.F.S. *Management.* New Jersey: Prentice Hall Inc. . (1982).

SULLIVAN, S. E. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 25 (3), (1999). 457-484. http://jom.sagepub.com/cgi/reprint/25/3/457. İndirme Tarihi: 23.08.2006.

SULLIVAN, S. E., Garden, W. A. and Martin, D. F. Careers in the Next Millennium: Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 8 (2), (1998). 165-185. http://www.ingentaconnect.com/. İndirme Tarihi: 23.08.2006.

TDK. Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları. (2000).

TURNLEY, W. H. and Feldman D. C. The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations. 52, 7.* (1999).

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

TURNLEY, W. H., Bolino, M.C., Lester, S.W. and Bloodgood, J.M.. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, (2003)187-206.

TURNLEY, W.H. and Feldman, D.C. Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior,* 21, (2000), pp. 25–42.

TURNLEY, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. and Bloodgood, J.M. The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29, (2003), pp. 187-206.

TURNLEY, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. and Bloodgood, J.M. The effects of psychological contract breach on union commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, (2004).421-428.

TÜZ, M.V. ve Altıntaş, F.Ç.. Psikolojik sözleşme ihlalleri ve psikolojik sözleşme ihlallerinin işgören davranışlarına olan etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. (2005). http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/53/53_Files/background1.png İndirme Tarihi: 23.07.2006.

EKLER

Psikolojik Sözleşme Anketi

(Yönetici Formu)

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerde görevli akademik ve idari personelin psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarının saptanmasıdır. Ankette üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülüklerine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde ise çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Araştırmanın objektifliği için görüşlerinizi samimi olarak belirtmeniz önemlidir. Bu nedenle lütfen ankete isim yazmayınız. İlgi ve katkınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. İnayet Aydın
Arş. Gör. Kürşad Yılmaz
Arş. Gör. Hasan Basri Memduhoğlu
Arş. Gör.Ebru Oğuz
Arş. Gör. Sabri Güngör
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

I. Yaşınız: .....

II. Cinsiyetiniz: 1 ☐ Kadın 2 ☐ Erkek

III. Üniversiteniz (Lütfen Belirtiniz):..... .....

IV. Göreviniz (Lütfen aşağıda işaretleyerek belirtiniz)

1 ☐ Dekan
2 ☐ Dekan Yardımcısı
3 ☐ Bölüm Başkanı
4 ☐ Anabilim Dalı Başkanı
5 ☐ Fakülte Sekreteri
6 ☐ Şef

VI. Şu an yürütmekte olduğunuz yöneticilik görevinizdeki hizmet süreniz (Lütfen YIL olarak belirtiniz):.....YIL

VII. Görev yaptığınız üniversitedeki toplam çalışma süreniz (Lütfen YIL olarak belirtiniz):.....YIL

BÖLÜM II
ÜNİVERSİTENİN ÇALIŞANLARINA KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda üniversitenizin, yöneticisi olduğunuz çalışanlara (akademik-idari) karşı üstlendiği yükümlülükler ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Üniversitenizin bunları yerine getirme durumuna ilişkin görüşlerinizi lütfen belirtiniz.

1. HİÇ
2. AZ
3. ORTA
4. ÇOK
5. PEK ÇOK

		1	2	3	4	5	
A- Üniversite;							
1	Çalışanlara işlerini yapmaları için uygun mekân sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	1
2	Çalışanlara sağlıklı ve temiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	2
3	Çalışanlara işlerini yaparken kullanabilecekleri araç- gereçleri sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	3
4	Çalışanlara işleri için gerekli materyali sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	4
5	Çalışanlara işleri ile ilgili becerilerini geliştirme fırsatları sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	5
6	Çalışanlara güvenli bir iş ortamı yaratmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	6
7	Çalışanlara hizmetiçi eğitim fırsatları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	7
B- Üniversite;		1	2	3	4	5	
8	Cazip bir ücret sistemi uygulamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	8
9	Çalışanları döner sermaye gelirlerinden yararlandırmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	9
10	Performansa bağlı bir ödeme sistemi uygulamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	10
11	Lojmandan yararlanma olanağı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	11
12	Kreş hizmetlerinden yararlanma olanağı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	12
13	Çalışanlara sosyal, kültürel ve sportif olanaklardan yararlanma fırsatı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	13
14	Kamp ve sosyal tesislerde uygun tatil olanakları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	14
15	Servis araçlarından yararlanma olanağı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	15
16	Sağlık ve bakım hizmetleri sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	16
17	Performansa dayalı ödüller vermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	17
18	İş güvencesi sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	18
19	Çalışanlar arasında ekonomik ve sosyal dayanışmayı teşvik etmektedir	☐	☐	☐	☐	☐	19
C- Üniversite;		1	2	3	4	5	
20	Çalışanlarına ilgi ve yeteneklerine uygun işler yapma fırsatı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	20
21	Çalışanlarına ruhsal yönden doyurucu bir çalışma yaşamı sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	21
22	Çalışanlarına iş ve çalışma konusunda özerklik sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	22
23	Çalışanlara yüksek sorumluluklar gerektiren işlerde çalışma olanağı sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	23
24	Çalışanlarını iyi ve kötü günlerinde desteklemektedir	☐	☐	☐	☐	☐	24
25	Çalışanların mesleki kariyerlerini geliştirme olanakları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	25
26	Çalışanlara işlerinde yükselme olanakları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	26
27	Çalışanlara işlerinde kapasitelerini tam olarak kullanma fırsatı vermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	27
28	Çalışanlara görevlendirme yoluyla seyahat olanakları sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	28
29	Çalışanlar arasında işbirliğini destekleyen bir iş ortamı yaratmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	29
D - Üniversite;		1	2	3	4	5	
30	Tüm çalışanlara iş yükünü adil olarak dağıtmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	30
31	Kuralları bütün çalışanlara eşit uygulamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	31
32	Çalışanları, olumlu ya da olumsuz çalışmaları hakkında bilgilendirmektedir	☐	☐	☐	☐	☐	32
33	Çalışanlara hak ettikleri saygıyı göstermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	33
34	Çalışanlara karşı iş ve işlemlerde dürüst bir yaklaşım sergilemektedir	☐	☐	☐	☐	☐	34
35	Üniversite yöneticilerine doğrudan ulaşma ve iletişim kurma fırsatları sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	35
36	Başvuru ya da taleplere kısa bir sürede cevap vermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	36
37	Çalışanlara, olumsuz biçimde etkilendiği kararlara itiraz etme fırsatı tanımaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	37
38	Hiç kimseye ayrımcılık (ırk, dil, din, cinsiyet vb) **yapmamaktadır**	☐	☐	☐	☐	☐	38

BÖLÜM III
ÇALIŞANIN ÜNİVERSİTEYE KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda yöneticisi olduğunuz (akademik-idari) personelin üniversiteye karşı üstlendikleri yükümlülüklere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Akademik ve/veya idari çalışanların üniversitenize karşı bu yükümlülükleri yerine getirme durumlarına ilişkin görüşlerinizi lütfen işaretleyiniz.

1. HİÇ
2. AZ
3. ORTA
4. ÇOK
5. PEK ÇOK

	A- Akademik ve/veya idari çalışanlar;	1	2	3	4	5	
1	Ekip çalışmalarına gönüllü olarak yatkındırlar	☐	☐	☐	☐	☐	1
2	Üniversitenin olumlu bir imaj sergilemesine katkıda bulunurlar	☐	☐	☐	☐	☐	2
3	Sahip oldukları tüm bilgi ve becerilerini üniversitenin hizmetine sunarlar	☐	☐	☐	☐	☐	3
4	Birlikte çalıştıkları kişilere gerektiğinde liderlik yaparlar	☐	☐	☐	☐	☐	4
5	Üniversitenin sunduğu eğitim etkinliklerine katılırlar	☐	☐	☐	☐	☐	5
6	Eğitimlerde kazandıkları bilgi ve becerileri iş yaşamına aktararak üniversiteye daha yararlı olmaya çalışırlar	☐	☐	☐	☐	☐	6
7	Kendi sorumluluk alanlarına girmese bile ihtiyaç halinde başka çalışanlara gönüllü olarak yardım ederler	☐	☐	☐	☐	☐	7
8	İş arkadaşlarına karşı olumlu tutum sergilerler	☐	☐	☐	☐	☐	8
9	Topluma yararlı çalışmalar yaparlar	☐	☐	☐	☐	☐	9
10	Eğer işin bitirilmesi gerekiyorsa mesai saati sona ermiş olsa bile karşılık beklemeksizin işyerinde fazladan çalışırlar	☐	☐	☐	☐	☐	10
11	Mevcut becerileri geliştirmek ve gerekiyorsa yeni beceriler kazanmak için ellerinden gelen gayreti gösterirler	☐	☐	☐	☐	☐	11
12	İş arkadaşlarıyla iyi geçinirler	☐	☐	☐	☐	☐	12
13	Kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasını ortaya koymaya çalışırlar	☐	☐	☐	☐	☐	13
14	Ekip olarak yapılan çalışmalarda üzerlerine düşen görevi en iyi biçimde yerine getirirler	☐	☐	☐	☐	☐	14
15	Ekip halinde gerçekleştirilen işlerde, başarıyı yalnız kendilerine mal etmezler	☐	☐	☐	☐	☐	15
	B- Akademik ve/veya idari çalışanlar;	1	2	3	4	5	
16	Çalışmalarında mesleki standartlara bağlılık gösterirler	☐	☐	☐	☐	☐	16
17	İşleri ile ilgili en iyi performansı sergilemek için ellerinden geleni yaparlar	☐	☐	☐	☐	☐	18
18	Profesyonel davranırlar (işleri yöntem, süre, yer, zaman ve standartlara uygun olarak yerine getirmek)	☐	☐	☐	☐	☐	19
19	Üniversite ile ilgili gizli bilgileri, yetkili olmayan kişi ve kurumlarla paylaşmazlar	☐	☐	☐	☐	☐	20
20	Üniversitenin gelişimi için yenilikçi önerilerde bulunurlar	☐	☐	☐	☐	☐	22
21	Gerektiğinde ek çalışmalar üstlenmeye gönüllü olurlar	☐	☐	☐	☐	☐	23
22	Üniversitenin kural ve politikalarına uygun davranırlar	☐	☐	☐	☐	☐	24
	C- Akademik ve/veya idari çalışanlar;	1	2	3	4	5	
23	İşe girdikten sonra en az iki yıl üniversitede kalmayı düşünürler	☐	☐	☐	☐	☐	25
24	Üniversite içinde başka bir birimde görev yapmayı kabul ederler	☐	☐	☐	☐	☐	26
25	İş için gerektiğinde seyahate çıkmayı kabul ederler	☐	☐	☐	☐	☐	27
26	Üniversite dışında başka bir iş aramazlar	☐	☐	☐	☐	☐	28
27	Birim içinde iş değişikliği yapmayı kabul ederler	☐	☐	☐	☐	☐	29
28	Üniversiteye zarar verebilecek kişi ve kurumları desteklemezler	☐	☐	☐	☐	☐	30
29	Üniversiteye karşı dürüst davranırlar	☐	☐	☐	☐	☐	31
30	Eğer başka bir kuruma geçeceklerse makul bir süre önce bunu üniversiteye bildirirler	☐	☐	☐	☐	☐	32

Üniversitenizde psikolojik sözleşme ile ilgili belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz varsa lütfen yazınız.

Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Psikolojik Sözleşme Anketi

(Akademik ve İdari Personel Formu)

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerde görevli akademik ve idari personelin psikolojik sözleşmeye ilişki algılarının saptanmasıdır. Ankette üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorula ikinci bölümde üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülüklerine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde is çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatl okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Araştırmanın objektifliği içi görüşlerinizi samimi olarak belirtmeniz çok önemlidir. Bu nedenle lütfen ankete isim yazmayınız. İlgi v katkınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. İnayet Aydı
Arş. Gör. Kürşad Yılma
Arş. Gör. Hasan Basri Memduhoğl
Arş. Gör. Ebru Oğu
Arş. Gör. Sabri Güngö
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültes

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

I. Yaşınız: .....

II. Cinsiyetiniz: 1 ☐ Kadın 2 ☐ Erkek

III. Üniversiteniz (Lütfen Belirtiniz):.....

IV. Göreviniz:

1 ☐ Akademik
- 1 ☐ Profesör
- 2 ☐ Doçent
- 3 ☐ Yrd. Doçent
- 4 ☐ Arş. Gör.
- 5 ☐ Öğretim Görevlisi
- 6 ☐ Okutman
- 7 ☐ Uzman

2 ☐ İdari
- 1 ☐ Sekreter
- 2 ☐ Memur
- 3 ☐ Diğer:

V. Toplam hizmet süreniz (Lütfen YIL olarak belirtiniz):.....YIL

VI. Görev yaptığınız üniversitedeki çalışma süreniz (Lütfen YIL olarak belirtiniz):.....YIL

VII. Eğitim Durumunuz

1 ☐ Doktora
2 ☐ Yüksek Lisans
3 ☐ Lisans
4 ☐ Ön Lisans
5 ☐ Ortaöğretim
6 ☐ İlköğretim

BÖLÜM II
ÜNİVERSİTENİN ÇALIŞANLARINA KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda üniversitenizin size karşı üstlendiği yükümlülükler ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Üniversitenizin bunları yerine getirme durumuna ilişkin görüşlerinizi lütfen belirtiniz.

1. HİÇ
2. AZ
3. ORTA
4. ÇOK
5. PEK ÇOK

	A- Üniversite;	1	2	3	4	5	
1	İşimi yapmam için uygun mekânı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	1
2	Sağlıklı ve temiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	2
3	İşimi yapmam için gerekli olan araç-gereçleri sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	3
4	İşim için gerekli materyali sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	4
5	İşimle ilgili becerilerimi geliştirme fırsatları sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	5
6	Güvenli bir iş ortamı yaratmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	6
7	Hizmetiçi eğitim fırsatları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	7
	B- Üniversite;	1	2	3	4	5	
8	Cazip bir ücret sistemi vardır	☐	☐	☐	☐	☐	8
9	Döner sermaye gelirlerinden yaralandırmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	9
10	Performansa bağlı bir ödeme sistemi uygulanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	10
11	Lojmandan yararlanma olanağı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	11
12	Kreş hizmetlerinden yararlanma olanağı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	12
13	Sosyal, kültürel ve sportif olanaklardan yararlanma fırsatı sağlanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	13
14	Kamp ve sosyal tesislerde uygun tatil olanakları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	14
15	Servis araçlarından yararlanma olanağı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	15
16	Sağlık ve bakım hizmetleri sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	16
17	Performansa dayalı ödüller vermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	17
18	İş güvencesi sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	18
19	Çalışanlar arasında ekonomik ve sosyal dayanışmayı teşvik etmektedir	☐	☐	☐	☐	☐	19
	C- Üniversite;	1	2	3	4	5	
20	İlgi ve yeteneklerime uygun işler yapma fırsatı sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	20
21	Ruhsal yönden doyurucu bir çalışma yaşamı sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	21
22	İş ve çalışma konusunda özerklik sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	22
23	Yüksek sorumluluklar gerektiren işlerde çalışma olanağı sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	23
24	İyi ve kötü günlerimde beni desteklemektedir	☐	☐	☐	☐	☐	24
25	Mesleki kariyerimi geliştirme olanakları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	25
26	İşimde yükselme olanakları sunmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	26
27	İşimde kapasitemi tam olarak kullanma fırsatı vermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	27
28	Çalışanlara görevlendirme yoluyla seyahat olanakları sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	28
29	Çalışanlar arasında işbirliğini destekleyen bir iş ortamı yaratmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	29
	D- Üniversite;	1	2	3	4	5	
30	Tüm çalışanlara iş yükünü adil olarak dağıtmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	30
31	Kuralları bütün çalışanlara eşit uygulamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	31
32	Çalışmalarımın olumlu ya da olumsuz yanları hakkında beni bilgilendirmektedir	☐	☐	☐	☐	☐	32
33	Hak ettiğim saygıyı göstermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	33
34	Çalışanlara karşı iş ve işlemlerde dürüst bir yaklaşım sergilemektedir	☐	☐	☐	☐	☐	34
35	Üniversite yöneticilerine doğrudan ulaşma ve iletişim kurma fırsatları sağlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	35
36	Başvuru ya da taleplerime kısa bir sürede cevap vermektedir	☐	☐	☐	☐	☐	36
37	Olumsuz biçimde etkilendiğim kararlara itiraz etme fırsatı tanımaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	37
38	Hiç kimseye ayrımcılık (ırk, dil, din, cinsiyet vb) **yapmamaktadır**	☐	☐	☐	☐	☐	38

BÖLÜM III
ÇALIŞANIN ÜNİVERSİTEYE KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda üniversitenize karşı bir çalışan olarak üstlendiğiniz yükümlülüklere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Üniversitenize karşı bu yükümlülükleri yerine getirme durumunuza ilişkin görüşlerinizi lütfen işaretleyiniz.

1. HİÇ
2. AZ
3. ORTA
4. ÇOK
5. PEK ÇOK

A-		1	2	3	4	5	
1	Ekip çalışmalarına gönüllü olarak katılırım	☐	☐	☐	☐	☐	1
2	Üniversitenin olumlu bir imaj sergilemesine katkıda bulunurum	☐	☐	☐	☐	☐	2
3	Sahip olduğum tüm bilgi ve becerilerimi üniversitenin hizmetine sunarım	☐	☐	☐	☐	☐	3
4	Birlikte çalıştığım kişilere liderlik yaparım	☐	☐	☐	☐	☐	4
5	Üniversitenin sunduğu eğitim etkinliklerine katılırım	☐	☐	☐	☐	☐	5
6	Eğitimlerde kazandığım bilgi ve berileri iş yaşamıma aktararak üniversiteye daha yararlı olmaya çalışırım	☐	☐	☐	☐	☐	6
7	Kendi sorumluluk alanıma girmese bile ihtiyaç halinde başka çalışanlara gönüllü olarak yardım ederim	☐	☐	☐	☐	☐	7
8	İş arkadaşlarıma karşı olumlu tutumlar gösteririm	☐	☐	☐	☐	☐	8
9	Topluma yararlı çalışmalar yaparım	☐	☐	☐	☐	☐	9
10	Eğer işin bitirilmesi gerekiyorsa mesai saati sona ermiş olsa bile karşılık beklemeksizin işyerinde fazladan çalışırım	☐	☐	☐	☐	☐	10
11	Mevcut becerileri geliştirmek ve gerekiyorsa yeni beceriler kazanmak için elimden geleni yaparım	☐	☐	☐	☐	☐	11
12	İş arkadaşlarım ile iyi geçinirim	☐	☐	☐	☐	☐	12
13	Benden beklenen performanstan daha fazlasını ortaya koymaya çalışırım	☐	☐	☐	☐	☐	13
14	Ekip olarak yapılan çalışmalarda üzerime düşen görevi en iyi biçimde yerine getiririm	☐	☐	☐	☐	☐	14
15	Ekip halinde gerçekleştirilen işlerde, başarıyı yalnız kendime mal etmem	☐	☐	☐	☐	☐	15
B-		1	2	3	4	5	
16	Çalışmalarımda mesleki standartlara bağlılık gösteririm	☐	☐	☐	☐	☐	16
17	İşlerim ile ilgili en iyi performansı sergilemek için elimden geleni yaparım	☐	☐	☐	☐	☐	18
18	Profesyonel davranırım (işleri yöntem, süre, yer, zaman ve standartlara uygun olarak yerine getiririm)	☐	☐	☐	☐	☐	19
19	Üniversite ile ilgili gizli bilgileri, yetkili olmayan kişi ve kurumlarla paylaşmam	☐	☐	☐	☐	☐	20
20	Üniversitenin gelişimi için yenilikçi önerilerde bulunurum	☐	☐	☐	☐	☐	22
21	Gerektiğinde ek çalışmalar üstlenmeye gönüllü olurum	☐	☐	☐	☐	☐	23
22	Üniversitenin kural ve politikalarına uygun davranırım	☐	☐	☐	☐	☐	24
C-		1	2	3	4	5	
23	İşe girdikten sonra en az iki yıl üniversitede kalmayı düşünürüm	☐	☐	☐	☐	☐	25
24	Üniversite içinde başka bir birimde görev yapmayı kabul ederim	☐	☐	☐	☐	☐	26
25	İş için gerektiğinde seyahate çıkmayı kabul ederim	☐	☐	☐	☐	☐	27
26	Üniversite dışında başka bir iş aramam	☐	☐	☐	☐	☐	28
27	Birim içinde iş değişikliği yapmayı kabul ederim	☐	☐	☐	☐	☐	29
28	Üniversiteye zarar verebilecek kişi ve kurumları desteklemem	☐	☐	☐	☐	☐	30
29	Üniversiteye karşı dürüst davranırım	☐	☐	☐	☐	☐	31
30	Eğer başka bir kuruma geçeceksem makul bir süre önce bunu üniversiteye bildiririm	☐	☐	☐	☐	☐	32

Üniversitenizde psikolojik sözleşme ile ilgili belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz varsa lütfen yazınız.

Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkürler.