

## Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüslük Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü<sup>1</sup>

(The Mediating Role of Perceived Organizational Support on the Effect of Psychological Contract Breach on Job Embeddedness)

Ayşe Hatun DİRİCAN <sup>a</sup>, Oya ERDİL <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli, Türkiye. [ahdirican@gmail.com](mailto:ahdirican@gmail.com)

<sup>b</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli, Türkiye. [erdil@gtu.edu.tr](mailto:erdil@gtu.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşe gömülmüslük Psikolojik sözleşme ihlali Algılanan örgütsel destek Kaynakların korunması kuramı	<b>Amaç</b> – Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek (AÖD) ve işe gömülmüslük ile ilişkisini incelemektedir. Özellikle, bu çalışma psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüslük arasındaki ilişkide AÖD'nin aracı rolünü araştırmaktadır. Kaynakların korunması kuramını temel alan bu araştırma, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların örgütsel destek algısını zayıflatacağını ve buna bağlı olarak da çalışanların işe gömülmüslüğünün azalacağını ileri sürmektedir.
Gönderilme Tarihi 3 Ocak 2021 Revizyon Tarihi 20 Mart 2021 Kabul Tarihi 25 Mart 2021	<b>Yöntem</b> – Araştırmanın verileri, Türkiye'de farklı alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarından toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini, en az bir yıl örgüt tecrübesine sahip, tam zamanlı çalışan, 642 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modeli, bootstrap yöntemi ve ANOVA kullanılarak test edilmiştir.
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Bulgular</b> – Elde edilen bulgular, aracılık hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ihlalinin azalan AÖD üzerinden çalışanların işe gömülmüslüğünü düşürebileceği tespit edilmiştir. Ayrıca, bulgular, yaş, örgüt tecrübesi ve iş pozisyonunun işe gömülmüslük ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda, araştırmanın sonuçları işe gömülmüslük ölçeğinin Türkiye bağlamında geçerli bir yapıya sahip olduğuna ilişkin destek sağlamıştır.
	<b>Tartışma</b> – Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüslüğe bağlayarak psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan ve örgüt üzerindeki zararlı sonuçlarını genişletmiştir. Araştırmanın katkıları, pratik çıkarımları ve kısıtları tartışılmış, gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Job embeddedness Psychological contract breach Perceived organizational support Conservation of resources theory	<b>Purpose</b> – The purpose of this study is to examine the relationships among psychological contract breach, perceived organizational support (POS) and job embeddedness. Specifically, this study tests a mediation model wherein psychological contract breach predicts job embeddedness through POS. The model basically draws on conservation of resources theory (COR). Based on COR, this study proposes that psychological contract breach to be associated with low POS and consequently with reduced job embeddedness.
Received 3 January 2021 Revised 20 March 2021 Accepted 25 March 2021	<b>Design/methodology/approach</b> – Data were collected from a variety of organizations in Turkey. The sample included 642 fulltime employees with at least one-year tenure. We tested our research hypotheses using structural equation modeling, bootstrapping and ANOVA.
<b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Findings</b> – The results provide support for our mediation hypothesis suggesting that psychological contract breach predicts employees' job embeddedness through their POS. Our findings also show that age, organizational tenure and job position are positively and significantly related to job embeddedness. Furthermore, our findings indicate that job embeddedness measure is valid construct in the context of Turkey.
	<b>Discussion</b> – As this study is the first to link psychological contract breach to job embeddedness, it expands the harmful consequences of psychological contract breach on both employee and organization. Theoretical and practical implications and limitations are discussed, and directions for future research are proposed.

<sup>1</sup>Bu çalışma, Ayşe Hatun DİRİCAN tarafından 2020 yılında hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir. Bu nedenle veriler 2020 yılı öncesine dayanmaktadır.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Dirican, A.H., Erdil, O. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüslük Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 701-718.

## 1. GİRİŞ

Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, bir örgütün başarılı olması ve bu başarıyı sürdürebilmesi için değerli çalışanlarını elinde tutabilmesi çok önemlidir. Bu çalışanların işinden ayrılması hem örgüt hem de çalışan açısından oldukça maliyetlidir. Bu nedenle, bugüne kadar yapılan birçok çalışmada araştırmacılar odak noktalarını çalışanların işten ayrılma nedenleri üzerine yoğunlaştırmıştır (Griffeth vd., 2000: 463; Rubenstein vd., 2018: 1). Mitchell ve arkadaşlarına (2001: 1102) göre, işten ayrılma davranışı üzerine yapılan çalışmalar ve geliştirilen teoriler, kişilerin mevcut işlerinde kalma nedenlerini açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bu sebeple, araştırmacılar, faklı bir bakış açısıyla çalışanları işinde tutan nedenlere yönelmiştir ve böylece işe gömülmüşlük kavramı doğmuştur.

İşe gömülmüşlük, çalışanın işinde kalmasında etkili olan faktörlerin tümüdür (Mitchell vd., 2001: 1104). Bir başka ifadeyle, işe gömülmüşlük, çalışanın mevcut işine veya örgütüne yerleşme derecesinin bir göstergesidir (Sekiguchi vd., 2008: 762). Mevcut araştırmalarda, örgüt ve toplum temelli birçok faktörün işe gömülmüşlüğü etkilediği ortaya koyulmuştur (Lee vd., 2014: 199-216; Kiazad vd., 2015: 642). Bu çalışma ise, işe gömülmüşlüğü etkileyen örgütsel faktörleri ele almıştır ve bu faktörlerin işe gömülmüşlük ile ilişkisini incelemeye çalışmıştır.

İşe gömülmüşlük üzerine yapılan araştırmaların çoğu, olumlu örgütsel faktörlerin işe gömülmüşlük üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik yapılmıştır (Harris vd., 2011: 271; Singh vd., 2018: 1). Çok az sayıda çalışma, olumsuz örgütsel faktörlerin işe gömülmüşlükle ilişkisine odaklanmıştır (Holtom vd., 2012: 434). Bu nedenle, bu çalışma olumsuz bir örgütsel faktör olan psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisini araştırmaya çalışmıştır. Özellikle, bugüne kadar yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ile ilişkisi incelenmemiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü bağlayan bir çalışmanın olmaması oldukça şaşırtıcıdır çünkü psikolojik sözleşme ihlali işe gömülmüşlüğü potansiyel olarak artıracak örgütsel faktörlere yönelik tehdit oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali bu faktörlerden, örgütsel güven (Robinson ve Morrison, 2000: 525), örgütsel adalet (Estreder vd., 2020) ve örgütsel özdeşleşmeyi (Zagenczyk vd., 2013: 287) olumsuz yönde etkilemektedir. Buradan hareketle, bu çalışma psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ile ilişkisine aracılık edecek psikolojik bir mekanizmaya odaklanmıştır.

Yeni ampirik bulgulara dayanarak, algılanan örgütsel destek (AÖD), psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ile arasındaki ilişkide psikolojik bir mekanizma işlevi görebilir. Bu doğrultuda, önceki araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlalinin AÖD ile olumsuz ilişkili olduğunu gösterirken (Kiewitz vd., 2009: 806), AÖD'nin işe gömülmüşlük ile olumlu ilişkili olduğuna dair kanıtlar sağlamıştır (Nguyen vd., 2017: 1216). Örgütteki bu tür ilişkilerin varlığına dayanarak, bu çalışma, AÖD'nin psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz etkilerini işe gömülmüşlüğü taşıyan aracı bir değişken olacağını önermektedir. Bu öneri, Şekil 1'de gösterilen bir araştırma modeli ile incelenmektedir. Bu modele, demografik değişkenler de (yaş, örgüt tecrübesi, iş pozisyonu) dahil edilmiş ve bu değişkenlerin işe gömülmüşlük ile ilişkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı; (a) psikolojik sözleşme ihlalinin AÖD ile arasındaki ilişkiyi incelemek, (b) psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide AÖD'nin aracı rolünün olup olmadığını araştırmak (c) çalışanların demografik özellikleri ile işe gömülmüşlükleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu çalışma ilgili yazına birkaç katkı yapmayı amaçlamıştır. Birincisi, psikolojik sözleşme ihlalinin nasıl ve ne ölçüde işe gömülmüşlüğü etkilediğine ışık tutmaktadır. İkincisi, AÖD'nin aracı rolünü inceleyerek bu ilişkilerin altında yatan psikolojik mekanizma kaynakların korunması kuramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncüsü, demografik değişkenlerin işe gömülmüşlük ile ilişkisini inceleyen araştırma sayısı sınırlıdır. Bu çalışmayla çalışanların yaşının, örgütteki tecrübesinin ve işteki pozisyonunun işe gömülmüşlükle ilişkisi ele alınmıştır. Son olarak, bu çalışma, Türkiye'den bir örnekleme işe gömülmüşlük yapısının ABD dışındaki ülkelerde araştırılması için yapılan araştırma çağrılarına cevap vermiştir (Peltokorpi vd., 2015: 293).

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İşe Gömülmüşlük

İşe gömülmüşlük, çalışanları işlerine neyin bağladığı ile ilgili fikir ve teorilerden oluşan bir yapıdır. Mitchell vd. (2001: 1102), tarafından kullanılan işe gömülmüşlük kavramı, çalışanların neden işlerinde kalmaya devam

ettiklerini anlamaya yönelik olarak ortaya çıkmıştır. Kavramın gelişiminde alan teorisi (Lewin, 1961) etkili olmuştur. Alan teorisine göre, kişiler yaşamlarının farklı yönlerini temsil eden ve kendilerini bağlı hissettikleri algısal yaşam alanlarına sahiptir (Mitchell vd., 2001: 1104). Kişiler, bu alanlar ile iç içedir. Kişileri çevreleyen bu yaşam alanları, çeşitli çevresel, psikolojik ve sosyal güçlerin toplamından oluşmaktadır (Allen vd., 2016: 1671). Bu güçler birbirine bağlı olarak kişinin davranışlarında veya karar vermesi gereken durumlarda belirleyici rol oynamaktadır (Lewin, 1961). İşe gömülü olma, kişinin kendini yaşam alanına bağlı hissettiğinin ve yaşam alanına çeken güçlerin ağına takılıp kaldığının bir göstergesidir (Mitchell vd., 2001: 1104; Yang vd., 2011: 421; Allen vd., 2016: 1671). Buna göre, kişinin işi ile ilişkili olan her olumlu ya da yararlı şey, bu ağı güçlendiren ve kişinin hareketlerini kısıtlayan bir bağlantı görevi görmektedir (Zhang vd., 2012: 221).

İşe gömülmüşlük, bağlılığın hem duygusal hem de bilişsel yönünü kapsamaktadır (Singh vd., 2018: 3). Yao ve arkadaşları (2004: 159) işe gömülmüşlüğü "bir kişinin işinden ayrılmasını zorlaştıran güçlerin birleşimi" olarak tanımlamaktadır. İşe gömülmüşlük üzerinde içinde bulunulan örgüt ve toplumla ilişkili faktörler etkili olmaktadır. Örgütsel faktörler; çalışana işine bağlayan maaş, ikramiye, kariyer fırsatları, takımlar, ilgi çekici projeler, çalışma arkadaşları gibi faktörleri içerirken; toplumla ilişkili faktörler ise, çalışana iş dışındaki çevresine bağlayan şehir olanakları, aile üyeleri, medeni durumu, hobiler, toplum üyelikleri, dini aktiviteler ve yakın arkadaşlıklar gibi faktörleri içermektedir (Lee vd., 2014: 203).

Mitchell vd. (2001: 1104-1105), işe gömülmüşlüğü kavramsallaştırırken ve ölçerken bu faktörleri üç boyutta ele almıştır. Buna göre, işe gömülmüşlük; bağlantılar (links), uyum (fit) ve feda etme (sacrifice) boyutlarından oluşmaktadır. Bağlantı boyutu, çalışanın örgütüyle, iş ve iş dışındaki kişilerle veya gruplarla arasındaki resmi ve gayri resmi bağlarını ifade etmektedir. Uyum boyutu, çalışanın işiyle, örgütüyle ve yaşadığı çevreyle uyumunu ve rahatlığını ifade etmektedir (Mitchell vd., 2001: 1104; Zhang vd., 2012: 221; Kiazad vd., 2015: 642). Feda boyutu ise, çalışanın işinden ayrılması durumunda kaybedeceği maddi veya manevi kazançların maliyeti olarak tanımlanmaktadır (Mitchell vd., 2001: 1105; Zhang vd., 2012: 221). Bu nedenle, çok sayıda bağlantının, güçlü uyumun ve büyük fedaların çalışanın işe gömülmüşlüğüne artırdığı ve işinden ayrılmasını zorlaştırdığı ileri sürülmektedir (Allen vd., 2016: 1673).

## 2.2. Demografik özellikler

Ng ve Feldman (2009: 1062), yaşça daha büyük çalışanların çalışma grubundaki kişilerle güçlü ilişki kurma ve bu ilişkiyi sürdürme eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Bu sayede, örgütteki diğer kişilerle arasında bağlar kurmaktadır. Her bağlantı ise çalışanın örgütüyle arasındaki bağı güçlendirmektedir. Yaşlı çalışanlar için örgütten ayrılmak kişisel fedakarlıkları da beraberinde getirmektedir. Örgütten ayrılmaları durumunda diğerleriyle geliştirdikleri bağlantıları feda etmeleri gerekebilir. Genç çalışanlar ise kariyerlerinde ilerlemeyi ön planda tuttıkları için örgütle veya diğer kişilerle kurduğu ilişkiyi daha kolay göz ardı edebilir (Peltokorpi vd., 2015: 298). Bu nedenle, yaşlı çalışanların ilişkilerini feda etmeye karşı daha duyarlı oldukları ve genç çalışanlara göre örgütte kalmaya daha istekli oldukları söylenebilir (Abelson, 1987: 382).

Genç çalışanlar, daha sık iş değiştirme eğilimindedir çünkü hareket etme ve yer değiştirme konusunda daha az kısıtları bulunmaktadır (Feldman ve Tompson, 1993: 517; Griffeth vd., 2000: 463-488). Ayrıca, genç çalışanların kariyerlerinin başında risk alma olasılığı daha yüksektir. Yeteneklerine ve beklentilerine uygun iş imkânı oluştuğunda işten ayrılma olasılıkları daha yüksektir. Yapılan çalışmalar, yaş ve işten ayrılma arasında negatif ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tanova ve Holtom, 2008: 1562). Yaş ilerledikçe çalışanların mevcut işlerinde kalması daha olasıdır çünkü değişimlere uyum sağlamak ve değişimlerin gerektirdiklerini yerine getirmek yaşla beraber zorlaşmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2019: 6). Bu nedenle, çalışan örgütten ayrılarak yeni bir işin getireceği zorlukları veya riskleri üstlenme konusunda daha isteksiz olabilir. Yaşla birlikte örgütten elde edilen kazanımlar (kaliteli ilişkiler, maddi olanaklar, çevreyle uyum) çalışana örgütünde kalmaya daha çok teşvik edebilir. Bu yüzden, yaşın, işe gömülmüşlük üzerinde pozitif yönde etkili olması, çalışanların yaşı arttıkça işe gömülmüşlüklerinin de artması beklenmektedir.

Hipotez 1a: Yaş ile işe gömülmüşlük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Abelson (1987), bir örgütte daha uzun süre çalışan kişilerin örgüte daha fazla insan sermayesi (bilgi, beceri, yetenek vb.) yatırımı yaptığını ileri sürmektedir. Örgüt, çalışana bu yatırımlar karşılığında somut faydalar ve kaynaklar sağlamaktadır (Kurtessis vd., 2015: 3). Örgüt ve çalışan arasında gelişen bu karşılıklı ilişki zamanla güven, sadakat ve bağlılığa dönüşmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Bu nedenle,

örgütteki tecrübenin artışına paralel olarak bir çalışanın örgütüne aidiyet duyguları da güçlenmektedir. Ayrıca, tecrübeyle beraber çalışanın örgütüne yerleşme derecesi de artmaktadır ve yerleşik çalışanlar iş değiştirmeye karşı daha dirençlidir (Peltokorpi vd., 2015: 297). Bu doğrultuda, örgütlerinde daha uzun süre çalışanların mevcut durumlarını korumada daha istekli ve örgütten ayrılma konusunda ise daha isteksiz oldukları söylenebilir (Abelson 1987: 382; Ng ve Feldman, 2009: 1062; Gürbüz ve Bayık, 2019: 6). Bu bilgiler ışığında örgütteki tecrübe arttıkça çalışanların işe gömülmüslük düzeylerinin de artması beklenmektedir.

Hipotez 1b: Örgüt tecrübesi ile işe gömülmüslük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların örgütteki pozisyonu yükseldikçe örgüt tarafından kendilerine sağlanan kaynaklar da (daha yüksek maaş, saygınlık, kişi-iş uyumu, ikramiyeler, kalite ilişkiler vb.) artmaktadır. Bu sayede, örgüt çalışanlar için daha cazip hale gelmektedir (Harris vd., 2011: 273; Kiazad vd., 2015: 648; Singh vd., 2018: 4). Bu yüzden, çalışanların işlerinden elde ettiği gelir ve kaynaklar arttıkça, örgütlerinden ayrılma olasılığının azaldığı söylenebilir. Çalışanlar örgütlerinde kalmaya devam ederek sahip oldukları değerli kaynaklarını elinde tutabilir ve güçlendirebilir (Hobfoll vd., 2018: 103-128). Bu doğrultuda, çalışanların iş pozisyonuna göre işe gömülmüslük düzeylerinin farklılaşması, pozisyon yükseldikçe çalışanların işe gömülmüslüklerinin de artması beklenmektedir.

Hipotez 1c: İşe gömülmüslük iş pozisyonuna göre farklılık gösterir. İş pozisyonu yükseldikçe çalışanların işe gömülmüslükleri de artar.

### 2.3. Psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel destek ilişkisi

Psikolojik sözleşme “birey ve örgüt arasındaki ilişkide tarafların birbirlerinden ne alıp birbirlerine ne verecekleriyle ilgili beklentilerini ortaya koyan örtük bir sözleşme” olarak tanımlanmaktadır (Kotter, 1973: 92). Psikolojik sözleşmeler, çalışanların, örgütlerinden almaya hak kazandığı veya alması gerektiğini düşündüğü şeylere dair inançlarını içermektedir. Özellikle, çalışanlar örgütlerinin bunları sağlayacağına dair söz verdiğine inanmaktadır (Robinson, 1996: 575).

Örgütün, psikolojik sözleşmedeki yükümlülükleri ne ölçüde yerine getirdiği veya getirmediği, çalışanlarının katkılarına ve refahına değer verip vermediğinin bir yansıması olarak yorumlanmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492). Çalışanlarına verdiği sözleri yerine getiren örgütler, çalışanlarına bağlı olduklarının, onların katkılarına değer verdiklerinin ve onlarla ilişkiye devam etmek istediklerinin sinyalini vermektedir. Bu tür sinyaller, örgütün çalışanlarına olumlu muamelede bulunduğunu göstermektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 775).

Çalışanlar, örgütleriyle olan ilişkilerine ve örgüt tarafından gördükleri olumlu muamelelere değer vermektedir (Eisenberger vd., 2001: 42; Coyle-Shapiro ve Shore, 2007: 166-179). Örgütsel destek teorisi, örgütten görülen olumlu muamelenin algılanan örgütsel desteği (AÖD) geliştirdiğini savunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Bu doğrultuda, çalışanların belirlenen yükümlülükleri yerine getirmeleri karşılığında, örgütün kendilerine somut ve sosyo-duygusal kaynaklar sağlayacağına yönelik vaatlerde bulunması ve sözünü tutması AÖD’yi artırmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 493; Kurtessis vd., 2015: 7). Psikolojik sözleşmelerin AÖD üzerindeki etkisi incelendiğinde, Coyle-Shapiro ve Kessler (2000: 909), çalışanların, örgütün sözleşmedeki yükümlülüklerini yerine getirdiğine dair inançları ile örgütsel destek algıları arasında pozitif ilişki bulmuştur.

Buna karşın, “örgütün, bireyin psikolojik sözleşmesinde bulunan bir ya da daha fazla yükümlülüğü, bireyin örgüte katkıları ile orantılı olarak yerine getirmemesi” şeklinde tanımlanan psikolojik sözleşme ihlali (Morrison ve Robinson, 1997: 230) ise, çalışanın örgütten katkılarının karşılığını alamadığının ve örgütün çalışanın iyiliğini düşünmediğinin bir göstergesidir. Örgütün kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşünen çalışanlar, örgüt sözünü tutmadığı için ihanete uğradığını hissedebilir ve örgüte karşı negatif duygular besleyebilir (Robinson ve Morrison, 2000: 532). İhlale maruz kalan çalışanlar, örgüt tarafından değer görmediğini ve arkasında örgütün desteğinin olmadığını düşünebilir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 774-781). Bu durum, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının ve güvenlerinin zedelenmesine yol açabilir (Paillé ve Raineri, 2015: 2406). Bu nedenle, çalışanların örgütsel destek algıları bozulabilir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 491-509; Kiewitz vd., 2009: 806-834).

Farklı bir bakış açısıyla, örgüt sözleşmeyi ihlal ederek çalışanına olumsuz muamelede bulunmaktadır. Örgütsel destek teorisine dayanarak, örgütten görülen olumsuz muamelenin ise AÖD'yi azaltması beklenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-714). Ayrıca, algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanına olan bağlılığının bir göstergesi olduğuna göre (Shore ve Wayne, 1993: 774), psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanların örgütün kendilerine olan bağlılığı ile ilgili inancını zayıflatabilir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 774-781). Buna bağlı olarak, çalışanların örgütleriyle kurduğu ilişki zarar görebilir (Purvis ve Cropley, 2003: 107). Tüm bunlar birlikte ele alındığında, aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir:

Hipotez 2: Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

#### 2.4. Algılanan örgütsel destek ve işe gömülmürlük ilişkisi

Algılanan örgütsel destek (AÖD) "çalışanların, örgüt tarafından katkılarında değer verildiğine ve refahlarının önemsendiğine ilişkin genel inançlarını" ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986: 500). Örgüt tarafından çalışanlara yönelik gönüllü, içten ve olumlu muameleler, çalışanların örgütsel destek algısına olumlu katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501; Rhoades vd., 2001: 825-836). AÖD, çalışanın örgütün üyesi olarak kabul edildiğinin, onaylandığının, katkılarının ödüllendirildiğinin göstergesidir (Chen vd., 2009: 120; Ferris vd., 2009: 280). Çalışanlara saygı görme, duygusal destek, ücret, terfi gibi faydalar sunarken, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli bilgiye ve yardıma ulaşmalarını da sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bu görüşler doğrultusunda, AÖD'nin çalışanlara maddi ve sosyo-duygusal kaynaklar sağladığı sonucuna ulaşılabilir. Kaynakların korunması kuramına dayanarak (Hobfoll vd., 2018: 103-128), AÖD'nin çalışanlar için değerli bir kaynak oluşturduğu ileri sürülebilir.

Kaynakların korunması kuramına göre, bireyler kendileri için değerli olan kaynakları koruma ve güçlendirme çabası içindedir. Bu çabanın temel nedeni, kaynakların, bireylerin hedeflerine ulaşmasında ve gelecekteki olası kaynak kayıplarına karşı korunmasında bireylere yardımcı olmasıdır (Singh vd., 2018: 4). Algılanan örgütsel destek, eldeki kaynakların korunmasında ve gelecekte daha çok kaynak elde edilmesinde örgütün güvenilir bir varlık olduğunu göstermektedir. Bu yüzden AÖD'si yüksek olan çalışanlar, örgütlerinde kalmaya devam ederek örgüt tarafından sağlanan kaynakları ve bu kaynaklar sayesinde elde edilen olumlu kazanımları güvence altına alabilir (Kiazad vd., 2015: 642). Ayrıca, çalışanlar kaynaklarını geliştirme veya artırma şansını elinde tutarak gelecekteki olası kaynak kayıplarını dengeleyebilir (Hobfoll, 1989: 513-524).

Bunlarla beraber, örgüt, AÖD sayesinde çalışanlarına görevlerini etkin bir şekilde yerine getirdiğinin, iyi muamelede bulunduğunun ve stresli durumlarda destek olacağını sinyalini vermektedir. Bu nedenle, AÖD'si yüksek olan çalışanların, örgütün kendilerine yönelimi, çalışma ortamları ve örgüt tarafından ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili pozitif duygulara sahip oldukları söylenebilir (Kurtessis vd., 2015: 15). Bu duygular, çalışanları örgütleriyle daha derin bağlar geliştirmeye, iş ortamına daha iyi uyum sağlamaya ve örgütlerine daha güçlü bağlanmaya yönlendirmektedir (Eisenberger vd., 2001: 49; Kurtessis vd., 2015: 15). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir.

Hipotez 3: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmürlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

#### 2.5. Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmürlük üzerindeki negatif etkisinin algılanan örgütsel destek (AÖD) aracılığıyla aktarılacağı ileri sürülmektedir. Yani, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların AÖD'sini azaltacağı ve azalan AÖD'nin de işe gömülmürlüğü düşüreceği ileri sürülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali yüzünden azalan AÖD, çalışan ve örgüt arasında düşük kaliteli ve dengesiz bir ilişkinin oluşmasına neden olabilir. Bu durum, örgütün çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Düşük kaliteli çalışan-örgüt ilişkisi, örgüt tarafından sağlanan değerli kaynakların azalmasıyla veya yetersizliğiyle sonuçlanmaktadır. Örgüt sözleşmeyi ihlal ederek çalışanına katkılarının karşılığı vermediği için çalışan eksik kazanç elde etmekte ve kaynakları azalmaktadır (Harris vd., 2011: 272). Bu nedenle, azalan AÖD ile örgütsel kaynakların da azaldığı düşünüldüğünde örgütün çalışanlar açısından kaynaklarını korumak ve geliştirmek için artık güvenilir bir yer olmadığı söylenebilir. Ayrıca, çalışanlar kaynakları tehdit edildiğinde, tükendiğinde veya çabalarının ardından yeni kaynaklar elde edemediklerinde stres yaşarlar (Hobfoll vd., 2018: 104). Bu nedenle AÖD'nin azalması çalışanlar üzerinde stres oluşturabilir. Çalışanların fiziksel ve psikolojik sıkıntılar yaşamasına neden olabilir. Bu görüşlerden yola

çıkarak, psikolojik sözleşme ihlali yüzünden azalan AÖD'nin çalışanları örgütte kalmaktan caydırabileceği ve işe gömülmüşlüklerini azaltabileceği öne sürülebilir.

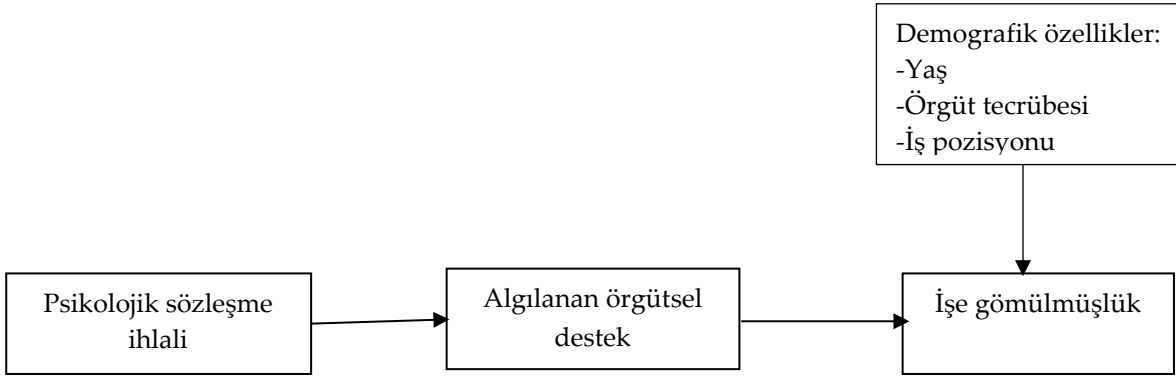
Bu çalışma, daha önce test edilmemiş aracı bir model önermektedir. Yani, algılanan örgütsel desteği, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü bağlayan aracı bir mekanizma olarak modellemiştir. Sonuç olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Hipotez 1a: Yaş ile işe gömülmüşlük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Örgüt tecrübesi ile işe gömülmüşlük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1c: İşe gömülmüşlük iş pozisyonuna göre farklılık gösterir. İş pozisyonu yükseldikçe çalışanların işe gömülmüşlükleri de artar.

Hipotez 2: Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

#### 3.2. Veri toplama yöntemi ve örneklem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul, Kocaeli ve Tekirdağ'da çalışan tam zamanlı, beyaz yakalı özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Ankete katılacak çalışanların, çalıştıkları kurumları ve işleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları istenmiştir. Bu nedenle çalıştıkları kurumda en az bir yıl ve üstü tecrübeye sahip çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Araştırmaya katılmak isteyen kurumların yetkili kişilerine anketler bırakılmıştır. Katılımcılara, anketlerin sadece bilimsel araştırma için kullanılacağı ve hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacağını güvencesi verilmiştir. Katılımcıların anket sorularına daha güvenilir ve rahat cevap verebilmeleri için anket formlarıyla beraber yapışkanlı zarflar verilmiştir. Ankete katılımı sağlamak ve anketteki ifadelere cevap verme motivasyonunu artırmak için zarfların içine küçük hediyeler konulmuştur. Anketler doldurulduktan sonra katılımcılardan anketlerini zarflara koyarak zarfların ağzını yapıştırmaları istenmiştir. Doldurulan anketler kurumlardaki yetkili kişilerle iletişime geçilerek teslim alınmıştır.

Araştırma kapsamında dağıtılan 1050 anketten 693 anket geri dönmüştür ve geri dönüş oranı %66 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen anketler üzerinde yapılan inceleme neticesinde, 51 anket tutarsız ve eksik cevaplar içermesi nedeniyle elenmiştir. Sonuç olarak, 642 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Katılımcıların 263'ü kadın (%41), 379'u erkek (%59); 291'i bekar (%45.3), 351'i evlidir (%54.7). Kurum içindeki pozisyonlarına bakıldığında; 28'i üst düzey yönetici (%4.4), 162'si orta düzey yönetici (%25.2), 89'u alt düzey yönetici (%13.9) ve 363'ü çalışan (%56.5) pozisyonunda bulunmaktadır. Çalıştıkları sektörler incelendiğinde; 202'si imalat (%31,5), 94'ü iletişim (%14,6), 93'ü hizmet (14,5), 72'si ulaşım (11,2), 55'i tedarik (%8,6), 52'si bankacılık (%8,1), 39'u inşaat (%6,1) ve 35'i sağlık (%5,5) sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 32. 18 (SS=6.90) ve kurumlarındaki çalışma sürelerinin ortalaması 5.04 (SS=4.80) yıldır.

### 3.3. Veri toplama araçları

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara ilişkin bilgi edinmek amacıyla sosyo-demografik bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde ise araştırmanın değişkenlerine yönelik ölçekler yer almaktadır.

Ölçeklerdeki ifadeler profesyonel çeviri desteği alınarak İngilizce 'den Türkçe 'ye çevrilmiştir. Ölçeklerin görünüş geçerliliğini sağlamak için ifadelerin çevirisi ve uygunluğu örgütsel davranış alanında uzman üç akademisyen tarafından değerlendirilmiştir. Ayrıca, özel sektörün farklı alanlarında çalışan, alanında en az beş yıl tecrübeye sahip 15 çalışanla ölçek soruları üzerinde çalışılmış ve çalışanların görüşleri alınmıştır. Yapılan incelemeler ve öneriler doğrultusunda ölçeklerin orijinaline sadık kalınarak ifadelere son şekli verilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler "kesinlikle katılmıyorum" dan "kesinlikle katılıyorum" a kadar uzanan beşli likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1=" kesinlikle katılmıyorum"; 5=" kesinlikle katılıyorum").

Sosyo-demografik bilgi formu. Sosyo-demografik bilgi formu, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kurumdaki tecrübe süresi, kurumdaki pozisyonu ve hangi sektörde çalıştığını öğrenmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği. Robinson ve Morrison (2000: 539) tarafından geliştirilen ve beş ifadeden oluşan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Ölçekten örnek ifade: "Sözleşmemde üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen, bana verilen sözlerin çoğu tutulmadı". Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik değeri 0.94 bulunmuştur.

Algılanan örgütsel destek ölçeği. Eisenberger vd. (1986: 502) tarafından 36 ifadeli olarak geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeğinin sekiz ifadeli versiyonu kullanılmıştır. Ölçekten örnek ifade: "Çalıştığım kurum benim iyi olmamı ve refahımı gerçekten önemser". Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik değeri 0.92 bulunmuştur.

İşe gömülmürlük ölçeği. Crossley vd. (2007: 1035) tarafından geliştirilen yedi ifadeli global işe gömülmürlük ölçeğinin altı ifadesi kullanılmıştır. Ölçekte yer alan iki ifade anlam olarak birbirine çok yakın olduğu için, "Kendimi bu kuruma bağlı hissediyorum" anlamına gelen iki ifadeden biri elenmiştir. Benzer durum Ng ve Feldman (2012: 1239)'nin yapmış oldukları çalışmada da görülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik değeri 0.92 bulunmuştur.

İşe gömülmürlüğün orijinal bileşik modeli, ciddi sınırlamalar gösterdiği için araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Crossley vd., 2007: 1031; Yang vd., 2011: 418; Zhang vd., 2012: 220; Singh vd., 2018: 3). Bu nedenle, Crossley vd. (2007: 1035) tarafından global işe gömülmürlük ölçeği oluşturulmuştur. Global ölçeğin yapısı bileşik modelin boyutlarından farklıdır, ancak yine de onlarla güçlü korelasyonlara sahiptir (Singh vd., 2018: 2). Ayrıca, global ölçek işe gömülmürlüğü kişinin örgüte genel bağlılığını ele alarak modellemektedir. Daha spesifik olarak, Crossley ve arkadaşları (2007: 1032) global yapının, çalışanların bir tür zihinsel işlemden sonra oluşan örgütsel bağlılıkları hakkındaki genel duygularını ve izlenimlerini değerlendirdiğini savunmuştur. Bu çalışma da aynı yaklaşımı benimsemiştir. Singh vd. (2018: 2) ile uyumlu olarak işe gömülmürlüğü genel bir bağlanma yapısı olarak ele almıştır.

### 3.4. Ortak yöntem varyansı analizi

Araştırmanın verileri tek bir kaynaktan toplandığı ve verilerin toplanması katılımcıların kendi kendilerini değerlendirdikleri metoda dayandığı için ortak yöntem varyansı (OYV) olasılığı söz konusudur. OYV'yi en

aza indirmek için Podsakoff vd.'nin (2003: 879-903) önerileri dikkate alınmıştır. Anket formunda bağımlı değişkenlerle ilgili ifadelerle bağımsız değişkenlerden önce yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olmasının yanı sıra uzun ifadelerden oluşmamasına da dikkat edilmiştir. Bu sayede, katılımcılarda yorgunluk oluşturarak motivasyonunun azalmasına önüne geçilmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan gerçek düşüncelerini yansıtan cevaplar alabilmek için cevapların gizli tutulacağı ile ilgili katılımcılara güvence verilmiştir.

OYV probleminin olup olmadığı ortak gizil faktör (common latent factor) yaklaşımıyla test edilmiştir. Bu yaklaşıma göre, doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla ortak gizil faktörlü model oluşturulur. Tüm göstergeler hem kendisini temsil eden faktörlere hem de ortak gizil faktöre bağlanır ve model analiz edilir. Bir başka ifadeyle, bütün gizil değişkenler ortak bir gizil faktör altında toplanır ve aralarında herhangi bir korelasyona izin verilmez (Öztürk vd., 2019: 6). Analiz sonucunda, bütün göstergelerin faktör yükleri anlamlı çıkmıştır ve göstergeler kendi faktörlerine yüklenmiştir. Modele, ortak gizil faktörün eklenmesi mevcut ilişkilerdeki örüntüde herhangi bir değişiklik oluşturmamıştır. Bu bulgular, OYV'nin veri için bir problem oluşturmadığına işaret etmektedir.

### 3.5. Kullanılan istatistiksel yöntemler

Araştırmanın verileri AMOS 24 ve SPSS 25 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenirliklerini belirlemek için ise Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezleri korelasyon analizi, ANOVA ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. YEM'de en çok olabilirlik (maximum likelihood) hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın dördüncü hipotezi (aracılık etkisi) dolaylı etkiye dayandığı için bootstrap yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmacılar, bu yöntemin aracılık modellerinde kullanılan Baron ve Kenny (1986: 1173-1182) yönteminden daha güvenilir sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür (Zhao vd., 2010: 197; Gürbüz ve Bayık, 2019: 11; Öztürk ve Karagonlar, 2019: 135). Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi zaman içinde oluşabilir, dolaylı etki oluşsa da doğrudan etki görülemeyebilir (Hayes, 2013; Öztürk ve Karagonlar, 2019: 135). Bu doğrultuda, aracılık testi için bir ön koşul olan doğrudan etkinin sağlanmasına gerek olmadığına vurgu yapılmıştır. Bu görüşlere dayanarak, bu çalışmada bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişki test edilmemiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi bootstrap testi sonucunda elde edilen güven aralığı değerlerine göre değerlendirilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Ölçüm modeli

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce ölçüm modelinin veriye uygun olup olmadığı test edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988: 411-423). Bunun için ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçüm modeli üç gizil değişkenden (psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel destek ve işe gömülmürlük) ve bu değişkenlere ait 19 göstergeden (gözlenen değişken) oluşmaktadır.

Ölçüm modelinin eldeki veriye uygunluğu, Hu ve Bentler (1998) tarafından önerilen uyum indekslerine göre değerlendirilmiştir. Bunlar;  $\chi^2/sd$  (ki-kare/ serbestlik derecesi) karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) ve standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR). Bu indekslerden CFI ve TLI değerlerinin 0.90'nun üzerinde, RMSEA değerinin 0.06'in altında, SRMR değerinin 0.08 in altında ve ki-kare/serbestlik derecesinin ise 3'ün altında olması modelin yüksek bir uyum iyiliğine sahip olduğunun göstergesidir (Hu ve Bentler, 1998: 424-453).



**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör yükleri	AVE	CR
Faktör 1 (psikolojik sözleşme ihlali)		.76	.94
İşe alım sürecinde bana verilen sözlerin neredeyse hepsi yerine getirildi. (T)	.93		
İşe alındığımdan beri, bana verilmiş olan sözlerin yerine getirildiğini düşünüyorum. (T)	.96		
Bugüne kadar bana verilmiş olan sözler mükemmel şekilde yerine getirildi. (T)	.85		
Çalıştığım yere katkılarım göz önüne alındığında, bana verilen sözlerin hepsi yerine getirilmedi.	.80		
Sözleşmemde üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen, bana verilen sözlerin çoğu tutulmadı.	.78		
Faktör 2 (algılanan örgütsel destek)		.59	.92
Çalıştığım kurum, yaptığım katkılarımı görür ve değer verir.	.83		
Çalıştığım kurum, onun için gösterdiğim ekstra çabayı göremiyor. (T)	.79		
Çalıştığım kurum, benden gelen şikâyetleri göz ardı ediyor. (T)	.68		
Çalıştığım kurum, benim iyi olmamı ve refahımı gerçekten önemsiyor.	.79		
Çalıştığım kurum, işimi en iyi şekilde yapsam bile bunu fark edemiyor. (T)	.83		
Çalıştığım kurum, işteki genel memnuniyetimi önemsemiyor.	.73		
Çalıştığım kurum, beni neredeyse hiç umursamıyor. (T)	.76		
Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyuyor.	.73		
Faktör 3 (işe gömülmüslük)		.65	.91
Kendimi bu kuruma bağlı hissediyorum.	.78		
Benim için bu kurumdan ayrılmak zordur.	.87		
Kendimi ayrılamayacak kadar bu kuruma kaptırmış durumdayım.	.80		
Çalıştığım kurumun bana sağladıklarını düşündüğümde bu kurumdan kolayca ayrılamam.	.73		
Bu kurumdan ayrılmak benim için kolaydır. (T)	.83		
Bu kuruma sıkı bir şekilde bağlıyım.	.82		
Not. AVE=variance-extracted estimate; CR=composite reliability (birleşik güvenilirlik). T harfi ile belirtilen maddeler ters kodlanmıştır.			

Yapılan DFA sonucunda, ölçüm modelinin uyum indeks değerlerinin yüksek düzeyde olduğu ve indekslerle ilgili belirtilen kriterleri karşıladığı görülmektedir ( $\chi^2(147, N=642) = 581.79, p < .01$  ( $\chi^2/df=3.95$ ; CFI=.95; TLI=.95; RMSEA=.06, SRMR=.05). Tablo 1’de görüldüğü gibi, her bir gösterge istatistiki olarak anlamlı ( $p < .01$ ) bir şekilde kendisini temsil eden faktöre yüklenmiştir. Göstergelerin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.68-0.96 arasında değişmektedir.

Ölçüm modelini oluşturan üç faktörün (psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlük), birbirinden farklı ayırt edici yapılaraya sahip olup olmadığını belirlemek için bir dizi DFA yapılmıştır. Üç-faktörlü ölçüm modeli, iç içe geçmiş (nested) alternatif modeller ile karşılaştırılmıştır. İç içe geçmiş alternatif modeller, aralarında yüksek korelasyona sahip faktörlerin birleştirilip, tek faktör altına toplanmasıyla oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, iki-faktörlü model 1 (psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel desteğin birleşimi), iki-faktörlü model 2 (algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlüğü'nün birleşimi) ve tek-faktörlü model 3 (bütün faktörlerin birleşimi) oluşturularak, her biri üç-faktörlü ölçüm modeli ile karşılaştırılmıştır. Modeller arasındaki karşılaştırma, ki kare ve serbestlik dereceleri arasındaki farklılıklara göre yapılmıştır.

Tablo 2’de gösterildiği gibi, üç-faktörlü ölçüm modeli, iç-içe geçmiş alternatif modellere kıyasla daha iyi uyum değerlerine sahiptir. Ayrıca, ki-kare fark testleri de üç-faktörlü ölçüm modelinin eldeki veriye diğer alternatif modellerden daha iyi uyum sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar birlikte ele alındığında, psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlüğü'nün ayırt edici özelliklere sahip birbirinden farklı yapılar olduğu sonucuna varılabilir.

#### 4.2. Yakınsama ve ayırışma geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliği, Fornell ve Larcker’ın (1981: 39-51) önerdiği ortalama açıklanan varyans (average variance extracted; AVE) ve birleşik güvenilirlik (composite reliability; CR) değerleri üzerinden incelenmiştir. Yakınsama geçerliliği, AVE değeri 0.50’den yüksek (Fornell ve Larcker, 1981: 39-51) ve CR değeri 0.70’in üzerinde olduğunda sağlanmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988: 74-94). Ayrıca, ölçeklere ait maddelerin kendi yapılarına anlamlı olarak yüklenmesi ve faktör yüklerinin 0.50’in üzerinde olması da yakınsama geçerliliğinin sağlandığının bir diğer göstergesidir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, ölçeklerin AVE değerleri 0.59 ve 0.76 arasında, CR değerleri ise 0.91 ve 0.94 arasında değişmektedir ve tüm değerler belirtilen kritik eşik değerlerin üzerindedir. Bununla beraber, bütün maddelerin faktör yükleri anlamlı olarak 0.50’nin üzerindedir. Bu sonuçlar, ölçeklerin iyi bir yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Model	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	$\Delta \chi^2(\Delta df)$
Üç faktörlü hipotez modeli	581.79	147	.95	.95	.06	.05	-
İki faktörlü Model 1	1239.34	149	.89	.87	.10	.07	657.55** (2)
İki faktörlü Model 2	1501.27	149	.86	.84	.11	.07	919.48** (2)
Tek faktörlü model	1927.01	148	.82	.79	.13	.09	1345.22** (1)

Notlar. CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR= standardized root mean square residual.

\*\*p <.01

Ayırışma geçerliliğini test etmek için, her bir yapının AVE değerinin karekökü ile yapılar arasındaki korelasyonlar karşılaştırılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde, bütün yapılar için AVE değerinin karekökünün, korelasyon değerlerinden daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, ölçeklerin ayırışma geçerliliğini sağladığının göstergesidir (Fornell ve Larcker, 1981: 39-51).

#### 4.3. Hipotezlerin test edilmesi

Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve Pearson korelasyon katsayıları Tablo 3’te gösterilmektedir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre, çalışanların yaşı ve örgüt tecrübeleri ile işe gömülmüşlükleri arasında (sırasıyla,  $r = .15$ ,  $p <.01$ ;  $r = .23$ ,  $p <.01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşı ve örgütteki tecrübeleri arttıkça işe gömülmüşlüklerinin de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, H1a ve H1b hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 3.** Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Yaş	32.18	6.90	-					
2. Örgüt tecrübesi	5.04	4.80	.59**	-				
3. İş pozisyonu	1.77	0.97	.38**	.28**	-			
4. Psikolojik sözleşme ihlali	2.84	0.97	-.01	-.02	-.07	(.87)		
5. Algılanan örgütsel destek	3.28	0.83	.03	.00	-.05	-.68**	(.77)	
6. İşe gömülmürlük	3.16	0.93	.15**	.23**	.18**	-.51**	.63**	(.80)

Not. N=642. \*\*p < .01. Parantez içindeki değerler değişkenlere ait AVE değerlerinin kareköküdür. İş pozisyonu: 1 = çalışan, 2 = alt düzey yönetici, 3 = orta düzey yönetici, 4=üst düzey yönetici olarak kodlanmıştır.

Çalışanların iş pozisyonlarına göre işe gömülmürlük düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA testine geçmeden önce gruplar arasındaki varyansın homojenlik durumu incelenmiştir. Katılımcı sayısının dört bağımsız değişken grubu (çalışan, alt düzey yönetici, orta düzey yönetici ve üst düzey yönetici) arasında eşit olmamasından dolayı varyansın homojen olup olmadığını belirlemek için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için (F (3, 638) =1.995, p=.113) varyansın dört bağımsız değişken grubu arasında homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ANOVA sonuçlarına göre (bkz. Tablo 4) katılımcıların işe gömülmürlük düzeyleri iş pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir (F (3, 638) = 8.506, p < .01). Tukey testi sonuçlarına göre, çalışan pozisyonundaki kişilerin işe gömülmürlük düzeyleri (Ort. = 3.03, S = .91) orta düzey (Ort. = 3.30, S = .90) ve üst düzey yöneticilere göre (Ort. = 3.82, S = 1.16) anlamlı olarak daha düşük çıkmıştır. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin işe gömülmürlük düzeyleri diğer üç gruba göre anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular, kişilerin işteki pozisyonu yükseldikçe işe gömülmürlük düzeylerinin de arttığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, H1c hipotezi desteklenmiştir.

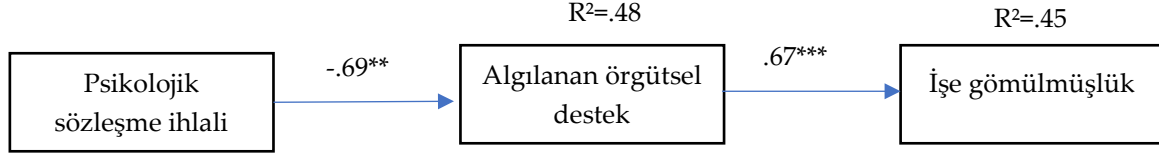
**Tablo 4.** İş Pozisyonuna Göre Çalışanların İşe Gömülmürlüklerine Yönelik İstatistikler ve Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

	N	Ort.	SS	F	p
Çalışan	363	3.03	.91	8.506	.000
Alt düzey yönetici	89	3.21	.88		
Orta düzey yönetici	162	3.30	.90		
Üst düzey yönetici	28	3.82	1.16		
Toplam	642	3.16	.93		

Araştırmanın diğer değişkenleri arasındaki ilişkiler YEM ile analiz edilmiştir. YEM modelini basit tutmak ve değişkenler arasındaki etkileşimsel etkilerden dolayı hipotez testlerinde kararsızlık ikilemine düşmemek için demografik değişkenler YEM analizine dahil edilmemiştir (Gürbüz ve Bayık, 2019: 12). YEM analizine geçmeden önce değişkenler arasındaki ilişki örüntüsüyle ilgili ön fikir edinmek amacıyla korelasyonel ilişkiler incelenmiştir. Tablo 3 incelendiğinde; psikolojik sözleşme ihlali ile algılanan örgütsel destek (r = -.68 p < .01) arasında orta düzeyde, anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu; algılanan örgütsel destek ile işe gömülmürlük arasında (r = .63, p < .01) orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu; psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmürlük (r = -.51 p < .01) arasında ise orta düzeyde, anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

YEM analizi kapsamında öncelikle önerilen tam aracılı model test edilmiştir. Analiz sonucunda, tam aracılı yapısal modelin uyum indeks değerlerinin yüksek düzeyde olduğu ve indekslerle ilgili belirtilen kriterleri (Hu ve Bentler, 1998: 424-453) karşıladığı tespit edilmiştir ( $\chi^2(148) = 584.59$ ,  $\chi^2/df = 3.95$ , CFI = .95, TLI = .95, RMSEA = .06, SRMR=.05). Bu nedenle, araştırmanın hipotezleri tam aracılı yapısal model üzerinden değerlendirilmiştir.

Modele ait standartlaştırılmış yol katsayıları, katsayıların anlamlılık düzeyleri ve açıkladıkları varyans ( $R^2$ ) değerleri Şekil 2’de gösterilmiştir. Şekil 2 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ( $\beta = -.69$ ,  $p < .01$ ). Dolayısıyla, bu bulgu Hipotez 2’yi desteklemektedir. Algılanan örgütsel desteğin, işe gömülmüşlük üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = .67$ ,  $p < .01$ ). Böylece, Hipotez 3 desteklenmiştir.



Şekil 2. Tam Aracılı Yapısal Model, Standart Yol Katsayıları ve Açıklanan Varyanslar

Not. N=642. \*\*p < .01

Bu hipotezlerin desteklenmesi, dördüncü hipotez olan algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini test etmek için ön koşulları sağlamaktadır. Bu analiz için bootstrap yönteminden faydalanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008: 879-891). Dolaylı etki yaklaşımına dayanan bu yöntemle aracı etki, 5000 örneklem büyüklüğünde, %95 güven aralığında test edilmiştir. Dolaylı etkinin anlamlı olması için, hesaplanan güven aralığı değerlerinin 0 (sıfır) değerini kapsamaması gerekir (Gürbüz, 2019). Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek aracılığıyla işe gömülmüşlük değişkenini yordadığı tespit edilmiştir (dolaylı etki=-0.34; 95% CI: alt limit CI -0.40; üst limit CI -0.29). Bu sonuçlar ışığında, Hipotez 4 desteklenmiştir.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırma modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir. Özellikle, bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AÖD) aracı rolü incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerinin işe gömülmüşlük ile ilişkisi de araştırılmıştır. İşe gömülmüşlük ölçeği özellikle ABD ve Batılı ülkelerdeki araştırmalarda kullanılmasına rağmen, bu ülkelerin dışındaki ülkelerde çok fazla kullanılmamıştır. Bu nedenle, bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği Türkiye bağlamında test edilmiş ve genellenebilirliğinin genişletilmesi amaçlanmıştır.

### 5.1. Teorik çıkarımlar ve ilgili yazına katkısı

Bu çalışma, algılanan örgütsel desteği aracı bir mekanizma olarak modelleyerek, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü bağlamıştır. Araştırmanın bulguları, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan ve örgüt üzerindeki zararlı sonuçlarını genişletmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerindeki negatif ve dolaylı etkisi AÖD üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, bu çalışma diğer araştırmacılar tarafından çok az çalışılan; psikolojik sözleşme ihlali-AÖD ve AÖD-işe gömülmüşlük ilişkilerini inceleyerek bu ilişkilere ışık tutmuştur. Araştırmanın temel bulgularına ve ilgili teorik çıkarımlarına aşağıda yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular, çalışanların yaşının işe gömülmüşlük ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda, çalışanların yaşı arttıkça işe gömülmüşlük düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca, çalışanların örgütlerindeki tecrübe sürelerinin işe gömülmüşlükleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yani, örgüt tecrübesi uzun olan çalışanların, örgüt tecrübesi kısa olan çalışanlara göre daha çok işe gömülmüşlük sergiledikleri söylenebilir. Bunlarla beraber, iş pozisyonuna göre çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu bulguya dayanarak, çalışanların iş pozisyonu yükseldikçe işe gömülmüşlüklerinin de arttığı sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan YEM analizi sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin AÖD üzerinde negatif etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, Kiewitz ve arkadaşlarının (2009: 806) bulgusu ile örtüşmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve AÖD arasında güçlü ve negatif bir ilişkinin çıkması, çalışanların ihlalin nedenini örgüte atfettiğine ve bu durumdan örgütü sorumlu tuttuğuna işaret etmektedir. Elde edilen bulgu, psikolojik sözleşme ihlaline maruz kalan çalışanın, örgütten katkılarının karşılığını alamadığı, örgüt tarafından iyiliğinin düşünülmediği ve kendisine değer verilmediği görüşünü desteklemektedir. Bu yüzden, örgütün, psikolojik sözleşmeyi ihlal ederek çalışanına olumsuz muamelede bulunduğu söylenebilir. AÖD’nin, örgütten görülen olumlu muamele

ile geliştiği görüőüne dayanarak (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698), psikolojik sözleşme ihlaliyle örgüt tarafından çalışana gösterilen olumsuz muamelenin ise AÖD'yi azaltabileceği sonucuna varılmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin, işe gömülmüşlük üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, ilgili çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Akgunduz ve Sanli, 2017: 118; Nguyen vd., 2017: 1216). Buradan hareketle, bir çalışanın örgütsel destekle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmasının onu örgütte kalmaya teşvik eden bir güç olacağı iddia edilebilir. Bu sonuca kaynakların korunması kuramı perspektifinden bakıldığında ise, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, örgüt tarafından sağlanan kaynak bolluğu ve bunun sonucunda elde edilen olumlu çıktılarının keyfini sürdürmek için örgütte kalmayı seçtikleri söylenebilir (Hobfoll, 1989: 513-524). Ayrıca, yapılan araştırmalar, yüksek AÖD'li çalışanların örgüte olumlu şekilde karşılık verme eğiliminde olduğuna ve başka bir iş arama olasılıklarının düşük olduğuna işaret etmektedir (Eisenberger vd., 2001: 42). Bu çalışmanın bulguları, işe gömülmüőlüđün artmasında örgütsel destek tarafından sağlanan kaynakların oldukça önemli olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmanın bir diğer önemli katkısı, AÖD'nin, psikolojik sözleşme ihlali ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiye aracılık etmesidir. Bu bulgu, psikolojik sözleşme ihlali yüzünden azalan AÖD'nin işe gömülmüşlüğü düşürebileceğine işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerindeki negatif etkisi AÖD aracılığıyla aktarılmaktadır. Azalan AÖD, örgütün sorumluluklarını yerine getirmediğinin göstergesidir ve çalışanlar için bir kaynak kaybıdır (Shoss vd., 2013: 165). Psikolojik sözleşme ihlali gibi olumsuz örgütsel tecrübeler potansiyel olarak kaynakları tüketmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2019: 158). Böyle bir durumda, çalışan daha fazla kaynak kaybindan kaçınmak için geri çekilebilir (Hobfoll, 2001: 338). Kaynak tükenmesi ve sonucunda ortaya çıkan stres, çalışan açısından örgütle bağın zayıflamasına, feda edilecek değerli şeylerin azalmasına, örgütle uyumun zorlaşmasına dolayısıyla çalışanların işe gömülmüşlüklerinin zayıflatmasına neden olabilir. Elde edilen bulgu, psikolojik sözleşme ihlalinin AÖD'yi azaltarak düşük işe gömülmüőlüđün ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Özetle, bu çalışmanın bütün hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışan-örgüt ilişkisinin kalitesini yansıtan AÖD'nin, işe gömülmüşlük ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, AÖD, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ile arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Yani, psikolojik sözleşme ihlalinin (Kiewitz vd., 2009: 816) kaynaklanan düşük kaliteli çalışan-örgüt ilişkisi düşük işe gömülmüşlük ile ilişkilidir. Çalışan-örgüt arasındaki düşük kaliteli ilişkilerin örgüt tarafından sağlanan kaynaklarla ilgili yetersizlik veya eksiklik oluşturma potansiyeli vardır. Bu nedenle, bu tür örgütsel kaynakların tükenmesi, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ile ilişkisinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali için benzer çıkarımlar önceki çalışmalarda da rapor edilmiştir (Kiewitz vd., 2009; Coyle-Shapiro vd., 2019: 158).

Son olarak, bugüne kadar işe gömülmüşlük ile ilgili yapılan çalışmaların büyük kısmı daha çok ABD'de gerçekleştirilmiştir. Batılı olmayan ülkelerin örneklemelerinde sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır (Peltokorpi vd., 2015: 293). Bu çalışma sayesinde, işe gömülmüőlüđün Türkiye örneklemindeki geçerliliği ve uygulanabilirliği araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları, global işe gömülmüşlük ölçeğinin (Crossley vd., 2007: 1035) Türkiye'de geçerli bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir.

## 5.2. Pratik çıkarımlar ve uygulamaya katkısı

İşe gömülmüşlük, çalışanların elde tutulmasını sağlamada uygulamaya yeni bir bakış açısı kazandırdığı için popüler bir araştırma alanı olmuştur (Kiazad vd., 2015: 641). Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan-örgüt ilişkisini bozduğunu ve çalışanların işe gömülmüşlüklerini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların elde tutulması ile ilgili tehdit oluşturuğu söylenebilir. Bu nedenle, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik sözleşme ihlali nedeniyle zarar görmemesi ve değerli çalışanların kaybedilmemesi için birtakım tedbirler alınabilir (Coyle-Shapiro vd., 2019: 160). Örneğin; örgüt işe alım ve sosyalleşme sürecinde çalışanlara gerçekçi vaatlerde bulunabilir. Performans değerlendirme veya rutin toplantılarda çalışanların beklentilerini yeniden değerlendirilebilir. İş ilişkisinin başlangıcından itibaren çalışanlara destek sağlanabilir. Çalışan ve örgüt arasında güvene dayalı bir ilişki kurulabilir. Örgüt, çalışanlarına endişelerini ve ihtiyaçlarını dile getirmeleri için bir alan oluşturabilir.

Bulgular aynı zamanda, AÖD'nin çalışanların elde tutulmasını artırmak için bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanlar örgütten görülen olumlu muameleye değer vermektedir. Katkılarının karşılığında özen, övgü, onay ve ödül beklemektedir. Bu yüzden, örgütler üyelerini elde tutmak için onların örgütün üyesi olarak kabul edildiğini ve örgüt adına gösterdikleri çabalarına değer verdiğini hissettirmelidir. Bu doğrultuda, onların örgütsel destek algılarını artırmalıdır. AÖD'nin geliştirilmesi için örgüt çalışanlarına bir takım örgütsel destek sunabilir. Örneğin; ödüller ve büyüme fırsatları, finansal teşvikler, çalışanları örgütsel karar alma süreçlerine dahil etme, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yeni gelenler için sosyalleşme taktikleri, yönetici desteği ve çalışma programı esnekliği (Kiazad vd., 2015: 654). Bu tür desteklerin, çalışanların işe gömülmüşlüğüne artırılmasına olumlu katkı yapması beklenmektedir.

### 5.3. Araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler

Bu çalışma birtakım kısıtları içermektedir. Birinci kısıt olarak, araştırmanın verileri tek bir kaynaktan toplanmıştır ve katılımcıların kendi kendilerini değerlendirdikleri metoda dayanmaktadır. Bu durum, ortak yöntem varyansı (OYV) olasılığını artırmaktadır (Podsakoff vd., 2003: 879). OYV probleminin olup olmadığını saptamak için yapılan analizlerin sonuçları OYV'nin bu çalışma için tehdit oluşturmadığına işaret etmektedir. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi yapıların ampirik olarak ayırma geçerliliğini sağladığını gösterdiği için sonuçlara olan güven artmıştır.

İkinci kısıt olarak, örneklem farklı örgütlerde çalışan katılımcılar tarafından oluşturulmuştur. Bu nedenle, örgütsel bağlam etkilerinin bulguları etkileyebilmesi mümkündür (Ferris vd., 2009: 285). Bununla birlikte, örneklemin farklı örgütlerden oluşması araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliğini artırmaktadır. Üçüncü kısıt olarak, araştırmanın tasarımı kesitsel çalışmaya dayanmaktadır. Bu durum, değişkenler arası nedensel çıkarımlar yapmayı sınırlandırmaktadır. Bu nedenle gelecek çalışmalar boylamsal çalışmalar yaparak elde edilen bulguları genişletebilir.

Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek aracı değişken olarak çalışılmıştır. Gelecek çalışmalarda, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ile ilişkisine aracılık edecek diğer potansiyel mekanizmalar ele alınabilir. Örgütsel güven (Robinson ve Morrison, 2000: 525), örgütsel sinizm (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627), işten ayrılma niyeti (Zhao vd., 2007: 647), örgütsel özdeşleşme (Zagenczyk vd., 2013: 287) ve psikolojik sıkıntının (Rosen ve Levy, 2013: 44) bu ilişkideki aracı rolü incelenebilir.

Bu çalışmanın modelinde keşfedilen ilişkiler, kültürel farklılıklara bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle, araştırma modelindeki ilişkilere düzenleyici (moderator) değişkenler dahil edilip model test edilebilir. Böyle bir değişken güç mesafesi yönelimi ve bireysellik olabilir. Örneğin; Zagenczyk ve arkadaşları (2013: 290), düşük güç mesafesi algısına sahip çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline karşı daha güçlü tepki verdiklerini bulmuştur. Ayrıca, bireyselliğin hâkim olduğu kültürün üyeleri kişilerarası muamelede eşitlik belediklerinden, otoriteyi sorguladıklarından ve aldıkları muameleye göre karşılık verdiklerinden (Coyle-Shapiro vd., 2019: 157) psikolojik sözleşme ihlaline karşı daha sert tepki verebilir. Son olarak, yeni yapılacak çalışmalar, işe gömülmüşlüğüne öncüllerini veya ardıllarını belirlemeye yönelik olabilir. Özellikle, mevcut literatürde sınırlı sayıda çalışılmış olan olumsuz örgütsel faktörlerin işe gömülmüşlük ile ilişkisi çalışılabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işe gömülmüşlüklerini nasıl etkilediğini açıklayan yeni bir mekanizmayı ele almıştır. Bu mekanizmada, algılanan örgütsel destek (AÖD), psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz etkilerini işe gömülmüşlüğü taşıyan aracı bir değişken olarak önerilmiştir. Bulgular, psikolojik sözleşme ihlalinin AÖD üzerinden işe gömülmüşlük ile dolaylı ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, kaynakların korunması kuramı ile uyumlu olarak, psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların örgütsel destek algılarının zayıflayabileceğini ve bunun sonucunda işe gömülmüşlüklerinin azalabileceğini göstermektedir. Ayrıca, bu çalışma olumsuz bir örgütsel faktör olan psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğüne bağlayarak bu faktörün zararlı etkilerini genişletmiştir.

### KAYNAKÇA

- Abelson, M. A., (1987), "Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied psychology*", 72(3), 382-386
- Akgunduz Y., Sanli S. C., (2017), "The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125.
- Allen D. G., Peltokorpi V. M., Rubenstein A. L., (2016), "When "embedded" means "stuck": Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments", *Journal of Applied Psychology*, 101(1670), 1686.
- Anderson J. C., Gerbing D. W., (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Aselage J., Eisenberger, R., (2003), "Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Bagozzi R. P., Yi Y., (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74– 94.
- Baron, M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Chen Z., Eisenberger R., Johnson K.M., Sucharski, I. L., Aselage J., (2009), "Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?", *The Journal of Social Psychology*, 149, 119–124.
- Coyle-Shapiro J. A. M., Pereira Costa S., Doden W., Chang C., (2019), "Psychological contracts: Past, present, and future", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.
- Coyle-Shapiro J. A., Conway N., (2005), "Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781
- Coyle-Shapiro J. A., Shore L.M., (2007), "The employee–organization relationship: where do we go from here?", *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179.
- Coyle-Shapiro J., Kessler I., (2000), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey", *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cropanzano R., Mitchell M. S., (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Crossley C. D., Bennett R. J., Jex S. M., Burnfield J. L., (2007), "Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. D., Rhoades L., (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Estreder, Y., Rigotti, T., Tomás, I., Ramos, J., (2020), "Psychological contract and organizational justice: the role of normative contract", *Employee Relations: The International Journal*.
- Feldman, D. C., Tompson, H. B., (1993), "Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments", *Journal of International Business Studies*, 24(3), 507-529.
- Ferris D. L., Brown D. J., Heller D., (2009), "Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 279–286.
- Fornell C., Larcker D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–51.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000), "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Gürbüz S., (2019), "Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri", Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Bayık, M. E., (2019), "Motivasyon, Deneyime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık: Değişime İlişkin Tutumların Aracılık Rolü", *Türk Psikoloji Dergisi*, 34, 4-21.
- Harris K. J., Kacmar K. M., Zivnuska S., (2007), "An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship", *The leadership quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harris K. J., Wheeler A. R., Kacmar K. M., (2011), "The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships", *The Leadership Quarterly*, 22, 271-281.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hobfoll S. E., (1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *The American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll S. E., (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory", *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll S. E., Halbesleben J., Neveu J.-P., Westman M., (2018), "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103- 128.
- Holtom B. C., Burton J. P., Crossley C. D., (2012), "How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness, and worker behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 80, 434-443.
- Hu L., Bentler P.M., (1998), "Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to unparameterized model misspecification", *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Johnson J. L., O'Leary-Kelly A. M., (2003), "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*", *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kiazad K., Holtom B. C., Hom P. W., Newman A., (2015), "Job embeddedness: A multifoci theoretical extension", *Journal of Applied Psychology*, 100, 641-659.
- Kiewitz C., Restubog S. L. D., Zagenczyk T., Hochwarter W., (2009), "The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies", *Journal of management studies*, 46(5), 806-834.
- Kotter J. P., (1973), "The psychological contract: Managing the joining-up process", *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kurtessis J. N., Eisenberger R., Ford M. T., Buffardi L. C., Stewart K. A., Adis, C. S., (2015), "Perceived organizational support: A meta analytic evaluation of organizational support theory", *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lee T. W., Burch T. C., Mitchell T. R., (2014), "The story of why we stay: A review of job embeddedness", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216.
- Lewin K., (1951), *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Mitchell T. R., Holtom B. C., Lee T. W., Sablynski C. J., Erez M., (2001), "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, 44(8), 1102-1121.
- Morrison E. W., Robinson S. L., (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Ng T. W. H., Feldman D. C., (2012), "The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict", *Journal of Applied Psychology*, 97, 1233-1251



- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009), "Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*", 30(8), 1053–1075.
- Nguyen V. Q., Taylor G. S., Bergiel E., (2017), "Organizational antecedents of job embeddedness", *Management Research Review*, 40(11), 1216–1235.
- Öztürk E. B., Gökoğlu S. K., İnan N. K., (2019), "Bireycilik ve Toplulukçuluk Ölçeğinin Türkçe Geçerlemesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 19(1), 1-14.
- Öztürk, E. B., Karagonlar, G., (2019), "Yönetici ile Çalışan Duygusal Tükenmişliği Arasındaki İlişki: İşlemsel Adaletin Rolü", *Türk Psikoloji Dergisi*, 34, 129-144.
- Paillé P., Raineri N., (2015), "Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach", *Journal of Business Research*, 68(11), 2404-2411.
- Peltokorpi V., Allen D. G., Froese F., (2015), "Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations", *Journal of Organizational Behavior*, 36, 292–312.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S. B., Lee J.-Y., Podsakoff N. P., (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Preacher K. J., Hayes A. F., (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Purvis L. J., Cropley M., (2003), "The psychological contracts of National Health Service nurses", *Journal of Nursing Management*, 11, 107–120.
- Rhoades L., Eisenberger R., (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S., (2001), "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Robinson S. L., (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson S.L., Morrison E.W., (2000), "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study", *J. Organ. Behav.* 21:525–546
- Rosen C. C., Levy P. E., (2013), "Stresses, swaps, and skill: An investigation of the psychological dynamics that relate work politics to employee performance", *Human Performance*, 26(1), 44-65.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., Mitchell, T. R., (2018), "Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover", *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.
- Sekiguchi T., Burton J. P., Sablinski C. J., (2008), "The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader–member exchange and organization-based self-esteem", *Personnel Psychology*, 61, 761–792.
- Shore L. M., Wayne S. J., (1993), "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- Shoss M. K., Eisenberger R., Restubog S. L. D., Zagenczyk T. J., (2013), "Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment", *Journal of Applied Psychology*, 98, 158–168.
- Singh B., Shaffer M. A., Selvarajan T. T., (2018), "Antecedents of organizational and community embeddedness: The roles of support, psychological safety, and need to belong", *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 339–354.
- Tanova, C., Holtom, B. C., (2008), "Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.

- Yang C., Ma Q., Hu L., (2011), "Job embeddedness: A new perspective to predict voluntary turnover", *Nankai Business Review International*, 2(4), 418–446.
- Yao X., Lee T. W., Mitchell T. R., Burton J. P., Sablinski C. J., (2004), "Job embeddedness: current research and future directions", In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Innovative theory and empirical research on employee turnover* (pp. 153–187). Greenwich, CT: Information Age.
- Zagenczyk T. J., Cruz K. S., Woodard A. M., Walker J. C., Few W. T., Kiazad K., Raja M., (2013), "The moderating effect of Machiavellianism on the psychological contract breach–Organizational identification/disidentification relationships", *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 287-299.
- Zhang M., Fried D. D., Griffeth R. W., (2012), "A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research", *Human Resource Management Review*, 22(3), 220–231.
- Zhao H. A. O., Wayne S. J., Glibkowski B. C., Bravo J., (2007), "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis", *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Chen, Q., (2010), "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis", *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206.