



**T.C.**

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DESTEĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE  
ETKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: RİZE İLİ ÇAYKUR  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Berna TUNCA**

**Prof. Dr. Cengiz YANIKLAR  
Danışman**

**RİZE  
2019**

## KABUL VE ONAY

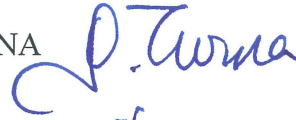
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Berna Tunca tarafından hazırlanan “Örgütsel Desteğin Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü: Rize İli Çaykur İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 05/12/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Cengiz YANIKLAR



Kabul/~~Red~~

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gülçin BİLGİN TURNA



Kabul/~~Red~~

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN



Kabul/~~Red~~

2/1/2020

İmza

Doç. Dr. Ahmet YANIK

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 05/12/2019

*B. Tunca*

Berna TUNCA

## ÖN SÖZ

Başta çalışmamda bana bilgi ve tecrübeleri ile büyük destek veren danışmanım Prof. Dr. Cengiz YANIKLAR'a, yönlendirmeleri ile çalışmama büyük katkı sağlayan sevgili hocam Dr. Öğr. Üyesi Güler YANIK'a, çalışma sürecinde desteğini ve bilgisini esirgemeyen manevi danışmanım Arş. Gör. Muhammed Kürşad DURSUN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım boyunca yanımda duran sevgili annem Hacer TUNCA'ya, desteklerini hep hissettiren ablam Şeyma SALIK'a ve abim Cihat SALIK'a, neşe kaynaklarım kardeşim Türker ve yeğenim Yazel'e, araştırmamın her evresinde sağladığı yardımlar sebebiyle en büyük destekçim Harun KARAKUŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Berna TUNCA

Rize 2019

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	2
ETİK BEYAN .....	3
ÖN SÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER.....	5
ÖZET .....	10
ABSTRACT .....	11
TABLolar LİSTESİ.....	12
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	14
GİRİŞ.....	15

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜTSEL DESTEK.....	18
1.1. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler.....	20
1.1.1. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	20
1.1.1.1. Örgütsel Adalet.....	21
1.1.1.2. Yönetici Desteği .....	22
1.1.1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	23
1.1.2. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Bireysel Faktörler.....	24
1.1.2.1. Yaş.....	24
1.1.2.2. Cinsiyet.....	25
1.1.2.3. Eğitim Düzeyi.....	25
1.1.2.4. Hizmet Süresi (Kıdem).....	26
1.2. Destekleyici Örgütün Özellikleri .....	26

1.3. Örgütsel Desteğin Boyutları .....	27
1.3.1. Uyum Sağlama Desteği.....	28
1.3.2. Kariyer Desteği .....	28
1.3.3. Finansal Destek .....	29
1.4. Örgütsel Desteğin Sonuçları .....	29
1.4.1. Çaba Düzeyinde Artış .....	29
1.4.2. Yaratıcılık, Buluşların Artması ve Girişimcilik.....	30
1.4.3. Sorumluluk Duygusunun Güçlenmesi .....	30
1.4.4. İş Stresinin Azalması .....	31
1.4.5. İşten Ayrılma ve Devamsızlığın Azalması .....	31
1.4.6. İş Tatmininde Artış .....	32
1.4.7. Psikolojik Kapasitede Artış.....	32
1.4.8. Örgütsel Bağlılığın Artması .....	33
1.4.9. Örgütsel Vatandaşlığın Artması.....	34
1.4.10. Örgütsel Sessizliğin Azalması .....	34
1.4.11. Örgütsel Özdeşleşmenin Artması.....	35
1.4.12. Örgütsel Sinizmin Azalması .....	35
1.5. Örgütsel Destek Kuramları .....	36
1.5.1. Sosyal Değişim Kuramı .....	36
1.5.2. Karşılıklılık Kuramı .....	37
1.5.3. Örgütsel Destek Kuramı.....	38
1.5.4. Erg Kuramı.....	39
1.5.5. Lider – Üye Değişimi Kuramı .....	40
2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME.....	40
2.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Önemi .....	43
2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	45

2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	46
2.3.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler.....	47
2.3.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler .....	47
2.4. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı .....	48
2.4.1. Çalışanın Beklentileri.....	48
2.4.2. İşverenin Beklentileri .....	49
2.5. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları .....	49
2.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Olumlu Sonuçları .....	49
2.5.2. Psikolojik Sözleşmenin Olumsuz Sonuçları .....	50
2.6. Psikolojik Sözleşmenin İhlali .....	50
2.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlaline Örgütün ve Çalışanların Tepkileri .....	51
2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline Neden Olan Faktörler .....	53
3. İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI.....	54
3.1. İş Yerinde İnsan İlişkileri .....	54
3.2. İş Yeri Arkadaşlığı.....	57
3.3. İş Yerinde Arkadaşlık İşlevleri.....	57
3.3.1. Bilgi Paylaşımı .....	58
3.3.2. Örgütsel Değişim Süreci .....	58
3.3.3. Sosyal Destek .....	58
3.3.4. Güç ve Etki.....	59
3.4. Organizasyonda Arkadaşlık İlişkilerinin Gelişimi .....	59
3.5. İş Yerinde Arkadaşlıkların Sürdürülmesi ve Bozulması .....	60
3.6. İş Yerinde Arkadaşlıkların Olumlu ve Olumsuz Sonuçları .....	61
4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	62
4.1. Örgütsel Destek İle İlgili Araştırmalar .....	63

4.2. Psikolojik Sözleşme İle İlgili Araştırmalar.....	64
4.3. İş Yeri Arkadaşlığı ile İlgili Araştırmalar.....	66
4.4. Örgütsel Destek ve Psikolojik Sözleşme İle İlgili Araştırmalar..	67
4.5. Çaykur İşletmesinde Yapılan Araştırmalar .....	69

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DESTEĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE ETKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	70
2.2. Araştırmanın Konusu.....	70
2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli .....	71
2.4. Hipotezler .....	71
2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	73
2.6. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi .....	73
2.7. Araştırmanın Veri Elde Etme Aracı .....	74
2.8. Araştırma Verilerinin Analizi.....	77
2.8.1. Örneklem Demografik Özellikleri.....	77
2.8.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	79
2.8.3. Örgütsel Destek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.	79
2.8.4. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	79
2.8.5. İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	80
2.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	82
2.9.1. Örgütsel Destek Algısının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	82
2.9.2. Psikolojik Sözleşmenin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	85



2.9.3. İş Yeri Arkadaşlığının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	88
2.9.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları.....	93
2.9.5. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	94
2.9.6. İş Yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutunun Aracılık Modeli .....	95
2.9.7. İş Yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Değeri Boyutunun Aracılık Modeli.....	98
SONUÇ.....	103
KAYNAKLAR .....	106
EKLER .....	120
EK – 1: Anket Formu .....	120
ÖZ GEÇMİŞ.....	123

**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ana Bilim Dalı:** İşletme

**Tez Türü:** Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:** Prof. Dr. Cengiz Yanıklar

**Hazırlayan:** Berna TUNCA

**Yıl:** 2019

**Sayfa Sayısı:** 123

## **ÖZET**

### **ÖRGÜTSEL DESTEĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE ETKİSİNDE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: RİZE İLİ ÇAYKUR İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel destek algısının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini ve iş yeri arkadaşlığının bu ilişkideki aracı etkisini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda Rize ili Merkez ilçesindeki Çaykur işletmelerinde çalışan 155 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeği, Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ölçeği ve Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından oluşturulan iş yeri arkadaşlığı ölçeği kullanılmıştır. Veriler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Elde edilen sonuca göre, örgütsel destek algısı psikolojik sözleşme üzerinde etkilidir ve iş yeri arkadaşlığı bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel destek, psikolojik sözleşme, iş yeri arkadaşlığı

**Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences**

**Department:** Business Administration

**Thesis Type:** Master Thesis

**Supervisor:** Prof. Dr. Cengiz YANIKLAR

**Author:** Berna TUNCA

**Year:** 2019

**Pages:** 123

## **ABSTRACT**

### **THE MODERATING ROLE OF WORKPLACE FRIENDSHIP IN THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT: A RESEARCH OF THE CAYKUR BUSINESS IN THE PROVINCE OF RIZE**

The aim of this study is to determine the effect of organizational support perception on psychological contract and determine of the intermediary role of workplace friendship in that relationship. Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa's (1986) organizational support scale, Millward and Hopkins's (1998) psychological contract scale and Nielsen, Jex and Adams's (2000) workplace friendship scale are used as data collection tools. The data is tested by correlation and regression analyzes. According to the results, the perception of organizational support has an impact on psychological contract, and workplace friendship has the intermediary role in that relationship.

**Keywords:** Organizational support, psychological contract, workplace friendship

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin İçeriği ile İlgili Gelişme ve Beklentiler.....	45
Tablo 2: Sözleşme İhlali Sonrası Çalışanların Verdiği Tepkiler.....	52
Tablo 3: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler.....	78
Tablo 4: Örgütsel Destek Ölçeği KMO, Bartlett Testi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 5: Psikolojik Sözleşme Ölçeği KMO, Bartlett Testi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 6: İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	80
Tablo 7: İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 8: Cinsiyete Göre Örgütsel Destek (t Testi).....	82
Tablo 9: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova).....	83
Tablo 10: Doğum Yerine Göre Örgütsel Destek (t Testi).....	83
Tablo 11: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova) .....	83
Tablo 12: Çalışma Süresine Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova).....	84
Tablo 13: Aylık Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova).....	85
Tablo 14: Medeni Duruma Göre Örgütsel Destek (t Testi).....	85
Tablo 15: Cinsiyete Göre Psikolojik Sözleşme (t Testi).....	86
Tablo 16: Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova).....	86
Tablo 17: Doğum Yerine Göre Psikolojik Sözleşme (t Testi).....	86
Tablo 18: Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova).....	87
Tablo 19: Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova).....	87
Tablo 20: Aylık Gelir Düzeyine Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova)....	88
Tablo 21: Medeni Duruma Göre Psikolojik Sözleşme (t Testi).....	88
Tablo 22: Cinsiyete Göre İş Yeri Arkadaşlığı (t Testi).....	89
Tablo 23: Yaş Gruplarına Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova).....	89
Tablo 24: Doğum Yerine Göre İş Yeri Arkadaşlığı (t Testi).....	90
Tablo 25: Eğitim Durumuna Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova).....	90

Tablo 26: Çalışma Süresine Göre İş Yeri Arkadaşlığı.....	91
Tablo 27: Aylık Gelir Düzeyine Göre İş Yeri Arkadaşlığı.....	92
Tablo 28: Medeni Duruma Göre İş Yeri Arkadaşlığı (t Testi).....	93
Tablo 29: Değişken Tanımları Tablosu.....	93
Tablo 30: Korelasyon Analizi Sonuçları .....	94
Tablo 31: Örgütsel Destek/Psikolojik Sözleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 32: Örgütsel Destek/ Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutu Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 33: Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutu/Psikolojik Sözleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 34: İş yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutunun Aracılık Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 35: Örgütsel Destek/ Arkadaşlık Değeri Boyutu Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 36: Arkadaşlık Değeri Boyutu/Psikolojik Sözleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 37: İş yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Değeri Boyutunun Aracılık Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 38: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu.....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1. Psikolojik sözleşme ihlalinin formüle edilmesi.....49
- Şekil 2. Araştırma modeli.....69



## GİRİŞ

Bir örgütün, işgörenlerinin örgüte sağladığı katkıların farkında olması ve işgörenlerin huzuruna önem vermesi (Natunann Bies ve Martin, 1995: 89) şeklinde tanımlanan örgütsel destek kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel destek algısının çalışma ortamında bir çok duruma etkide bulunduğu anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda yüksek düzeyde sağlanan örgütsel desteğin; çalışanlarda işverene karşı bir yükümlülük hissi oluşturduğu, böylece çalışanların bireysel çabalama güdüsünde artış sağladığı (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 83), çalışanların girişimcilik denemelerinde bulunma olasılığını arttırdığı saptanmıştır (Ramus, 2001: 87).

Ayrıca örgütsel desteğin iş stresini azaltmaya yardımcı olduğu (Asad ve Khan, 2003: 139), çalışan performansına olumlu etkide bulunduğu, devamsızlık, gecikme, işten ayrılma gibi olumsuzlukları önleyebileceği kanıtlanmıştır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 494). Tüm bunların yanı sıra örgütsel desteğin çalışanlar için iş tatmini sağladığını (Allen, 2003: 99), örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2012: 120).

Örgütsel destek, çalışanlar tarafından algılanan ya da hissedilen bir uygulamadır ve bu hissi çalışanlara örgüt yönetimi iletmektedir. Bu bağlamda örgütsel destek kavramının birey ve örgüt uyumunu destekleyen bir unsur olduğu söylenebilir. Birey ve örgüt uyumuna katkı sağlayan bir diğer kavram ise psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, işgören ve çalıştığı kuruluş arasında sözlü bir şekilde ifade edilemeyen ve psikolojik yönü bulunan bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır (Kotter, 1973: 92).

Psikolojik sözleşmenin var olduğu ve sözleşme ihlalinin söz konusu olmadığı iş ortamlarında çalışan performansının daha yüksek olduğu, verimliliğin ve örgütsel bağlılığın arttığı, ayrıca işgücü devir hızının azaldığı saptanmıştır (Sturges, Conway, Guest ve Liefoghe: 2005: 821). Örgütsel destek algısının ve psikolojik sözleşmenin işletmeye benzer olumlu sonuçlar sağladığı görülmektedir. Hem örgütsel destek hem de psikolojik sözleşme, işgörenin çalıştığı örgüte karşı

beslediği bağ hissi (Yıldız, 2013: 853) olarak tanımlanan örgütsel bağlılığa olumlu yönde etkide bulunan unsurlardır. Örgütlerin güçlenmesi ve büyümesi çalışanlarının örgüte güçlü ve olumlu duygular beslemesi ile gerçekleştirilebilir. Çalışanların örgüte karşı tutumları ne kadar olumlu olursa örgüt o kadar güçlülük kazanmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 75). Hem örgütsel desteğin hem de psikolojik sözleşmenin örgüte olan güvende artış sağladığı; işe devamsızlık, işten ayrılma ve işgücü devir hızının ise azalmasında rol oynadığı ve böylelikle örgüte güçlülük kazandırdığına ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

İş yerinde işgörenlerin olumlu ve olumsuz olarak takındıkları tutumları ve sergiledikleri davranışları etkileyen bir diğer husus ise iş yeri arkadaşlığıdır. Olumlu iş yeri arkadaşlıklarının işten istifa etme eğilimi üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır (Morrison, 2008: 9). Aynı zamanda yine bu tarz arkadaşlık ilişkileri çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabileceği bir iş ortamı sağlamakta, çalışanların huzurunu arttırmaktadır (Herman, Dasborough ve Ashkanasy, 2008: 198).

Örgütsel destek ve psikolojik sözleşmenin benzer sonuçları ortaya çıkardığı, diğer yandan örgütsel destek algı düzeyini psikolojik sözleşmenin şartlarını ve tarafların sözleşmeye olan bağlılığını etkilediğini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmada bu ilişki üzerinde iş yeri arkadaşlığının nasıl bir role sahip olduğu incelenmektedir. Anket çalışması, Çaykur Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü ve bağlı bulunan fabrikalarda çalışan kişilerle gerçekleştirilmiştir. Çaykur, tüzel bir kişiliğe sahip, iktisadi bir devlet teşekkülüdür. İlk fabrikası 1947 yılında, Rize Fener Mahallesinde, Merkez Çay Fabrikası adı ile faaliyete başlamıştır. Çaykur 2016 yılında Türkiye Varlık Fonu Anonim Şirketine devredilmiştir.

Bu çalışma, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ilk olarak örgütsel destek değişkeni kavramsal bir boyutta ele alınmış, örgütsel destek kavramını oluşturan özelliklere, kavramın ortaya çıkardığı birtakım sonuçlara ve örgütsel destek algısının dayandığı bazı kuramlara değinilmiştir. Ardından, psikolojik sözleşme değişkeni, türleri, boyutları, sonuçları ile birlikte irdelenmiştir. Daha sonra iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri değişkeni, bu ilişkilerin gelişimi ve işlevleri ele alınmıştır. Bahsi geçen değişkenlerle ilgili yapılmış araştırmalar da birinci



bölümde ortaya konmuştur. İkinci bölümünde araştırmanın yöntemi ve modeli oluşturularak, hipotezler kurulmuştur. Ardından araştırmanın sınırlılıkları, ana kütlesi, örnekleme, veri elde etme aracı ve kullanılan ölçeklere değinilmiş, analiz sonuçları ve bulgulara yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1. ÖRGÜTSEL DESTEK

Örgütlerin tarihi insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Bu yapıların önemi ise o tarihlerde dahi çok sayıda insanın ortak çabalarıyla meydana getirilmiş olmalarına dayanmaktadır (Köroğlu ve Köroğlu, 2009: 8). Örgütler varlıklarını sürdürmek, rekabet ortamında güç elde etmek ve bu güçlerini koruyabilmek adına mevcut kaynaklarını mümkün olduğunca doğru şekilde değerlendirmelidir. Bunun yanı sıra; örgütte çalışmaya devam eden kişilerin, bilgi, işe yatkınlık, tecrübe, yetenek ve uzmanlık kazanılan hususların bir birleşimi şeklinde tanımlanan, örgütler açısından oldukça önemli olan beşeri sermayenin de etkin, doğru ve verimli bir biçimde sağlanıp, geliştirilerek yönetilmesi gerekmektedir (Kanten, 2016: 20). Beşeri sermaye ya da bir diğer adıyla insan kaynağı sermayesi örgütlerin başarılarının sırrıdır. Diğer taraftan örgütlerin en önemli problemlerinden biri ise gerekli motivasyonu sağlayarak çalışanlarını örgütte tutmayı başarmaktır (Koçoğlu, 2013: 2). Bu noktada örgütsel davranış yazınında 1980'li yıllardan itibaren gelişim göstermeye başlayan ve önemli motivasyon kaynakları arasında gösterilen örgütsel destek algısının önemi ortaya çıkmaktadır (İplik vd., 2014: 119).

Örgütsel destek, örgütteki işgörenlerin kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunun bilincinde olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 113). Örgütün, çalışanların faaliyetleri neticesinde örgüte sağladıkları katkıları bir değer olarak kabul etmesi ve işgörenin iyiliğiyle ilgilenmesi durumunun işgören tarafından algılanması örgütsel destek olarak ifade edilir (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006: 631). Örgüt, sağladığı katkıların farkında olduğunu çalışanlara hissettiriyor ve onların mutluluklarına önem veriyor ise örgütsel destek mevcut demektir (Koçoğlu, 2013: 2).

Örgütsel destek kavramının bireylerin düşünsel ve duygusal yapısında nasıl oluştuğunu ve bu durumun çalışanların çalışmaya ve işletmeye karşı takındıkları

tutum ve sergiledikleri davranışları nasıl etkilediği “Örgütsel Destek Teorisi” ile açıklanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986: 500). Çalışanlar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ve örgüt verimliliğinin artırılması konusunda örgüte katkı sağlamadan önce örgüt açısından değerli ve önemli konumda bulduklarının farkında olma isteğindedirler. Bu farkındalık, örgütün çalışanlarının sarf ettiği emeklerin bilincinde olması, çalışmalarını yeterli ve verimli görmesi, dolayısıyla da çalışanın mutluluğu için gerekli adımları atması ile sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığının da artmasını sağlayacaktır (Büyüköze ve Kavak, 2017: 2).

Örgütsel destek algısının oluşturulması; örgütler açısından verimliliği arttırması, çalışanlar açısından ise iş yaşam dengesine katkıda bulunması, çalışma ortamında huzurun sağlanması gibi açılardan önem arz etmektedir. Çalışanların kariyer hedefleri ve işletmenin hedeflerinin paralellik göstermesi durumu yine hem işletme hem de çalışanlar açısından fayda sağlamaktadır. Bireylerin kariyer seçimleri hususunda bilinçlenmeleri, örgütlerin örgütsel destek algısının yaratılması süreci ile bağlantılıdır. Burada örgütsel destek algısının yaratılmasında ve devamlılığının sağlanmasında bireylerin kariyer yönetimi ihtiyaçlarının da karşılanması bir gerekliliktir (Gürer, Solmaztürk, Tın, 2014: 726). Örgütsel destek çalışanların kariyer tatmininde önemli bir role sahiptir. Kariyer tatmini, bireyin kariyer yolunda benimsediği hedeflere ulaşma düzeyinden sağladığı memnuniyettir. Bu kavram işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden bir tanesidir. Kariyer tatmininin meydana gelmesinde örgütsel destek algısı mühim olduğu gibi, bu durum bireylerin yakın gelecekte işlerini bırakma ihtimallerini ortadan kaldırmaktadır (Koçoğlu, 2013: 2).

Tüm bunların yanısıra örgütün eğitim faaliyetlerine önem vermesi, yeni uygulama ve yöntemleri özendirilmesi ve desteklemesi, çalışanlarını mevcut olan ve eskiden beri süregelen durumları sorgulamaya teşvik etmesi örgütsel desteğin artışı sağlamaktadır. Bu durumda örgüt çalışanları; kendilerini destekleyen, refah ve mutluluklarına önem veren bir örgütte bulunduğunu hissetmektedirler. Böylece çalışanlar örgütteki uyumu ve huzuru bozmamak, çalışma arkadaşlarını ve amirlerini zor duruma sokmamak, birlik ve beraberlik ruhuna zarar vermemek için

bu durumlara sebebiyet verebileceğini düşündüğü duygu ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınılmaktadırlar (Kızrak ve Yeloğlu, 2016: 490).

Örgütün çalışanlarına karşı olan desteği çoğaldıkça çalışanların işe olan devamlılıkları, performansları, iş tatminleri artmaktadır. Bu sebeple, çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının yaratılabilmesi için, etkin ve verimli bir iletişim sistemi oluşturmak, çalışanların örgütte verilen kararlara katılımı sağlanarak düşüncelerine değer verildiğini hissettirmek, şikâyetlerini dikkate almak, tüm çalışanlara eşit ve adil biçimde davranmak, başarıları takdir etmek ve ödüllendirme yapmak gerekmektedir (Taş, İlsev ve Ergeneli, 2015: 565).

Yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olan çalışanlar olumlu tutum ve davranışlar geliştirerek örgüte yarar sağlamaktadırlar. Kendini güvende hisseden çalışanlar işletmeye olan katkılarına değer verildiğini gördüklerinde çalışmalarını daha verimli bir biçimde yürütme gayretinde bulunacaklardır. Bu durumda örgütsel destek bir etki ve tepki döngüsü olarak değerlendirilebilir. Örgütsel destek kavramı önem verilmesi gereken bir kaynak olan beşeri sermayeye, yani insana ve insan psikolojisine doğrudan etki etmektedir. Örgütsel başarı için örgüt içerisindeki insanların memnun edilmesi gerekliliği de ortadadır. Örgütsel desteğin önemi bu noktada gün yüzüne çıkmaktadır.

Örgütsel destek literatürde “algılanan örgütsel destek” adıyla da anılmaktadır. Bunun sebebi, kişisel olması ve aynı zamanda düşünsel ve duygusal boyutta oluşmasıdır. Çünkü örgütsel destek, örgütün yürüttüğü sistematik bir politika değildir. Örgütsel destek her şeyden önce örgütün izlediği belirli stratejiler ya da çalışanlarına karşı takındığı birtakım tutum ve davranışlar sonucunda çalışanın zihninde ortaya çıkan somut olmayan bir kavramdır (Selçuk, 2003: 3).

### **1.1. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler**

Yazında örgütsel destek algısı düzeyine etki eden faktörler genel olarak; örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak sınıflandırılmıştır.

#### **1.1.1. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Örgütsel destek algısı düzeyine etki eden örgütsel faktörler örgüt yönetimi ve örgüt uygulamaları ile ilgilidir. Bu başlık altında örgütsel adalet kavramı,

yönetici desteği ve örgüt içindeki insan kaynakları uygulamalarının örgütsel destek algısını hangi yönde ve ne düzeyde etkilediği irdelenecektir.

#### **1.1.1.1. Örgütsel Adalet**

Yöneticiler, çalıştırdıkları işgörenlerinin, işletme içindeki görevleri, kıdemleri, maaş beklentileri, motivasyonları gibi gerçekleştirmek durumunda oldukları maddi ve manevi tüm konularda birinci derecede yükümlülük sahibidirler. Bu yükümlülüğün yöneticilerde bulunması, onların işletme idaresinin adaleti hususunda daha duyarlı ve bilinçli davranmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sorumluluklar sonucunda örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 1). Örgütsel adalet; maaşların örgütte hangi yolla verildiğinin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin ne biçimde sağlandığının, bu konularla alakalı kararların nasıl verildiğinin veya bu kararların çalışanlara ne şekilde iletildiğinin, çalışanlar tarafından algılanan şeklidir (İçerli, 2010: 69). Başka bir deyişle örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin, örgütsel faaliyetlerin ve yargıların doğruluğu ve güvenilirliği hususundaki algılarını ve bu algıların işgörenler üzerinde sebep olduğu etkileri ifade etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Çalışma yaşamında özellikle örgüt içindeki ilişkilerin başlangıç aşamasında, yöneticilerin yardımseverlik ve doğruluk konusundaki tutumlarını öngörmek oldukça zordur. Böyle bir ortamda çalışanların en büyük ihtiyacı yöneticilerini gözlemleyerek onların güvenilir ve adil olup olmadıklarını öğrenmektir (Özkalp ve Kirel, 2013: 654). Personelin tutum ve davranışları hususunda etkisi büyük olan örgütsel adalet, üst yönetim açısından da önem verilmesi ve ilgilenilmesi gereken bir husustur. Çünkü bireylerin çalıştıkları örgütü ya da o örgütün yöneticilerini gözetlemeleri sonucunda adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisel davranışlar sergilemelerine sebebiyet verebilmektedir (İçerli, 2010: 87).

İşgörenlerin adalet algılamaları, değişik biçimlerde oluşabilmektedir. Örneğin; işletmede ücret, mesaiye uyum, terfi, ödül, ceza ve disiplin politikalarında adil olmayan bir durum hissedildiğinde, işgörenler bu durumlara ilişkin çeşitli tepkisel davranışlar sergilemektedirler. Aynı şekilde çalışanların zihninde kararlarla ilgili adaletsizlik algısı oluştuğunda örgüte karşı bakış açıları olumsuz bir hal alacak ve bunu tutum ve davranışları ile örgüte yansıtabileceklerdir. Ayrıca işgörenler kişilerarası etkileşim ve iletişimden kaynaklanan problemlerde yine

örgüt yönetimine karşı birtakım tutum ve davranışlar geliştirebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, iş yerinde adalet hususunun öneminin daha da fazla gün yüzüne çıktığı ifade edilmektedir (İçerli, 2010: 87).

Çalışanların örgütte kendilerine yönelik kural ve politikalarda örgütün adil olduğunu gözlemlemeleri ise, örgütün kendilerini hem bireysel hem de sosyal anlamda daha fazla desteklediği yönündeki algılarını arttırmaktadır (Giray, 2013: 69). İşgörenler örgüte ait çıktılarının adil dağıtımını ile ilgili olarak olumlu algılamalara sahip olduklarında ve örgütün kendilerini desteklediğini hissettiklerinde, bu durum onların işlerine karşı duydukları saygı ve hissettikleri bağlılığı da arttıracaktır. Aynı zamanda işgörenler elde ettikleri kazanımlara ve ödüllere ilişkin çıktılarını ortaya koyan süreçlerin adil olduğuna inandıklarında yine örgütün desteğini hissetmekte ve böylelikle örgütün ödül ve ücret politikalarından duydukları tatmin düzeyi artmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 85).

Örgütsel adalet kavramı ve örgütsel destek algısı düzeyi arasında olumlu ve güçlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanlar örgütün adalet çerçevesinde yönetildiğine inandırıldığında örgütsel destek düzeyinde de artış sağlanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707).

Örgüt personelinin adalet algılamalarının sadece kendileri ile ilgili kararlara katılım sağlayabiliyor olmalarından değil, örgüt açısından önemli sonuçlar doğurabilecek kararlara alakalı söz sahibi olmaları ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örnek olarak işgörelere ücretler hususundaki işletme politikalarının oluşturulması ve benimsenilmesi sürecinde fikir beyan hakkı sunmak, kontrol sahibi olma güdülerini ve gereksinimlerinin karşılanma ihtimalini yükselterek yaptıkları işten daha çok tatmin olmalarını sağlayabilecektir. Böylece adalet algılamalarının en başta ücret memnuniyeti olmak üzere işgörelerin genel iş tatminlerini olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğu sonucuna varılabilecektir (Çakar ve Yıldız, 2009: 85).

#### **1.1.1.2. Yönetici Desteği**

Üst yönetimin personele karşı tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak personelin algıladıkları destek, personelin örgüt tarafından değer gördüğü duygusunu kuvvetlendirmektedir (Özbek ve Kosa, 2009: 193). Çalışan – yönetici

iletişimi ile örgütsel destek algısı düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre örgüt ortamında çalışan – yönetici iletişiminin örgütsel destek algısı bakımından önemli bir faktör olduğu söylenebilmektedir (Yüksel, 2006: 27).

Çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteği üç boyutta gruplandırılmıştır (Bhanthumnavin, 2001'den aktaran: Gürbüz, 2012: 15). Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Duygusal destek:** Çalışanları önemseme, sevgi gösterme, empati kurma, tolerans gösterme, iş stresi, çatışma gibi iş problemlerinin üstesinden gelebilmek için yardım sağlamayı ifade etmektedir.
- **Bilgisel destek:** İş performansına ilişkin geri bildirim sağlama, verileri değerlendirme ve sonucu bildirme, iş için olması gereken bilgi ve yetenek ile ilgili tavsiyelerde bulunma ve rehberlik sağlamayı ifade etmektedir.
- **Maddi destek:** İşletme kaynakları, gereksinim duyulan hizmetler ve parasal destektir.

İşletme yöneticilerinin, çalışanların hayatlarının iş hayatından ibaret olmadığını, onların ilgilenmek ve zaman ayırmak durumunda olduğu ailelerinin bulunduğu bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu hassasiyette olan yöneticiler, çalışanlarının zamanının ve enerjisinin tamamını örgüte vermeleri beklentisinde olmazlar (Akın, 2008: 160). Bu durum da yöneticilerin desteği olarak düşünülebilir. Böylelikle çalışanların hem iş hem aile hayatının kolaylaşması sağlanmakta, iş ve yaşam tatmin düzeyinin artmasına yardımcı olunmaktadır.

### 1.1.1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamaları bir örgütün insan sermayesini geliştirmek, işgörenlerin bütün problemleriyle alakadar olmak ve onları cesaretlendirmek adına yürütmeyi hedeflediği bir faaliyetler silsilesi şeklinde tanımlanmaktadır (Lado ve Wilson, 1994'ten aktaran: Avcı, 2017: 11).

İşletmelerde işgörenlerin iş tatminleri, örgüte bağlılık düzeyleri ve performansları işletmenin etkinliği ve verimliliği bakımından önemli faktörleri içermektedir. Örgütlerin rekabet ortamında sürdürülebilirlik avantajı elde edebilmeleri, örgüt olarak vasıflı insan sermayesinin dikkatini çekebilmelerine, bu

insan sermayesinin örgütte devamlılığını sağlayabilmelerine ve sonuç olarak itaatle çalışabilmelerini sağlamalarına bağlıdır. Bu durum örgütlerde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin önemliliğine işaret etmektedir (Aykan, 2007: 124).

Örgütsel destek algısı ile alakalı iki çeşit insan kaynakları faaliyeti ortaya konmuştur. İlki, örgütte bir işgörenin yatırım olarak görüldüğü gönüllü faaliyetler, ikincisi ise örgütsel kimliktir. Çalışanların, işletmede kendilerinin pozitif şekilde değerlendirilmelerini sağlayan uygulamalara önem verdikleri görülmektedir. Tüm işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda sağladıkları faydalar örgütsel destekle ilgili değildir. Çalışanların kendilerine yönelik algıladıkları insan kaynakları uygulamaları ise örgütsel destekle ilgilidir (Wayne vd., 1997: 87).

### **1.1.2. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Bireysel Faktörler**

Çalışanların kişilikleri örgütsel desteğin dayandığı karşılıklılık ilişkisinde dikkate alınması gereken önemli faktörlerden bir tanesidir. İşgörenin kişilik yapısı ve kişilik özellikleri işletmenin ona karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışları ne şekilde değerlendireceğine doğrudan etki etmektedir. İlave olarak örgütsel destek çalışmalarına eklenen yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem gibi demografik değişkenlerin de örgütsel destek üzerinde önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Erkoç, 2015: 10).

Örgütsel destek algısını etkileyen bireysel (kişisel) faktörleri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

#### **1.1.2.1. Yaş**

Literatürde yaş faktörünün örgütsel destek algı düzeyine etkisine dair net bir çıkarım bulunmamaktadır. Bu konuda farklı araştırmacılar farklı sonuçlara varmışlardır.

Selçuk'un (2003) araştırmasının sonucuna göre yaş ilerledikçe çalışanların kişisel gelişim ve işin yapısı ile ilgili olarak destek algı düzeylerinde artış olduğu sonucuna varılmıştır. Buna neden olarak yaşın ilerlemesiyle çalışan ve örgüt arasındaki sosyal bağın güçlenmesi ve bunun sonucunda da örgütün bireye daha çok ilgi ve destek sağlaması gösterilmiştir. Aynı şekilde Hellman, Fuqua ve Worley (2006) örgütsel destek ile ilgili yürüttükleri araştırmalarının sonucunda yaş ile



örgütsel destek düzeyi arasında yüksek bir ilişkinin mevcut olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde İşcan ve Karabey'in (2007) araştırmalarının sonucunda da yaş ilerledikçe örgüt ikliminin bazı boyutları ile ilgili olumlu algılamanın da arttığı ortaya konulmuştur. Bu boyutlardan bir tanesi de örgütsel destek algısıdır.

Bunun tersine Currie ve Dollery (2006) araştırmalarının sonucunda yaş ilerledikçe örgütsel desteği algılama düzeyinin düştüğü bulgusuna ulaşmışlardır. Kalağan (2009) örneklemini araştırma görevlilerinin oluşturduğu bir araştırmada yaş değişkeni açısından örgütsel destek algısında anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı bulgusuna ulaşmıştır. 28 ve altı yaş grubunda yer alan araştırma görevlilerinin, örgütsel destek algısı düzeyinin daha yüksek olduğu, yani yaş ilerlediğinde örgütsel destek algı düzeyinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Gürbüz'ün (2012) araştırmasının sonucu da bunu doğrulamış, yaş ilerledikçe örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılığın azaldığını ortaya koymuştur. Asad ve Khan (2003) tarafından yürütülen araştırmada ise örgütsel destek algısı ile yaş değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Net bir çıkarım olmamakla birlikte bu hususta yürütülen çalışmalarda genel olarak yaş faktörünün örgütsel destek algısı düzeyine etkisinin var olduğu gözlemlenmiştir.

### **1.1.2.2. Cinsiyet**

Bu konuda yapılan araştırmalar seyrek olmakla birlikte cinsiyet ile örgütsel destek arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Selçuk'un (2003) araştırmasının sonucuna göre cinsiyetin örgütsel destek ve iş doyumunu ilişkisini etkileyen bir faktör olduğu belirtilmektedir. Ezilmez'in (2017) araştırması da örgütsel destek algısı ile çalışan cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu hipotezini doğrulamıştır. İlave olarak bulgulara göre örgütsel destek algısı ortalamalarının erkek bireylerde daha yüksek çıktığı ortaya konmuştur.

### **1.1.2.3. Eğitim Düzeyi**

Dee (1999) eğitim düzeyinin örgütsel destek üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığını ortaya koymuştur. Buna karşılık Selçuk'un (2003) araştırmasında

eğitim düzeyi faktörünün örgütsel destek algısı düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle üniversite mezunu çalışanların diğer katılımcılara göre örgütsel desteği daha yüksek düzeyde algıladığı ortaya çıkmıştır. Buna sebep olarak örgüt içinde üst mevkilere terfide önceliğin üniversite mezunlarına verilmesi gösterilmektedir.

#### **1.1.2.4. Hizmet Süresi (Kıdem)**

Dee (1999) çalışanların kıdeminin örgütsel destek üzerinde etki sahibi olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre örgütte daha uzun süre çalışmış olan bireylerin örgütsel destek algılaması düzeylerinin düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Selçuk'un (2003) araştırmasında kıdemın bireylerin örgütsel desteği algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. 6-10 yıl arasında hizmet süresi olan katılımcıların daha az çalışmış olanlara göre örgütsel destek algısı düzeyinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

#### **1.2. Destekleyici Örgütün Özellikleri**

Destekleyici bir örgüt işğörenlerine karşı yardımsever davranan ve ilgi gösteren örgüttür. Destekleyici örgütler işğörenleri ile iftihar etmekte, onlara hakları olan değeri vermekte ve onların gereksinimlerini karşılama çabası göstermektedirler. Bu şekilde işğörenlerin performansları artış gösterir ve böylelikle işğörenlerin kendilerini örgüte ait hissetme durumu oluşmaktadır (Wayne vd., 1997: 83).

İşğörenlerini destekleyen bir işletmede veya yönetimde işğörenlerin mutluluğuna ve esenliğine dikkat edilmektedir. Böyle bir işletmede bulunması gereken özellikler beş alt başlıktan oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 117).

- İşğörenlerin yaratıcı düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini önemsemek ve bu önerileri faaliyete dönüştürmek: İşğörenler işletme içinde şahsi fikir ve önerilerine önem verildiğini, eleştirilerinin de değeriendirildiğini ve bu tenkitler doğrultusunda işletme içinde değişiklikler yürütüldüğünü gözlemlerlerse, bu durum onlar tarafından destek biçiminde algılanacaktır.

- İşgörenlere iş güvenliği imkanı sunmak ve yararlı işler yürütmeleri halinde iş yerinde çalışmalarına devam edebilecekleri konusunda güven sağlamak: İşgörenler iş güvenliği hususunda beklentilere sahiptirler. Hataların hoşgörülü biçimde değerlendirileceği, başarılı olmaları durumunda işe devam edebilecekleri, devamlı işletme dışında kalma kaygısı yaşamayacakları durumlar çalışanlar tarafından destek olarak değerlendirilmektedir
- Örgüt içinde beşeri ilişkilerin olumlu biçimde sürdürülmesini sağlamak, örgüt içindeki iletişimi ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yüksek düzeyde sunmak: Örgüt ikliminin yüksek seviyede ve olumlu olması çalışanlar için motivasyon kaynağı ve destek olarak kabul edilecektir.
- Örgütte bütün çalışanlara adil davranmak, ayrımcılık yapmamak, hak yememek: Hak ettiklerinde emeklerinin ve çabalarının karşılığını almak çalışanlar açısından önemlidir. Örgütte idari birimlere yakın olan bireylere ayrıcalık tanınması, yöneticilerin taraf tutmaları çalışanlar açısından olumsuz olarak değerlendirilecek, bu durum örgütsel destek algısını zedeleyecektir.
- Çalışanları önemsemek: Çalışanlar işletmede sosyal birer varlıktır. Önemsenme, başarıları ile övülme, onaylanma beklentisi içindedirler. Bu biçimde hareket eden yöneticiler çalışanlar tarafından destekleyici yönetici olarak değerlendirileceklerdir.

Diğer yandan örgütsel destek yazınında örgütsel destek hususunun varlığından bahsedebilmek için birtakım özelliklerin mevcut olması gerektiğinden bahsedilmektedir (Selçuk, 2003: 5). Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- Örgütün işgörene etki eden politika ve uygulamalar yürütmesi,
- Yürütülen politika ve uygulamaların anlık olarak değişime uğratılmaması,
- Örgüt tarafından işgörenlere değer verilmesi,
- Örgütün işgörenlerin ruhsal durumlarının bilincinde olması ve bu durumu önemsemesi,
- Örgüt ve işgörenin karşılıklı olarak birbirlerine güven duyması.

### **1.3. Örgütsel Desteğin Boyutları**

Örgütsel destek; uyum sağlama desteği, kariyer desteği, finansal destek olmak üzere üç alt boyuta sahiptir (Kraimer ve Wayne, 2004: 217).

### **1.3.1. Uyum Sağlama Desteği**

Örgütlerin etkili ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürmeleri ve hedeflenen örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri hususunda çalışanların önemli bir payı bulunmaktadır. Çalışanların bu başarının sağlanmasına katkıda bulunabilmesi açısından, onların işletmeye uyum sağlamaları konusu önemlidir ve üzerinde durulması gerekmektedir (Ergün ve Taşgit, 2010: 50).

İşletmede çalışan her kişinin şahsına özel inançları, değer yargıları ve yaşadıkları durumlar karşısında ortaya koydukları tutum ve davranışları vardır. Örgüte yeni dahil olan işgörenlerin içinden geldikleri eski iş ortamı ile yeni başlayacakları örgütün iş ortamı benzer ise, işgörenler yeni iş ortamına uyum sağlamakta zorluk çekmeyecek ve yüksek olasılıkla uyum sağlama problemi düşük bir düzeyde kendini gösterecektir (Akbaş, 2011: 57). Aksi durumda ise alışkın olmadığı bir iş ortamında çalışmaya başlayan bir birey, yeni örgüt kültürüne uyum sağlamakta zorluk yaşayacaktır. Zorluk yaşayan bir işgören, işinde verimsiz olacak ve bunun neticesinde hem örgütün işleyiş sürecinin yavaşlamasına sebep olacak, hem de kendi kişisel gelişimine ve kariyer hedeflerine zarar verecektir (Karaeminoğulları, Doğan ve Bozkurt, 2009: 340).

Uyum sağlama desteği, örgüte yeni dahil olan çalışanların veya yaşadığı ülkeden farklı bir ülkeye çalışmaya giden çalışanların örgüte uyum sağlanmasını ve fiili geçişini kolaylaştırmak amacı ile örgüt tarafından çalışana iletilen ilgi ve çaba yönündeki politika ve uygulamalardır. Uyum sağlama desteğinde, işgörenlere yönelik olarak kültürlerarası eğitim, taşınmalarına yardım edilmesi ve dil eğitimi gibi birden fazla uyum faaliyeti yer almaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004: 217).

### **1.3.2. Kariyer Desteği**

Kariyer desteğinde, örgütün, çalışanların kariyer ihtiyaçları ile ne kadar ilgili olduğu incelenmektedir. Örgütün, çalışanlarının kariyer gelişim fırsatları sunmak için yürüttüğü uygulamalar ve benimsediği politikalar kariyer desteğini oluşturmaktadır. Uzun süreli kariyer planlamaları ve kariyer odaklı performans değerlendirmeleri bu uygulamalardan bazılarıdır. Aynı zamanda kariyer desteğinin örgütsel bağlılığa da olumlu anlamda etki etmesi beklenmektedir (Kraimer ve

Wayne, 2004: 218). Ancak örgütlerin sadece bir kısmının çalışanlarının kariyerlerine, aynı zamanda yetenek ve becerilerini geliştirmelerine destek sağladığı düşünülmektedir (Winey 1995'ten aktaran: Anafarta, 2001: 3).

Kariyer desteği kapsamında çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyen eğitimlere katılmaları desteklenmeli ve mesleki gelişim olanakları sağlanabilmeli, karşılaştıkları güç durumlar karşısında alternatif çözümler sunulurken onlara destek sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların yaptıkları küçük hatalar karşısında onlara öfkelenmek yerine hoşgörülü davranılmalıdır (Taş, İlsev ve Ergeneli, 2015: 565).

### **1.3.3. Finansal Destek**

Finansal destek çalışanın tazminat ve istihdam olanakları açısından örgüte katkılarının ne ölçüde ödüllendirildiğini ifade etmektedir. Bu durum örgütün çalışanlarının finansal ihtiyaçları konusundaki hassasiyetini ortaya koyar. Örgütün finansal desteği, finansal teşvikler, ödüller ve çalışanlara sağladığı yararlar ile ilgili politika ve uygulamalarla gelişim gösterir. Prim miktarları, geçim masrafları, dinlenme süreleri de finansal desteği yansıtmaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004: 218).

## **1.4. Örgütsel Desteğin Sonuçları**

Örgüt içerisinde örgütsel desteğin hem çalışanın davranışlarında hem de örgütsel faaliyetlerde birtakım sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Bu bakımdan örgütsel destek değişkeninin yönetim ve örgütsel davranış yazınında türlü tutum ve davranışın öncülü olabileceği söylenebilir (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014: 123). Bahsi geçen yazında örgütsel desteğin ortaya çıkaracağı bazı sonuçlar saptanmış ve aşağıda sıralanmıştır.

### **1.4.1. Çaba Düzeyinde Artış**

Çaba, personelin işini en iyi şekilde yürütebilmek için bireysel sınırlarına ne düzeyde yaklaştığı ile ölçülür. Personelin örgüt içindeki çalışmalarını severek, isteyerek, tüm gücüyle yapması en yüksek düzeyde çaba gösterdiğini ifade etmektedir. Çalışmalarını sevmeyerek, istemeyerek, yalnızca mecburiyetten ötürü yapması ise personelin düşük düzeyde çaba göstermesini ifade etmektedir. Bir

örgütte personelin tamamı veya önemli bir bölümü yüksek çaba düzeyinde çalışırsa o örgüt küresel rekabette güçlü bir örgüt haline gelebilecektir (Akın, 2008: 144).

Bu bağlamda örgütler açısından önemi büyük olan çaba düzeyinin yükseltilmesinde kullanılacak en etkili araçlardan birisi örgütsel destektir. Destekleyici bir örgüt, personelinin makul bir geri dönüşe güvenerek yüksek düzeyde çaba göstermesini kolaylaştırmaktadır (Grandey, 1997: 176). Diğer yandan örgütsel desteğin özellikle değerli bir sosyal destek kaynağı olması beklenmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel destek ve sosyal destek hisseden personel daha fazla çaba gösterecektir (Kraimer ve Wayne, 2004: 216).

Aynı zamanda yüksek düzeyde örgütsel destek çalışanlarda işverenlerine karşı bir yükümlülük duygusu meydana getirmektedir. Bu da örgütsel destek düzeyinin yüksek oluşunun personelde bireysel bir çabalama güdüsünü ortaya çıkardığını göstermektedir (Wayne vd., 1997: 83).

#### **1.4.2. Yaratıcılık, Buluşların Artması ve Girişimcilik**

Girişimcilik ruhu diğer insanlarla olan etkileşimlerde teşebbüsü üstlenme ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelmektedir (Eren, 2008: 95). Ekonomik, psikolojik, teknolojik, sosyal, kültürel, demografik özellikler ve kişilik özelliklerinin bir araya gelmesiyle kendini gösteren ve önemi her geçen gün artan girişimcilik, kişilerin girişimcilik faaliyetlerine isteklilik göstermeleri, yüksek bir girişimcilik motivasyonuna ve girişimcilik ruhuna sahip olmaları ile oluşmaktadır (İşcan ve Kaygın, 2011: 276).

Yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda yapılan araştırmalar örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan personelin girişimcilik denemelerinde bulunma olasılığının daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanların daha fazla çözüm üretmeye odaklı olmalarını, problemler karşısında yaratıcı fikirler sunmalarını sağlamaktadır (Ramus, 2001: 87).

#### **1.4.3. Sorumluluk Duygusunun Güçlenmesi**

Örgüt içinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek kavramı ile sorumluluk duygusu arasında olumlu bir ilişki olduğu bilinmektedir. Karşılıklılık

kuramına dayanan örgütsel desteğin çalışanlarda sorumluluk hissini güçlendirdiği ifade edilmektedir (Wayne vd., 1997: 83).

#### **1.4.4. İş Stresinin Azalması**

Stres, kişinin yaşamını sürdürdüğü ortamda ortaya çıkan bir değişimin veya kişinin ortamı değiştirmesinin onun üzerinde birtakım etkiler bırakması demektir (Eren, 2008: 291). Başka bir tanıma göre stres, farklı bireyler üzerinde farklı etkilere neden olan, endişe, üzüntü, gerilim ve baskıya sebebiyet veren duyguların yaşanması durumudur (Kaya, Güzel ve Çubukçu, 2011: 54). İş stresi ise iş ortamından ve iş çevresinden kaynaklanan gergin durumlara bireyin verdiği yanıtıdır (Kaya vd., 2011: 54).

Örgütsel destek örgüt içerisinde iş stresine engel olabilecek bir etkidir. Örgütsel desteği benimseyen, personeline bu desteği sağlayan örgüt; personeliyle ilgilenen ve onu önemseyen örgüttür. Bir örgütte üyelerin örgütün desteğini ve ilgisini hissetmesi durumu stresi azaltmaya yardımcı olabilecektir (Asad ve Khan, 2003: 139). Taş, İlsev ve Ergeneli'nin (2015) araştırması da bu durumu doğrulamaktadır. Bahsi geçen araştırmanın bulgularına göre, çalışanların örgütsel destek algısı ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Böylelikle örgüt desteğini yüksek düzeyde algılayan çalışanların iş streslerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda; çalışanların örgüt içinde karşılaşılan stresli durumlarla mücadele edebilmelerinde yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından destek almalarının önemli bir rolü olduğu görülmüştür (Taş vd., 2015: 565).

#### **1.4.5. İşten Ayrılma ve Devamsızlığın Azalması**

Bir örgüt işgöreni onun katkısına duyduğu ihtiyaç sebebiyle işe alır. İşe alma sürecindeki temel ölçüt, işe alınacak kişinin örgütsel amaçları sağlama hususunda örgüte sağlayacağı katkıdır. Örgüte katkısı bulunmayan bir işgörenin istihdam edilmesi akılcı bir davranış değildir. Diğer taraftan işgören kendi rızasıyla farklı sebeplerden dolayı örgütten ayrılabilir. İşten ayrılma sonucunda örgüt işgörenin sağladığı katkıdan yoksun kalır. Bu durum örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine engel olabilmektedir (Yüksel, 2006: 19). Devamsızlık ise

çalışanın çalışma programına uymayarak çalışması gereken zamanda işinin başında olmaması olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 389).

Örgütsel desteğin devamsızlık, gecikme, işten ayrılma gibi geri çekilme davranışları ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanlar örgüt içerisinde daha verimli çalışabilecek, örgüte güvenecek, devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminde olmayacaklardır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 494). Neticede çalışanların örgütten almış oldukları örgütsel destek ve kariyer tatmini sayesinde örgütte çalışan devamlılığı sağlanabilecektir (Koçoğlu, 2013: 2).

#### **1.4.6. İş Tatmininde Artış**

İş tatmini işten sağlanan maddi yararlar ve işgörenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş yeri arkadaşları ile beraber bir eser vücuda getirmesinin verdiği mutluluk şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 37). İş tatmini, çalışanın, kendi algısına göre önemli olan birtakım faktörlerin çalışan tarafından değerlendirilmesi durumunun bir sonucu ve yaptığı işe karşı duygusal tutumudur (Özkalp ve Kirel, 2013: 114). İş tatmini de örgütsel desteğin sağladığı yararlardan bir tanesidir. Örgütlerde yüksek düzeyde örgütsel destek sağlanan çalışanların iş tatmini düzeyleri de artış gösterebilecektir (Allen, 2003: 99).

#### **1.4.7. Psikolojik Kapasitede Artış**

Çalışanların örgütlerinden sağladıkları kurum desteği onların iyimserlik, umut ve öz yeterlilik gibi pozitif psikolojik kapasitelerini olumlu yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle çalışanlar, işletmelerinin desteğini hissettiklerinde daha iyimser, umut dolu ve yüksek öz yeterliliğe sahip olmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar çalıştıkları örgütün kendi olumlu psikolojileri ile ilgilendiğini, başarıları ile gurur duyduğunu ve gereksinim duyduklarında işletmenin onlar için yardıma hazır bulunduğunu hissettiklerinde, yaşadıkları olumlu olaylar karşısında muhtemelen daha içsel, kalıcı ve genele yayılabilir atfetmelerde bulunacaklardır. Olumsuz olaylar yaşanması durumunda ise dışsal, kalıcı olmayan ve daha özel atfetmeler sergileyeceklerdir (Bitmiş, 2014: 765). Diğer yandan örgütsel desteğin



psikolojik güçlenme sağlayarak çalışanların umutlarını arttırdığı da kanıtlanmıştır (Uslu, Çubuk, Çetin ve İşbilen: 2014: 455).

#### **1.4.8. Örgütsel Bağlılığın Artması**

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağı ifade eder (Yıldız, 2013: 853). Örgütte işgörenlerin yetenekleri ve çalışırken gösterdikleri çaba tek başına örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi hususunda işgörenlerin örgüte karşı beslediği duygular da önem taşımaktadır. Örgütlerin güçlenmesi ve büyümesi çalışanlarının örgüte güçlü duygular beslemesi ile gerçekleşmektedir. Çalışanların örgüte karşı tutumları ne kadar olumlu olursa örgüt de o kadar güçlenecektir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık kavramı örgütler için üzerinde durulması gereken bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008: 75).

Örgütsel bağlılık ile ilgili üç bileşenli bir model ileri sürülmüştür. Bu bileşenler şunlardır (Köroğlu ve Köroğlu, 2009: 13):

**Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade etmektedir. Kuvvetli bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri ve örgütte bulunmaktan mutluluk duymaları durumu söz konusudur.

**Rasyonel Bağlılık:** Bu bağlılık türü çalışanın kurumdan istifa ettiğinde kaybedeceklerini düşünerek örgütteki varlığını devam ettirme isteğini ifade etmektedir. Çalışanın rasyonel bağlılığı iki şekilde meydana gelebilmektedir. Ya çalışan için iş alternatifleri bulunmamaktadır ya da çalışanın örgüte yaptığı yatırım oldukça fazladır.

**Normatif Bağlılık:** Bu bağlılık türü ise çalışanın örgütte kalma mecburiyeti hissetmesi ve bu yönde inançlar taşıması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık hususuna etki edebilecek çok sayıda faktör mevcuttur. Bu faktörlerden bazıları motivasyon, örgüt içi iletişim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık düzeyi, moral, disiplin anlayışı, çalışanların demografik özellikleri ve benzeridir. Örgütsel destek de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Yazında örgütsel bağlılık, örgütsel desteğin doğal sonuçlarından bir tanesi olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

#### **1.4.9. Örgütsel Vatandaşlığın Artması**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal olarak benimsenmiş politikalar doğrultusunda yasal olarak netleştirilmiş ödüllendirme sisteminde bulunmayan, fakat örgütün faaliyetlerini en yüksek verimlilik düzeyinde yürütebilmesi adına işgörenlerin gönüllülük çerçevesinde ortaya koydukları davranışlar bütünü biçiminde ifade edilebilir (Organ, 1988: 4).

Örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları üzerine yapılan birçok araştırma, iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının her iki boyutu (bireye yönelik ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı) arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Buna göre, örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan işgörenler kendilerini daha fazla kurumun bir parçası olarak görecektir ve bunun sonucunda da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, örgüt açısından olumlu davranışlar sergileyeceklerdir (İplik vd., 2012: 120).

Karagöz ve Karabuğa'nın (2017) araştırması da benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda araştırmaya dahil olan çalışanların örgütsel destek algısının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Genel anlamda işgörenlerin örgütün başarı elde edebilmesi için tüm çalışmalara dahil olmaktan memnuniyet duydukları, iş yeri arkadaşları ile paylaşım ve iletişim içerisinde oldukları, birbirlerinin haklarına saygı duydukları saptanmıştır. Aynı zamanda meydana gelen örgütsel problemler karşısında olumlu bir yaklaşım ortaya koyarak örgüt içerisindeki değişim ve gelişim davranışlarına kolaylıkla uyum gösterdikleri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine katılım gösterdikleri görülmüştür. Tüm bunlar çalışmaya katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir (Karagöz ve Karabuğa, 2017: 72).

#### **1.4.10. Örgütsel Sessizliğin Azalması**

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve örgütü iyileştirme, geliştirme ile ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008: 118). Kurum çalışanları kendilerine yeterli ilgi gösterilmediğinde, korku durumunda, kendilerini ve ilişkilerini koruma gereksinimi duymaları halinde, iş yerinde düşüncelerini açıkça ifade edememekte

ve iş yeriyle ilgili birçok konuda sessiz kalarak örgütsel sessizlik davranışı sergilemektedirler (Serpoush, Fidanboy ve Yeloğlu, 2015: 500).

Örgütsel sessizlik, bireysel ve korumacı sessizlik olarak iki alt boyutta incelenebilir. Örgütsel desteğin korumacı sessizliği azalttığı saptanmıştır. Başka bir ifade ile işgörenin fırsatlardan yararlanabilmesi ve alınan kararlar hakkında yöneticisiyle iletişime geçebilmesi onların sessiz kalmalarını engelleyebilecektir (Ergün Özler ve Dirican, 2014: 920). Serpoush, Fidanboy ve Yeloğlu'nun (2015) araştırması da bunu doğrulamaktadır. Örgütsel destek davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişkinin mevcut olduğu ve yüksek düzeyde örgütsel destek algısının örgütsel sessizliği önleyebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Serpoush vd., 2015: 502).

#### **1.4.11. Örgütsel Özdeşleşmenin Artması**

Örgütte çalışanın özdeşleşme düzeyi örgütün bireye hissettirdiği çekicilikle ilgilidir. Özdeşleşme sonucunda örgütün başarısı veya başarısızlığı, kişide sanki şahsına ait bir başarı ya da başarısızlık söz konusuymuş gibi etki yaratır. Yapılan çalışmalara göre örgüt ile özdeşleşen çalışanlar, örgüt hedeflerini kendi bireysel hedefleri gibi görmektedirler. Özdeşleşen çalışan kendisini tanımlarken kurumun özelliklerinden de bahsetmektedir. Aynı zamanda kurum da bireyin kendisi ile özdeşleşmesini istemektedir. Çünkü bunun sonucunda çalışanların performansının artacağı kabul edilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1014).

Örgütsel destek algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu saptanmıştır. (Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik, 2015: 136). Aydoğan ve Deniz (2016)'in çalışması da benzer şekilde sonuçlanmış, bu iki kavram arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalıştığı örgütten olumlu yönde örgütsel destek algılayan işgörenlerin özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olması beklenen bir sonuçtur (Aydoğan ve Deniz, 2016: 324).

#### **1.4.12. Örgütsel Sinizmin Azalması**

Örgütsel sinizm, işgörenlerin, çalışmakta oldukları kuruma dair besledikleri olumsuz hisler, örgütün faaliyetlerine, işleyişine ve yönetim politikasına karşı

geliştirdikleri olumsuz tutumlar olarak ifade edilmektedir (Uyungil ve İşcan, 2017: 456). Kurumsal bir kriz halinde işgörenlerin hissettikleri olumlu duyguların işgörenin sinizmini azaltırken, olumsuz duyguların ise sinizmde artışa neden olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, çalışanın kendini zor durumda hissettiğinde yöneticisinden destek algılaması durumu, sinizme yönelmemesi bakımından önem arz etmektedir. Bu bağlamda yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan sağlıklı ilişkiler çalışanların iş hayatındaki yalnızlığının sinizme dönüşmesini engelleyebilecektir (Ece ve Gültekin, 2017: 592).

### **1.5. Örgütsel Destek Kuramları**

Örgütsel desteğin dayandırıldığı kuramlar; sosyal değişim kuramı, karşılıklılık kuramı, örgütsel destek kuramı, lider – üye değişimi kuramı ve erg kuramı olmak beş başlık altında incelenecektir.

#### **1.5.1. Sosyal Değişim Kuramı**

Blau (1964) sosyal değişim kuramını sosyolojik açıdan incelemiştir; iyilik gören kişinin şartlar müsait olduğu durumda karşılık sunacağını ileri sürmüştür. Nitekim işgören işletmenin kendisini desteklediğini, değer verdiğini ve işletmede adaletin olduğunu hissederse, iş yerindeki verimliliğinin artış göstermesi ve işgörenin kendisini gönüllü olarak işe adanması kolaylaşacaktır. Böylelikle, işletmeler işgörenlerinin memnuniyeti için gereken faaliyetleri yürüttükleri takdirde, ayrıca işgörenlerin beklentilerini karşıladıkları ve bunun işgörenler tarafından da doğru biçimde algılanmasını sağladıkları müddetçe, sosyal değişimin karşılıklı biçimde devamlılığı sağlanabilecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703).

Bir başka çalışmada da benzer şekilde sosyal değişim kuramında karşılıklı iletişim ve etkileşimin önemi üzerinde durulmuş, çalışanın kendisine fayda sağlayan bir davranış ile karşılaşması sonucunda, kendisinin de buna karşılık vererek yardım etme isteğine sahip olacağı ortaya konmuştur. Bu durum bir değiş - tokuş süreci olarak ifade edilmiştir. Bu sürecin bağlılık, güven ve memnuniyet çerçevesinde yürütülmesinin iş yerinde faaliyet akışındaki verimliliği de arttıracığı düşünülmektedir (Erkoç, 2015: 10).

Sosyal değişim kuramının bazı özellikleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005'ten aktaran: Gürbüz, 2006: 52):

- Sosyal değişim kuramında çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak birbirlerine karşı takındıkları ve sergiledikleri davranışların zamanı ve özellikleri gönüllülük esasına dayanmaktadır. Yani bu davranışlar mecburi şekilde yapılan davranışlar değildir.
- Sosyal değişim kuramında bahsedilen değiş – tokuş süreci neticesinde her iki tarafın da sağlayacağı kazanımlar üzerinde pazarlık yapılmaz. Çünkü bu durum dile getirilmez, bireylerin takdirine bırakılır.
- Sosyal değişim kuramında her iki taraf açısından sağlanan kazançlar parasal kaynaklar ile ifade edilememektedir.
- Sosyal değişim kuramı geleceğe dair niteliği belirlenmemiş sorumluluklar meydana getirmektedir.
- Sosyal değişim kuramından sağlanan kazanımlar, karşılıklı güven ve memnuniyetin, aynı zamanda dostluğun birer ifadesidir.

Sosyal değişim kuramı yardımda bulunanın dışında gelişen koőullardan daha çok gönüllü bir tercihe dayanıyorsa, alınan yardımların daha kıymetli olduğunu savunur. Bu isteğe bağlı iyilik, yardım edenin alıcıya gerçek anlamda değer gösterdiğinin ve saygı duyduğunun bir ifadesi olarak algılanmaktadır (Gouldner, 1960: 74). Bundan ötürü iş görenler olumlu çalışma şartları ve örgütsel ödüllerin, dış baskılardan daha çok kurumun kendi isteğiyle yürüttüğü uygulamalardan kaynaklandığına inanırlarsa, örgütsel destek algısı düzeyi daha kolay yükselecektir (Eisenberger vd., 1986: 504).

### **1.5.2. Karşılıklılık Kuramı**

Karşılıklılık konusundaki varoluşsal inanç, insanların genellikle kendilerine yardım edenlere yardım edeceğini ileri sürmektedir. Karşılıklılık kuramında bu durumun tam tersi de geçerlidir. Yani başkalarından yardım almak isteyen birey onlara yardım etme eğilimindedir. Bu kuram genel kabul gören bir niteliğe sahiptir. Ancak karşılaşılan durumun koşullarına, bireylerin karakteristik özelliklerine ve kuramın sonuçlarına verilen değere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Kişiy-

yapılan bir yardım neticesinde sağlanan kazanımın değeri, bireyin o an bu yardıma ne düzeyde gereksinim duyduğuna da bağlıdır (Gouldner, 1960: 173).

Başka bir ifade ile karşılıklılık kuramının evrensel tanımı aşağıdaki iki maddede açıklanabilir (Shore ve Tetrick, 1991: 641):

- İnsanlar kendilerine yardım eden kişilere karşılık verme gereği inancı taşırlar.
- İnsanlar kendilerine yardım eden kişilere zarar vermeme eğilimindedirler.

Örgütsel destek teorisi karşılıklılık kuramına dayanır. Karşılıklılık kuramı çalışanlar tarafından yüksek düzeyde örgütsel desteğe karşılık verilmesi zorunluğunu ortaya koyar (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 775). Böyle bir ortamda örgüt ve işgören arasında karşılıklı çıkar ilişkisi mevcuttur. Örgüt işgörenden daha etkin bir biçimde yarar sağlayabilmeyi istediğinden dolayı ona destek sağlamaktadır. İş gören ise örgütte şahsi özel beklenti ve amaçlarını gerçekleştirme isteğindedir (Özbek ve Kosa, 2010: 193). Örgütsel desteğin yüksek düzeyde hissedilmesi durumunda çalışan verimliliği artacağından bu durum işletmeye de yarar sağlayacaktır. Yani örgütsel destek çift taraflı bir fayda sağlama aracı olarak algılanabilir.

Karşılıklılık kuramı örgütsel destek algısına ilişkin temel bir kabullenmeyi ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt adına yürütmüş oldukları olumlu faaliyetler sonucunda örgüt tarafından kendileri için tatmin edici geri dönüşlerin yapılacağına inanırlar. Diğer yandan işletme de çalışanını ödüllendirmenin çalışandaki pozitif davranışlarda artış sağlayacağına kanaat getirir. Bu durum karşılıklı kabul edilen sözel bir anlaşma gibidir. Karşılıklı kabul edilen bu anlaşmada sergilenen ihmalkâr tavırlar örgütsel süreçleri olumsuz etkileyebilir. Böylece karşılıklılık ilişkisinde güven unsurunun önemli olduğu sonucuna varılabilir (Erkoç, 2015: 8).

### **1.5.3. Örgütsel Destek Kuramı**

İşgörenler örgüte beşeri birtakım özellikler ve nitelikler kazandırma isteğindedirler. İşgörenlerin örgütü kişiselleştirdiklerine dair bir varsayım bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel destek algısı bu kişisel özelliklerin pekiştirilmesiyle oluşmakta ve büyümektedir. Bu durum örgütsel destek kuramı ile ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703).

Örgütsel destek kuramına göre örgüt çalışanları, örgütün gösterdikleri çabanın karşılığı olarak takdir etme ve ödüllendirmeye hazır olduğuna inanırlarsa, katkılarının değerli olduğuna ve önemsendiklerine de inanırlar. Bu inanç örgütsel destek algısı olarak adlandırılmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500).

#### 1.5.4. Erg Kuramı

Alderfer'in Erg Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Kuramına benzer biçimde bireylerin hiyerarşik biçimde sıralanmış gereksinimler tarafından güdülendiklerini ortaya koymaktadır. Fakat Alderfer, Maslow'dan farklı olarak sıralanan bu gereksinimleri üç grup altında boyutlandırmıştır (Güçlü, Recepoğlu ve Kılınç, 2014: 143). Erg Kuramı'nın bu boyutları; var olma, bağlanma ve gelişme kuramlarından oluşmaktadır (Koçel, 2005'ten aktaran: Tekin ve Görgülü, 2018: 1561).

- **Var olma İhtiyacı:** Kişinin yaşamını sürdürebilmesi hususunda en alt seviyedeki ihtiyaçları olan yiyecek, su, barınma ve fiziksel güvenlik gibi temel ihtiyaçları ifade eder.
- **Bağlanma - İlişki Kurma (Aidiyet) İhtiyacı:** Kişinin şahsı açısından mühim olan, diğer kişilerle ilişki içinde olma arzusu, yani sosyalleşme isteğidir. Bireyler bu gereksinimlerini giderebilmek için duygu ve düşüncelerini diğer bireylerle paylaşmak eğilimindedirler.
- **Gelişme veya Büyüme İhtiyacı:** Kişinin becerilerini kullanma ve yeni beceriler edinme arzusu, çevresi veya kendisi için yaratıcı ve üretici düşünceler öne sürme gereksinimidir.

Erg kuramına göre, çalışanların örgütsel ortamda karşılamaya çalıştıkları ihtiyaçlardan bir tanesi de yüksek kaliteli kişiler arası ilişkilerdir. Bu bağlamda, işletme tarafından sunulan desteğin değerlendirilmesi işleminde işgörenler üst yöneticilerle olan iş ilişkilerini de dikkate alacaktır. Çalışan, liderle daha kaliteli bir değişim ilişkisine sahipse, örgütün ilişkilendirme ihtiyacını karşılamaya katkıda bulunduğunu hisseder ve böylelikle kuruluşun refahını önemsendiğini algılar. Bu durum bireyin örgütsel destek algısının kuvvetlenmesini sağlar (Liu, 2004: 23).

### 1.5.5. Lider – Üye Değişimi Kuramı

Lider – Üye Değişim Kuramı, liderliğe odaklı bir yaklaşım sunmaktadır. Bu kuram, lider ve astları arasındaki ilişkiyi bir arada değerlendirmektedir. Günümüz iş dünyasında demokratik olma gereğinin artışı, işgörenleri idare etmekten öte onlarla etkin bir iletişim halinde olmayı, beraber çalışma yürütebilmeyi gerektirmektedir. Bu durum, yönetim kuramlarına da etki etmekte; önceki yıllarda ileri sürülmüş bu kurama dayanarak hem yöneticinin hem de astların karşılıklı etkileşim sürecinin olduğu yaklaşım günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir (Aslan ve Özata, 2009: 96).

Diğer bir ifade ile Lider – Üye Değişim Kuramına göre, liderlerin ya da yöneticilerin kendi kontrollerindeki çalışanlarla karşılıklı etkileşimleri neticesinde nitelikleri farklı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerin niteliği kişisel ve örgütsel sonuçlara doğrudan etki etmektedir. Aynı zamanda lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007: 198).

## 2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Günümüzde modern yönetim uygulamalarında gelişmeler yaşandığı ve bilgiye dayalı yaklaşımların daha ön planda olduğu görülmektedir. Böyle bir ortamda örgütler de bu değişime uyum göstermek ve sürdürülebilir bir büyüme elde etmek için sahip olduğu insan kaynağına çeşitli açılardan destek sağlamak durumundadırlar. Bir yandan da üyelerinin hem iş yaşamlarını hem de diğer sosyal yaşamlarına ait faaliyetleri de düşünerek örgütsel verimliliği yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bu biçimde verimlilik yükseltme uygulamaları neticesinde çalışanlar ve örgütleri arasında psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmaktadır (Demirtaş ve Bingöl, 2014: 606).

Psikolojik sözleşme kavramı örgütsel davranış yazınına ilk kez Argyris'in 1960 yılında ustabaşı ve çalışan arasında meydana gelen gayri resmi ilişkinin gelişimini tanımlamak için kullandığı “psikolojik iş sözleşmesi” terimiyle girmiştir. Argyris “Örgütsel Davranışı Anlamak” adlı kitabında işletmeleri yaşayan karmaşık yapılar olarak nitelendirmiştir. Aynı zamanda örgüt ile çalışanların devamlı iletişim halinde olduklarını vurgulamış ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla birlikte



oluşturacakları psikolojik sözleşmenin mevcut oluşuna bağlamıştır (Erkutlu, 2017: 26).

Psikolojik sözleşme, bir birey ile organizasyonu arasında, her birinin aralarındaki ilişkide birbirlerinden ne almayı beklediklerini belirleyen açık bir sözleşmedir (Kotter, 1973: 92). Psikolojik sözleşme, iş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal iletilerin algılanması ve yorumlanması ile sözleşme taraflarının (bireyin ve örgütün) sorumluluklarıyla alakalı birey tarafından meydana getirilen zihinde oluşan beklentiler kümesidir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121). Bir başka tanıma göre ise psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların işverenlerine veya örgütlerine karşı, aynı zamanda işverenlerin veya örgütlerin çalışanlarına karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükler için çalışanların zihninde yer alan algılardır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 188).

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışanlarının iş yerinde birbirlerine karşı görev ve sorumlulukları konusundaki inanca dayanmaktadır. Hem örgüte hem çalışan bireye iş yerinde yaşanan olayları yorumlama konusunda yardımda bulunmakta, aynı zamanda birbirlerine yönelik olarak birtakım tutum ve davranışlar edinmelerini sağlamaktadır (Gültekin, Taş ve İlsev, 2014: 481). Çalışanlar bakımından psikolojik sözleşme kavramı, örgütün kendilerine sağlamakla yükümlü olduğu unsurlara ilişkin bir kavramdır (Gerçek, 2018: 193). Çalışanların psikolojik sözleşmeye yönelik algılarının oluşumunda gözlem ve deneyimler büyük ölçüde etkilidir ve çalışanlar sözleşmenin diğer tarafında işveren olarak genellikle işletme müdürlerini konumlandırırlar (Akar, 2017: 245).

Psikolojik sözleşme kavramı, bireyler arası ilişkilerin temelinde meydana gelen ve yönetici ile işgören arasındaki karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi durumunda çalışma ortamının veriminin artmasını sağlayacak, aksi halde ise olumsuz sonuçlara neden olabilecek bir olgudur. İşveren ve çalışan arasındaki karşılıklı taahhütleri barındıran klasik iş sözleşmelerinin yanı sıra, sözlü bir biçimde ifade edilmeyen ancak tarafların birbirlerine yönelik olan beklentilerini içeren psikolojik sözleşme kavramı ayrı bir önem arz etmektedir (Akmaz ve Erbaş, 2017: 126).

Psikolojik sözleşme kavramı varlığını her devirde hissettirmesine rağmen dönemsel olarak çalışma hayatının koşullarına göre içeriği farklı bir şekil alan bir

kavramdır. Örneğin, endüstriyel dönemin ilk yıllarında, işgören tarafında yöneticinin ücretleri tam olarak ve vaktinde ödeyeceğine ilişkin bir algı mevcut iken, yönetici tarafında da işgörenin şartsız itaat edeceğine, çaba göstereceğine ilişkin bir algı mevcuttur (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 142). Hızlı bir şekilde değişim gösteren iş ilişkilerinde işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlamak amacıyla, karşılıklı iş ilişkilerinde, işgörenin psikolojik sözleşmesinde yollar aranmaya başlanmıştır. Psikolojik sözleşme, hem bugün hem yarın çalışanın güçlendirilmesi imkânını sunmalıdır. Örgütler çalışanlarıyla kurumsal gücü ve karar verme uygulamalarını daha fazla paylaşmaya ihtiyaç duyarlar. Çalışanlara sağlanan örgüt kararlarına katılım, kariyer geliştirme ve güçlendirme gibi faaliyet fırsatlarının karşılığında işgörenin bağlılığını arttırmak arzulanmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 129).

Günümüzde çalışanların ve yöneticilerinin birbirlerinden beklentilerinde de birtakım farklılıklar görülmektedir. Çünkü 1980'li yılların ortası ve 1990'lı yıllara kadar örgütler arası rekabetin yoğun hale gelmesi, tüketicilerin bilinçlenerek tercihlerinde değişim göstermesi, birleşmeler, devralmalar, küçülmeler gibi birçok sebepten ötürü örgütlerin daha müşteri ve çalışan odaklı dönüşümler yaşadığı görülmektedir. Bunların sonucu olarak psikolojik sözleşmenin içeriğinin günümüzde daha fazla performans odaklı olduğu veya olması gerektiği kabul edilebilir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 142).

Bunların yanı sıra çalışan ve örgüt arasında yapıldığı var sayılan psikolojik sözleşme iki tarafın karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerinin uygunluğu ve gerçekleşmesi oranında motivasyon sağlayan bir fonksiyondur. Bu sözleşmede asgari şart iki tarafın da ihtiyaç ve beklentilerinin belirli bir kısmının da olsa tatmin edilmesidir. Karşılıklı olarak giderilmesi gereken ihtiyaçların belirli bir ölçüde de olsa tatmin edilmemesi durumunda bireyin örgütte çalışmasını sürdüreceğini veya örgütün kişiyi çalıştırmaya devam edeceğini düşünmek olanaksız olacaktır (Kaldırımçı, 1987: 118).

Psikolojik sözleşmeleri ilgili yapılardan (yazılı iş sözleşmeleri gibi) ayıran çeşitli yönleri mevcuttur. Bunlardan bir tanesi psikolojik sözleşmenin bir çalışanın iş ilişkisinin temelindeki yükümlülüklerle ilişkin inancı olarak ifade edilmesidir. Ayrıca psikolojik sözleşme algılanan taahhütlere dayanmaktadır. Bu taahhütler,

sözlü tartışma, örgütsel uygulamalar veya politikalar ile iletilebilir (Morrison ve Robinson, 1997: 228).

İlave olarak beklentilerdeki eşleşmelerden oluşan psikolojik sözleşmelerin, daha fazla uyumsuzluk ve daha az eşleşmeye sahip diğer sözleşmelerden daha fazla iş tatmini ve verimlilik sağladığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, beklentilerde daha fazla eşleşmeden oluşan bir sözleşme kuranlar, daha tatmin edici ve üretken olmuş ve sözleşmeleri daha az uyuşanlara göre daha uzun süre şirkette kalmıştır (Kotter, 1973: 92).

Psikolojik sözleşme kapsamında dikkate alınması gereken hususlardan bir tanesi de, çalışan bireylere vaat edilen sözlerin çalışan tarafından önemli olarak kabul edilmesidir. Bu diğer bir ifade ile psikolojik sözleşmenin değerli olması durumudur. Örgüt tarafından verilmiş ve çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme vaatleri ile bunun çalışanlar tarafından algılanan önemi psikolojik sözleşme değeri olarak tanımlanmaktadır (Afacan Fındıklı ve Erkuş, 2015: 124).

## **2.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Önemi**

Guest ve Conway (1998), psikolojik sözleşmenin oluşumunu, psikolojik sözleşmenin nedenlerini, içeriğini ve sonuçlarını içeren bir model ile açıklamaya çalışmışlardır. Bahsedilen modelde psikolojik sözleşme kavramının dürüstlük, güven ve anlaşmanın dağılımı olmak üzere üç temel bileşene sahip olduğu ortaya konmuştur. İçeriğin ilk unsuru dürüstlüktür ki, bu da örgütsel adalet düşüncesine eşittir. Bu bileşenlerden ikincisi olan güven kavramı psikolojik sözleşmenin bir parçasıdır ve sözleşmede bütünleştirici bileşen olarak kabul edildiğinden önem arz etmektedir. Bileşenlerin sonuncusu olan anlaşma ise psikolojik sözleşmede yer alan tarafların karşılıklı yükümlülüklerini ifade etmektedir (Atkinson ve Cuthbert, 2006: 648).

Sınırları örgüt tarafından çizilen normlar ile kurumun örgütsel yapı ve işleyişi örgüte yeni katılan işgören için psikolojik sözleşme oluşumunun ana faktörleridir. Ayrıca psikolojik sözleşme oluşum sürecini etkileyen diğer faktörler arasında örgütsel kültür, örgütün benimsediği politikalar, örgüt içerisindeki görev rotasyonu ve kural değişimleri vardır (Büyükyılmaz, 2013: 62). Psikolojik sözleşmenin oluşum süreci işe kabul edilme döneminde işlemeye başlamakta ve

ilerleyen zamanlarda gelişmektedir. Örneğin, örgüte yeni dahil olan çalışanların psikolojik sözleşmeleri; kariyer fırsatları, maddi ödüllendirmeler, görevlendirilen işlerin kapsamlı olması gibi yönetici tarafından verilen vaatler ile buna karşılık olarak yüksek performans, ekstra çabalama, esneklik ve bağlılık gibi kendilerinin vaat ettikleri durumları içermektedir (Topcu, 2015: 8).

Çalışanlar kendi psikolojik sözleşmelerini çeşitli yollarla şekillendirmektedir. Psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde çalışanın kariyer hedefleri mühim bir yere sahiptir. Bu hususta örgütün çalışan açısından önemi sorgulanmalıdır. Çalışan örgütü ya uzun vadeli bir istihdam imkanı olarak ya da kariyer planlamasında bir basamak olarak görür ve buna göre bir taahhüt oluşturur. Kişilik özellikleri de psikolojik sözleşmelerde yadsınamaz bir rol oynamaktadır. Diğer yandan istihdam düzenlemeleri çalışanın psikolojik sözleşmedeki vaatlerini doğrudan etkiler. Özellikle ücret, eğitim ve gelişim programları çalışanlar açısından cazip birer etmendir (Rousseau, 2004: 125).

Psikolojik sözleşme zamanla üzerinde daha fazla durulan bir kavram haline gelmiştir. İşletmeler personelinin mutluluğunu, örgütsel bağlılığı, işgören verimliliği ve performansını arttırmak amacıyla psikolojik sözleşmelerden yararlanmaktadırlar. Psikolojik sözleşme olgusunun önemi ile ilgili şunlar söylenebilir (Keser, 2002: 11):

- Çalışanların yükümlülükleri ile ilgili bilgilendirilmelerini sağlar.
- Çalışan ve örgüt arasında oluşabilecek sorunların baş göstermesine engel olurken, oluşmuş sorunlar için çözüm odaklı bir etkileşim sağlar.
- Çalışanların işletmede hangi pozisyonda olduklarının farkına varmalarını sağlar.
- İşletmenin çalışanlarına sunacağı ücret, terfi gibi yararları tahmin edilebilir hale getirir.
- Çalışanların, işletmenin kendilerinden beklentilerinin olduğunu bilmelerini ve bu beklentileri ne şekilde cevaplayacaklarını öğrenmelerini sağlar.

Çalışanlar için istihdam koşullarının sağlanması, psikolojik sözleşme olgusunun bir diğer önemidir. Yönetici, işgörenler için geliştirme, güçlendirme ve en önemlisi eğitim uygulamalarına son derece önem vermektedir. Çünkü onların rakipleri tarafından arzu edilen birer eleman olarak görülmesini istemektedir.

Böylece işgören işletmeden ayrılrsa dahi kolaylıkla yeniden istihdam edilebilme olanağına sahip olacaktır (Topcu, 2015: 20). Tablo 1’de psikolojik sözleşmenin önemine ve beklentilerine yer verilmiştir.

Tablo 1

Psikolojik Sözleşmenin İçeriği İle İlgili Gelişme ve Beklentiler

Özellik	Mevcut Durum	Gelişme ve Beklentiler
Odak	Güvence, devamlılık, sadakat	Mübadele, gelecekteki istihdam imkânları
Yapı	Belli, öngörülebilir, durağan	Belirsiz, esnek, müzakere edilebilir
Temel esas	Geleneksel, adalet, sosyal adalet, sosyalleşme, sosyoekonomik sınıf	Piyasa güçleri, pazarlanabilir yetenek ve kabiliyetler, katma değer
İşveren sorumluluğu	Devamlılık, güvence, eğitim, kariyer vaatleri	Katma değeri ödüllendirme
İşgören sorumluluğu	Sadakat, işe devam durumu, tatminkâr performans, otoriteye uyum	İç girişimcilik, yenilikçi davranışlar, verimlilik artırıcı davranışlar, mükemmel performans
Sözleşme ilişkileri	Resmî, sendika veya toplu temsil yoluyla	Hizmetlerin mübadelesi için bireysel sorumluluk
Kariyer Yönetimi	Kurumsal sorumluluk, insan kaynakları biriminin katkısıyla planlanmış ve kolaylaştırılmış içsel kariyer	Bireysel sorumluluk, eğitim ve yetenek geliştirilmesi yoluyla dışsal kariyer

Kaynak: (Topcu, 2015: 20)

## 2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmenin altı özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki gönüllülüktür. Psikolojik sözleşmede taraflar özgürce ve kendi istekleriyle vaatlerde bulunurlar. İkinci özelliği psikolojik sözleşmede inanç faktörünün önemidir. Sözleşmede tarafların karşılıklı olarak anlaşma şartlarını aynı şekilde ve net olarak anlamış olmaları gereklidir. Psikolojik sözleşmenin üçüncü özelliği her ne kadar çalışan işe başlar başlamaz zihinde oluşsa da eksik kalan taraflarının olmasıdır. Bundan dolayı psikolojik sözleşmeler zamanla değişime uğrayabilir. Psikolojik sözleşmenin dördüncü özelliği çalışanın farklı bilgi kaynaklarından (örneğin insan kaynakları temsilcileri, üst yönetim veya amir) elde ettikleri verilerle gerçekleşmesidir. Psikolojik sözleşmenin beşinci özelliği vaatlerin yerine getirilememesi durumunda tarafların zararları yönetebilmesi gerekliliğidir. Her iki taraf da böyle bir durumda olumsuzlukların çözüm yollarını bulabilmelidir. Son

olarak psikolojik sözleşme rasyonel ve kalıcı bir istihdam ilişkisi modelidir (Rousseau, 2004: 120-122).

İlave olarak psikolojik sözleşme kavramının diğer özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Erkutlu, 2007: 29-30):

- Psikolojik sözleşmelerin algılanması kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedeni kişilerin örgütteki olayları farklı algılamaları ve yorumlamalarıdır.
- Psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda çalışanlar ve işveren farklı görüşlere sahip olabilir.
- Psikolojik sözleşmeye tabi olan taraflar birbirine bağımlıdırlar. Çalışan kendi sorumluluklarını eksiksiz yerine getirdiğinde bunun karşılığı olarak işverenin de kendisine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesini bekleyebilir.
- Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafe gerektirmektedir. Psikolojik mesafe, kişilerin veri paylaşımı için diğer kişilerle yakın olma ihtiyacı olarak tanımlanmıştır. Bu kavram psikolojik sözleşmede sözleşme taraflarının birbirini nasıl gördüğü ve algıladığı ile ilgilidir.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturuldukları halleriyle kalmazlar, örgütsel tecrübeler doğrultusunda gelişim ve değişim gösterirler.

Bütün bunların yanı sıra yazında psikolojik sözleşmenin başlıca üç işlevinin olduğu öne sürülmektedir. Bu işlevlerden ilki, resmi sözleşmelerde meydana gelen boşlukları doldurduğu için örgütsel güven düzeyinde artış sağlamak; ikincisi işgörenin kurumla arasındaki karşılıklı yükümlülüklerinin muhakemesini yaparak davranışlarını belirlemesi yoluyla işgören davranışlarını biçimlendirmek ve üçüncüsü ise çalışana örgüt içerisinde ona ne olacağı hakkında söz sahibi olduğu hissiyatını vermektir (Anderson ve Schalk, 1998: 640).

### **2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri**

Psikolojik sözleşmeler genel anlamda belli başlı özelliklere sahip olsalar da işin niteliği, örgütün insan kaynakları yönetim stratejileri çalışanların güdüsel özelliklerine göre farklı şekillere bürünebilirler (Rousseau, 2004: 122).

Psikolojik sözleşmenin anlaşmaya dayalı ve ilişkiye dayalı olmak üzere iki çeşidi vardır.

### **2.3.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler**

Bu sözleşme türü parasal çıkarılara dayalıdır ve kısa vadeli. Sonucu belli, faaliyet alanı ile kapsamı dar olan sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşmede, çalışanların örgütteki vatandaşlık düzeyleri düşüktür. Öncelikleri daha ziyade aldıkları ücret ve hedefledikleri çıkarılardır. İşlemsel psikolojik sözleşmenin maddeleri açık ve anlaşılırdır. Diğer bir deyişle işlemsel sözleşme fazla esnek olmayan bir sözleşmedir. Ayrıca bu sözleşmede taraflar arasında yakın bir ilişki yoktur ve kişisel katkılar sınırlıdır (Bedük, 2011: 10).

İşlemsel psikolojik sözleşme, somut, doğal ve açıktır. Bu sözleşme türü çalışan ve yönetici arasında güven faktöründen ileri gelen karşılıklı sorumlulukları açıklar. Güvenin işlemsel psikolojik sözleşmelerde önemi oldukça fazladır (Aykanat, 2014: 20).

İşlemsel psikolojik sözleşme ekonomik değişmelere ve maddi anlamda kazançlara dayanan bir psikolojik sözleşme çeşididir. Bu psikolojik sözleşme türünde performansın işin gereği olan sorumluluklar aracılığı ile ifade edilmesi ve bu ifadede örgütten ziyade şahsi yeteneklerin ön plana çıkarılması, çalışanların örgütle veya işverenle arasındaki bağın kurulmasında engel oluşturabilmektedir. Bu durum çalışanların sanal kaytarma eylemlerinde bulunmasına neden olabilmektedir. Sanal kaytarma eylemleri, sanal ortamda uzun zamanların harcandığı ve işletme açısından önemli verimlilik ve hukuki kayıplara sebep olan eylemlerdir. Bu durumda psikolojik sözleşmenin ilişkisel nitelikte olmasının önemi ortaya çıkmaktadır (İyigün, Yıldız ve Yıldız, 2014: 61).

### **2.3.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler**

Örgütte işgörenler birbirlerine saygı ve güven duyuyor ise uzun süreli iş sözleşmelerinde ilişkisel sözleşmeden bahsedilebilir. Bu sözleşme türünde çalışanın kariyer ve ücret yönetimi, kâr ve ödüllerden daha mühim ve önceliklidir. Bu sözleşme türünün çalışanları genellikle örgütteki kıdemi fazla olan çalışanlardır. İlişkisel psikolojik sözleşme türüne çoğunlukla aile şirketlerinde rastlanmaktadır (Kıyık, 2011: 21). İlişkisel psikolojik sözleşmelerde yönetici odaklı bir yükümlülükten söz edilmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenler, iş güvenliği karşılığında sadakat gösterecek ve kendileri ile yönetici arasındaki ilişkileri ve diğer

uzun vadede sağlanan kazanımları (kariyer gelişimi gibi) değerlendirmeye alacaklardır. Psikolojik sözleşmenin bu türünde, kişilerin kurum değerlerini bütünüyle içselleştirmesi söz konusudur. Böylece örgütle özdeşleşme düzeyinin artış göstermesi beklenmektedir (Millward ve Hopkins, 1998: 1532).

#### **2.4. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı**

Günümüzde örgütlerde çalışan ile örgüt arasındaki biçimsel sözleşmeler tarafların yükümlülüklerine düzen getirmekte ve bu yükümlülükleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çalışanlar örgütlerinden, iş sözleşmelerindeki yazılı hususlar ve alakalı hukuki düzenlemeler haricinde de birtakım beklentilere sahiptirler. Ancak çalışanlar bunları çoğu zaman dile getirmemektedirler. Bu beklentiler, kurumda yaşanan şahsi tecrübeler sonucunda değil, daha ziyade, pek çok yönetici veya işveren ile kurulan ilişkiler sonucunda yaşanan tecrübeler neticesinde yıllar süren uzun bir süreçte oluşmaktadır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 200). Psikolojik sözleşmede tarafların birbirlerinden beklentileri vardır (Erkutlu, 2017: 30).

##### **2.4.1. Çalışanın Beklentileri**

Çalışanlar psikolojik sözleşme çerçevesinde mesleklerinde bir anlam ararlar ve bir amaç güdüsüne sahip olmak isterler. İş yerindeki kişisel gelişim fırsatlarından faydalanmak isterler. Merak ve heyecan uyandıracak işleri üstlenmeye meyillidirler, ancak çalışmanın zorluğunu en aza indirmeyi tercih ederler. İş yerinde güç ve sorumluluk sahibi olmak, tanınma ve onaylanma duygularını hissetmek isterler. İş yeri ortamının kendilerine uygun olması, işleri sayesinde saygınlık kazanma beklentisi içindedirler. Kendilerini güvende hissetmek ve aynı zamanda örgütte kendilerine ilerleme fırsatları sunulmasını beklerler. Hepsinden öte kendilerini tatmin edecek bir maaşa sahip olma arzusundadırlar (Erkutlu, 2017: 30).

Bunlara ilave olarak çalışanların algılarına temel oluşturan başka beklentiler de mevcuttur. İş güvenliği bu beklentilerden bir tanesidir. İş güvenliğinden kasıt çalışanın kurumda uzun vadede çalışmaya devam edeceği, terfi sisteminde adil bir muamele göreceği ve geleceğini garanti altında hissetmesi durumudur. Bir diğer



beklenti ise çalışanın kendisini etkileyecek kararlara katılım sağlama arzusudur. Kararlara katılım çalışanın örgüte karşı tutumunu daha olumlu hale getirecektir (Kaldırımıcı, 1987: 123).

#### **2.4.2. İşverenin Beklentileri**

İşverenler çalışanlarının bir dereceye kadar teknik bilgi ve beceri gerektiren işleri yapabilmelerini ve onların görev esnasında pozisyonun çeşitli yönlerini öğrenme becerisine sahip olmalarını isterler. Onların kendilerine yeni görev verilmesi durumunda bu görevi gerçekleştirme yöntemlerini keşfetme ve yeni problemleri çözme yeteneğine sahip olmalarını isterler. Çalışanlarının sözlü ve yazılı olarak iyi biçimde düzenlenmiş açık sunumlar yapabilen başkalarının çalışmalarını denetleme ve yönetme, başkalarından yardım almadan sorumlu kararlar alabilme ve kendisi veya başkaları için iş çabalarını planlama ve organize etme becerisine sahip olan bireyler olmasını beklerler. İlave olarak çalışanların şirketin kamuya açık imajını korumalı, şirket değerlerini ve hedeflerini kendisinininki olarak algılamaları da işveren açısından önemli birer husustur (Erkutlu, 2017: 31).

İşverenlerin çalışanlarından diğer beklentileri ise şu şekilde sıralanabilir. Psikolojik sözleşmede örgüt yönetimi çalışandan şirketin yararı için zaman ve enerji kullanma ve kişisel amaçlarla çelişen şirket taleplerini kabul etme isteğine sahip olmasını bekler. Çalışanların iş yeri huzuru açısından örgütün diğer üyeleriyle olumlu sosyal ilişkiler yürütmesi istegindedir. Aynı zamanda örgüte bağlılık da örgüt yönetiminin beklentileri arasındadır (Freese, 2007: 16).

#### **2.5. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları**

Psikolojik sözleşmenin varlığı, bazı olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar şu şekilde gruplandırılabilir (Keser, 2002: 12).

##### **2.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Olumlu Sonuçları**

Örgütte çalışanlar ve örgüt yöneticileri arasında oluşan, yazılı bir belgeye dayanmayan psikolojik sözleşmelerin sonucunda bazı olumlu sonuçların meydana geldiği saptanmıştır. Psikolojik sözleşmeler esnekliği, örgüte olan duygusal bağı ve karşılıklı güveni, çalışanın iş performansını ve dolayısıyla verimliliği arttırırken, iş

gücü devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılmalarda da azalma sağlamaktadır. Aynı zamanda psikolojik sözleşmeler, çalışanlar açısından, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırır (Sturges vd., 2005: 821). Benzer şekilde Ceseroğlu (2010) Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir çalışma yürütmüş, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile örgütsel bağlılık arasında yakın ve olumlu bir ilişki saptanmıştır (Ceseroğlu, 2010: 67).

### **2.5.2. Psikolojik Sözleşmenin Olumsuz Sonuçları**

Resmi bir geçerliliği olmayan psikolojik sözleşme işgörenler üzerinde negatif ve yorucu bir baskıya dönüşebilir ve işgörenin istismar edilmesine yol açabilir. Taraflar arasında gayri resmi bir diyalogun oluşmasına bağlı olarak çalışanın yaptığı işi daha az ciddiye almasına neden olabilir ve örgüt içindeki otoriter yapının bu sistemle esnemesi ve çalışanların işini boşlamasına neden olabilir. Aynı zamanda psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması ve dönemsel olarak konuşulmamış olması bu sözleşmenin çalışanlar tarafından farklı biçimlerde algılanmasına yol açabilir, bu durum da örgüt içinde gergin bir ortamın oluşmasına sebep olabilir (Sturges vd., 2005: 821).

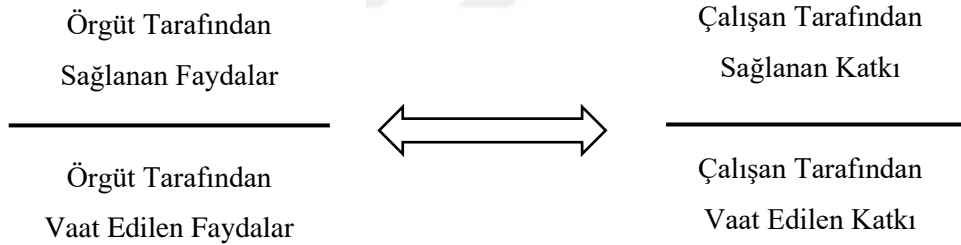
### **2.6. Psikolojik Sözleşmenin İhlali**

Bireyler kuruma dâhil oldukları andan itibaren iş ortamına ilişkin birtakım beklentiler beslemektedir. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu durumda, ortaya çıkabilecek ihlaller veya olumsuzluklar çalışanda hayal kırıklığına, eşitsizlik olduğuna dair algıların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bütün bunların sonucu olarak da düşük performans, iş memnuniyetsizliği ve işten ayrılma gibi olumsuz örgütsel davranışların sergilenmesine neden olabilecektir (Erdem, 2016: 10).

Psikolojik sözleşme ilişkisindeki taraflardan biri, diğerinin vaat edilen sorumlulukları yerine getirmediği hususunda bir algıya sahipse psikolojik sözleşmenin ihlali söz konusudur. Örneğin çalışan, işverene ve iş yerine sadakati, saygılı ve uyumlu davranışları, işinde göstereceği yüksek çaba, özveri, ilgi ve dikkat karşılığında kendisine iş güvencesi sağlanacağını, kendini geliştirmesine

olanak tanınacağını, adil ve saygılı bir muamele göreceğini algılamış olabilir. Ancak kendini mesleki anlamda geliştirmesine yardımcı olacağını düşündüğü bir seminere katılmasına izin verilmediği anda bu psikolojik sözleşme şartları ile çerçevelenmiş alışverişte kendini alacaklı durumda hissedecek ve karşı taraf yararına ortaya koyduğu çabayı azaltabilecektir (Bilgin, 2001: 292). Psikolojik sözleşmenin ihlali, ihanete uğramışlık hissine, şiddetli psikolojik problemlere, kızgınlığa, adaletsizlik ve haksızlık algısına neden olabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Psikolojik sözleşmelerde algılanan ihlal, kişinin vaat edilen yükümlülüklerle karşılık aldıklarının bilişsel biçimde hesaplanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Algısal olan bu kavramı somut hale getirebilmek için, ihlal durumu Şekil 1'deki denkleme göre formülize edilmektedir. Denklem, çalışan açısından psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkarılmasında kullanılmaktadır. Bu denkleme göre, çalışan ilk önce kendine vaat edilenler karşılığında ne aldığını ortaya koymakta, daha sonra örgüte vaat ettikleriyle kuruma verdiklerini karşılaştırmaktadır. Son olarak da bu iki oran birbiriyle karşılaştırılır (Morrison ve Robinson, 1997: 240).



Şekil 1. Psikolojik sözleşme ihlalinin formüle edilmesi

### 2.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlaline Örgütün ve Çalışanların Tepkileri

Psikolojik sözleşmenin ihlali, her şeyden evvel iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu sarsar. İhlaller hem çalışan, hem de örgütün tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Örgütler sözleşme ihlallerinde çalışanlara yönelik kayıtsız kalma, maddi ve manevi olarak uyarı ve cezalandırma gibi tepkiler göstermektedir. Çalışanların sözleşme ihlali durumlarında verdikleri tepkileri ise üç başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; psikolojik,

örgütsel ve işe yönelik tepkilerdir (Kıyık, 2011: 62). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile ortaya çıkan bu tepki türlerini Tablo 2’de görmek mümkündür.

Tablo 2

Sözleşme İhlali Sonrası Çalışanların Verdiği Tepkiler

<b>Psikolojik Tepkiler</b>	<b>Örgütsel Tepkiler</b>	<b>İşe Yönelik Tepkiler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Haksızlığa uğramışlık hissi</li><li>• İçine kapanma</li><li>• Kayıtsızlık ve umursamazlık</li><li>• Küskünlük</li><li>• Hayal kırıklığı</li><li>• Kızgınlık ve öfke</li><li>• Dışlanmışlık</li><li>• Acı vb.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüte bağlılığın azalması</li><li>• Örgüt içi iletişimde bozulma</li><li>• Örgütsel hedeflerden kopma</li><li>• Sorunlara tolerans gösterememe</li><li>• Çalışma arkadaşları ile çatışmalarda artış vb.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans düşüşü</li><li>• İş verimliliğinde azalma</li><li>• İşe karşı isteksizlik</li><li>• İşte inisiyatif almama</li><li>• İş süreçlerindeki hatalarda artış</li><li>• İşe geç kalma</li><li>• İşe devamsızlık artışı</li><li>• Başka iş arama</li><li>• İşten ayrılma vb.</li></ul>

Kaynak: (Kıyık, 2011: 62).

Çalışanlar, psikolojik sözleşme unsurlarının ihlâl edildiği hissine kapıldıklarında, bu durum onların örgüt içindeki bazı tutum ve davranışlarına etki ederek değişik örgütsel sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ve onun ihlâli; işletmelerde dikkat edilmesi gerekli unsurlardan biridir. Psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi durumunda çalışanların verdikleri yaygın tepkilerden bir tanesi de iş tatmininin kaybedilmesidir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 188). Çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline maruz kaldıkları zamanlarda örgüte ve yöneticilerine olan güveninin ne şekilde etkilendiğini belirlemek amacıyla araştırma yapılmış ve bu araştırmanın sonucunda da çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zaman örgüte ve yöneticilerine duydukları güveninin azaldığı saptanmıştır (Çankır, 2016: 302).

Aynı zamanda psikolojik sözleşme ihlali Gültekin, Taş ve İlsev (2014)’in araştırmasına göre örgütsel sinizme sebebiyet vermektedir. Örgütle ilgili alenen ya da gizli bir biçimde yapılan sert tenkitler, negatif yöndeki duygu ve inançlar (Pelit ve Pelit, 2014: 81) olarak ifade edilen örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında en etkili faktörlerden bir tanesi psikolojik sözleşmenin ihlalidir. İhlal durumunda çalışanlar örgüte yönelik bazı olumsuz duygulara kapılabilmekte, bu duygular sonucunda bazı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebilmekte ve kendilerini örgüte daha az bağlı

hissedebilmektedirler. Bu durum ise çalışan bireylerin örgüte sunduğu katkının azalmasına, iş ilişkisinin aksamasına bunun sonucunda da çalışanların alternatif iş imkanlarını değerlendirmeye kalkışmasına neden olabilmektedir (Gültekin vd., 2014: 484). Çetinkaya ve Özkara'nın (2015) çalışması da bunu doğrular niteliktedir. Bulgulara göre çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği hususunda birtakım algılara kapılmaları durumunda örgütsel sinizm düzeyi artışı göstermektedir (Çetinkaya ve Özkara, 2015: 88).

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Aslan ve Uyar: 2018: 27). Aynı zamanda psikolojik sözleşme ihlali örgütsel adalet algısını güçlü bir şekilde ve negatif yönde etkilemektedir. Örneğin işte çok çaba gösterenlerden bazılarının maaşlarının artırıldığı birkaç örnek olay gözlemleyen çalışanlar, zam alabilmek için daha fazla çaba göstereceklerdir. Belirli bir süre sonra ise gösterdiği ilave çabaya rağmen beklentisi gerçekleşmeyen çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği hissine kapılabileceklerdir. Bunun sonucunda kendisini örgütteki diğer üyelerle veya başka örgütteki üyelerle karşılaştırmaya başlayacaklar ve zararlarına bir durum hissettiklerinde adaletsizlik olduğunu düşüneceklerdir (Erdem, 2016: 11).

### **2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline Neden Olan Faktörler**

Psikolojik sözleşmenin ihlali kurumda farklı şekillerde meydana gelebilmektedir. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994: 256):

**Eğitim ve geliştirme;** işgörenlere eğitim imkânlarının hiç sunulmaması ya da taahhüt edilen düzeyde eğitimin verilmemesi,

**Ödenen ücretler ve tazminat;** vaat edilen ve gerçekleşen ücret, sosyal haklar, primler arasındaki tutarsızlıklar,

**Ödüllendirme;** promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen sıklıkta gerçekleştirilmemesi,

**İşin niteliği;** işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda işgörenleri yanlış yönde bilgilendirmesi durumu,

**İş güvenliği;** iş güvenliği uygulamalarının beklenildiği düzeyde yerine getirilmemesi,

**Geribildirim;** geribildirim ve gözden geçirmenin vaat edilene göre yetersiz yapılması,

**Değişim yönetimi;** kurumda yürütülen değişimlerden işgörenin haberdar edilmemesi durumu ya da işgörenin kullanacağı girdilerde meydana gelen değişiklikler hakkında düşüncesinin sorulmaması,

**Sorumluluk;** çalışanlara taahhüt edilenden daha az sorumluluk verilmesi ve çalışana yönelik zor durumların ortaya çıkması,

**Diğer bireyler;** yöneticilerin, kurumda çalışan diğer kişilerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş tarzları konusunda örgüte yeni dahil olan çalışanları yanlış bilgilendirmesi durumudur.

### 3. İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI

İnsanlar işlerinin gereği olarak birbirleri ile ilişkiler geliştirdikleri anda, karşılıklı olarak bir duygusal etkileşim düzeni oluşur ve böylece iş arkadaşlıkları doğar. Karşılıklı ilişkiler artış gösterdiği müddetçe iş yerindeki bireyler birbirlerini daha iyi tanıma ve anlama fırsatı yakalarlar. Böylece olumlu duyguların gelişmesi söz konusu olur. Bu duygular ne kadar olumlu olursa bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunma çabaları da o düzeyde artacaktır (Yeşilkaya, 2005: 77).

İş yerinde arkadaşlık, yalnızca birbirlerine arkadaşça davranan veya karşılıklı olarak birbirlerini tanıyan insanlardan daha fazlasını içermektedir. Güven, beğenme ve paylaşılan çıkarlar veya değerler de olmalıdır. İş yeri arkadaşlıkları bazen belirli iş alanları veya işle ilgili boş zamanlarla sınırlıdır (Berman, West ve Richter, 2002: 218).

#### 3.1. İş Yerinde İnsan İlişkileri

İnsanoğlunun varoluşundan bugüne dek insan her çeşit yaşamsal faktörün merkezinde yer almıştır. Gereksinimlerin giderilmesi gerekliliğinden dolayı ortaya çıkan insan faaliyetleri değişim ve dönüşümlerle beraber karmaşık bir yapıya bürünmüştür. İnsan faktörü tarih boyunca bütün yönleri ile irdelenmiş ve irdelenmeye devam etmektedir. Günümüzde insanların da insanlar için faaliyet yürüttüğü karmaşık bir iş dünyası karşımızdadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 11).

Örgütte insan ilişkileri örgüte ait amaçları gerçekleştirmeye ve işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermeye ilişkin olarak işgörenler arasında meydana gelen etkileşimler dizisidir. Bu insan ilişkilerinin amacı örgütün etkililiğini arttırmaktır. Örgütün etkili olması bütün kaynakları yani gerekli bütün yöntem ve araçları sağlayarak ve doğru biçimde kullanarak örgütün amaçlarına istenen düzeyde erişebilmesi demektir (Başaran, 2004: 25). Sosyal bir kurumdan bahsedebilmek için, bu kurumu meydana getiren bireylerin yürüttükleri çalışmalarla ilgili olarak birtakım uygulamaları, bu uygulamaları yürütürken karşılıklı ilişkilerde ya da etkileşimde bulunmaları gerekmektedir. Fakat bunlara ilave olarak insanın duygusal bir varlık olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, bireylerin sorumluluklarını devamlı olarak yerine getirebilmesi için bunların tatmin edici düzeyde olması gerekir ki, bu durum da duygularla ilgilidir (Yeşilkaya: 2005: 77).

İş yerinde arkadaşlık gelişiminin incelenmesi, bu önemli arkadaşlık ilişkilerinin oluşumunu ve büyümesini etkileyen çeşitli örgütsel ve kişisel faktörler ve bu süreçte iletişimin rolü hakkında örgüte bilgi sağlayacaktır. Bu tür bilgiler, neden bazı bireylerin diğerlerinden daha hızlı kariyer ilerlemesi yaşadıklarına, kayıt dışı iletişim ağlarının nasıl ortaya çıktığına ve çeşitli diğer önemli iş yeri problemlerine dair öngörüler sunabilir (Sias ve Cahill, 1998: 274).

Arkadaşlık ilişkilerinin ardındaki güdülerini, arkadaşlıkların ne şekilde oluştuğunu ve devam ettirildiğini açıklayan dört temel kuramdan söz edilebilir. Bu kuramlar; sosyal karşılaştırma kuramı, koşullanma kuramı, sosyal değişim/eşitlik kuramı ve gelişim kuramıdır (Ömürüş, 2014: 5).

Bireyler kendi düşünce ve yeteneklerini değerlendirme hususunda içsel bir güdüye sahiptirler. Bu kapsamda sosyal karşılaştırma teorisi, bireyin şahsi görüş ve yeteneklerini değerlendirme gereksinimi duyduğunu, bu nedenle de kendilerini başka bireylerin görüş ve yetenekleri ile kıyasladığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda Festinger'in Sosyal Karşılaştırma Kuramı, bireylerin şahsi görüş ve kabiliyetlerini değerlendirmeye yönelik davranışlar sergilediklerini, nesnel bir ölçüt bulunmadığı durumda ise bireylerin sosyal karşılaştırmaya yöneldiklerini ve mümkün olduğunca karşılaştırmının kendine benzer kişi veya değer ile gerçekleştirildiğinin altını çizmektedir. Bu durum kendini doğrulama ve güvende hissetme ihtiyacından doğmaktadır (Gemlik, Sığırı ve Sur, 2007: 56).

Byrne ve Clore'nin Koşullanma Kuramı, insanların kendi değer ve inançlarına destek veren kişilerden etkileneceklerini ortaya atmaktadır. Bu kuram, bireylerin bir tecrübeyi veya başarıyı bir ödülle ilişkilendirmesini açıklayan klasik koşullanma kuramı ile alakalıdır. Kurama göre birey başka bir bireyle ilişkisinde aynı fikri paylaşmış ise kendini onaylanmış ve ödüllendirilmiş hisseder. Böylece bu kişiyle tekrar iletişim kurar ve kurulan bu iletişim daha çekici duruma gelebilir (Milam, 2012'den aktaran: Ömüriş, 2014: 5).

Sosyal Değişim Kuramı, bireyin diğer bireylerden gelen ödüllendirici tepkilere bağlı eylemleri ile sınırlıdır. Bu kuram basitçe değiş tokuş içeren, iki taraflı, koşullu ve karşılıklı ödüllendirme sürecidir. Sosyal değişim kuramında bireyler arasındaki ilişkinin yeteri kadar tatmin edici olabilmesi için karşılıklı olarak ödüllerin eşit olması ya da maliyetlerinden fazla olması gerektiği vurgulanmaktadır (Emerson, 1976: 336).

Gelişim Kuramı ise iş yerinde arkadaşlık ilişkilerine farklı bir boyut getirmiştir. Arkadaşlıkların durağan olmadığı, zaman içinde gelişim gösterdiği görüşünü savunmaktadır. Kurama göre, insanların birbirini tanıması için bir başlangıç ve tanışma süreci vardır. Bu süreci kişilerin daha yakın ve içten hale geldiği arkadaşlık süreci takip etmektedir. Bu kuramda arkadaşlığın bir sürece dayanmasına vurgu yapılır (Adams ve Blieszner, 1994: 164).

Birey ve örgüt uyumu, birey ile örgütün istekleri, birbirlerinden beklentileri veya öncelik tanıdıkları konular arasındaki uyum olarak açıklanabilir (Chatman, 1989: 345-346). Birey ve örgüt uyumu iş arkadaşlarından sağlanan destek, tatmin düzeyi ve iş arkadaşlarının birbirlerinin yararını gözetmesi gibi faktörlerinden olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilenmektedir. Özellikle çalışan bireylerin birbirlerini sevmesi, birbirlerinden hoşnut olması ve aralarında çatışma yaşanmaması birey ve örgüt uyumu üzerinde yüksek bir etkiye sahiptir (Alparslan, Çiçek ve Soydemir: 2015: 189). Sağlıklı iletişim, iş ortamında verimliliği artıran unsurlardan bir tanesidir. İş yeri arkadaşlığı işgörenlerin işletmelerinde oldukça önemsedikleri hususlar arasında yer almaktadır (Yumuşak, 2008: 250).



### **3.2. İş Yeri Arkadaşlığı**

Yaşamın temel bir yönü olan arkadaşlık, organizasyonlarda da mevcut olan bir unsurdur. Organizasyonlar bireyleri ortak mesleki eğilimleri ve tecrübeleri ile bir çatı altında topladığı için, aynı zamanda bu bireyleri ortak çalışmalarla birbirine bağladığı için iş yerleri mesleki sınırların ötesine geçerek bireysel ilişkilerin harmanlandığı doğal bir ortam olarak görülmektedir (Sias, Gallagher, Kopaneva ve Pedersen, 2012: 3).

İş yeri arkadaşlığı ortak ilgi ve değerlerin paylaşıldığı, karşılıklı hoşlanma, güven ve bağlılık barındıran iş yeri ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Berman vd., 2002: 217). Bireyler arkadaşlık kurarak iş yerindeki gruplardan birine üye olmak istemektedirler. Bu durum bireyleri yalnızlık duygularından arındırmakta böylelikle daha güçlü ve morali yerinde olarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Aynı zamanda çalışan arkadaşlıklar kurarak kişisel güven kazanmaktadır (Eren, 2008: 114).

Arkadaşlık bireylere zorla kabul ettirilemez; arkadaşlık, bireylerin ilişkilerini gönüllü olarak kurdukları ve sürdürdükleri hâlihazırdaki bir durumdur. Arkadaşlık ilişkileri baskı ya da zorlama yoluyla değil tercihlerle geliştirilebilir (Rawlins, 1992: 9). Bu özellikler arkadaşlığı öğrenci-öğretmen, ast-üst ve akrabalıktan doğan, yani eğitim, iş ortamı ve ailevi durumların getirdiği mecburi ilişkilerden ayırmaktadır. Çalışanlar, iş ortamında arkadaşlarını, işin gerektirdiği ilişkilerin ötesine geçerek gönüllü olarak seçebilmektedirler. Aynı zamanda, iş yeri arkadaşlığının farklılık gösteren diğer bir özelliği ise kişiye bütüncül olarak odaklanma durumudur. Arkadaşlar, birbirlerini örgüt içerisinde tanımlanmış birtakım rolleri yerine getiren bireyler olarak görmenin ötesinde, birbirlerinin farklı birçok özelliğini de gözeterek etkileşimde bulunurlar (Sias, Heath, Perry, Silva ve Fix, 2004: 322; Sias ve Cahill, 1998: 275).

### **3.3. İş Yerinde Arkadaşlık İşlevleri**

Bütün çalışanlar bir gereksinim olarak işletmede çalışmaya başladıkları andan itibaren farklı sosyal gruplara üye olurlar. Çalışanlar bir grup tarafından benimsendiklerini hissetmezlerse bu durum onlar için işten ayrılma sebebi bile olabilmektedir. Diğer taraftan grup içi sağlıklı ilişkiler kurabilen işgörenin iş

yerindeki üreticiliği daha da artabilmektedir. İş yerinde arkadaşlık grupları sosyal bir varlık olan insanın başka insanlara yakın olma ihtiyacını tatmin etmektedir. İş yeri arkadaşlığının diğer bir işlevi ise kişilerin benlik duygularını geliştirmesidir (Yeşilkaya, 2005: 81). Yazındaki çalışmalarda iş yeri arkadaşlığının işlevleri arasında bilgi paylaşımı, örgütsel değişim süreci, sosyal destek, güç ve etki işlevlerinin de yer aldığı görülmüştür.

### **3.3.1. Bilgi Paylaşımı**

Çoğu insan “neyi bildiğiniz değil kimi tanıdığımız önemlidir” mantığını savunmaktadır. Bu düşünce genel anlamda kabul görmektedir, ancak nedenleri karmaşıktır. Örneğin, iş yerinde arkadaş edinmek, kişinin önemli ve doğru bilgi alma olasılığını artırır. Böylece, sıklıkla tanıdığımız kişiler bildiklerinizi belirler. Diğer iş yeri ilişkileri türlerinde olduğu gibi, iş yeri arkadaşlıklarının da temel işlevi bilgi alışverişidir. Ancak yakın arkadaşlar arasında bilgi alışverişi, yakın olmayan arkadaşlar arasındaki bilgi alışverişinden farklıdır. Genel olarak yeni gelenlerin iş yeri ilişkilerinden hiçbiri arkadaşlık değildir. Bu nedenle, yeni çalışanlar ve iş arkadaşları arasında paylaşılan bilgiler, işle ilgili ve nispeten yüzeyseldir. Yeni çalışan başkalarıyla daha yakın ilişkiler geliştirmedikçe, bilgi alışverişinin başlaması mümkün değildir (Sias, 2009: 94).

### **3.3.2. Örgütsel Değişim Süreci**

Örgütsel değişim örgütün işgörenlerinde, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde, bunlarla örgüt arasındaki etkileşimlerde aynı zamanda örgütle örgütsel çevresi arasındaki ilişkide oluşabilecek her çeşit değişimi anlatmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1999: 317). Örgütsel değişime uyum sağlamayı geliştiren ağ koşulları modelinin anahtar bileşeni olarak arkadaşlık tanımlanmıştır. Özellikle, iş yeri arkadaşlığı güven ve ortak kimliği teşvik ederek örgütsel değişimi sağlamaktadır (McGrath ve Krackhardt, 2003: 326).

### **3.3.3. Sosyal Destek**

Örgüt ortamında meydana gelen belirsizlik, örgütsel değişim, görev ve sorumluluklar çalışanlarda strese neden olabilmektedir. İşgörenlerin iş ortamında

maruz kaldıkları stres ile mücadelesinde diğer yandan iş arkadaşları ile de etkileşimlerinin devam ettirilmesi, iş yerindeki arkadaşlığın işlevlerine sosyal desteğin de eklenmesini gerektirmektedir. Buna ilave olarak iş yeri arkadaşlığı sayesinde edinilen sosyal destek, iş yerinde ast-üst ilişkileri ve akran etkileşimlerinin de belirleyici özelliklerinden bir tanesidir. Sosyal destek, işgörenlerin yaşamı ya da iş ile ilgili durumu hakkındaki belirsizliklerin etkisini hafifletmek için arkadaşlarıyla kurdukları sözlü ya da yazılı iletişimidir (Albrecht ve Adelman, 1987'den aktaran: Sias, 2009: 95).

#### **3.3.4. Güç ve Etki**

Yüksek yerlerde arkadaş sahibi olmanın önemli bir husus olduğu insanlar arasında genel olarak kabul gören bir durumdur. Arkadaş sahibi olmak, yüksek kalitede önemli bilgi edinme yeteneğini artırırken, iş yerinde arkadaş sahibi olmak çalışanlara bilgi alışverişinin ötesinde fayda sağlamaktadır. Arkadaşlar ayrıca önemli etki ve güç kaynaklarıdır. Kuşkusuz, yüksek yerlerdeki arkadaşlar, kariyer gelişimi ve başarısı olan bireylere yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte güç, kuruluşun farklı düzeylerinde ve alanlarında arkadaş sahibi olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle daha doğru bir fikir, örgütün her yerinde arkadaşlara sahip olmanın önemli olduğudur (Sias, 2009: 96).

#### **3.4. Organizasyonda Arkadaşlık İlişkilerinin Gelişimi**

Başarılı bir yaşam ve kariyer aşamaları sürecinde bireylerin kişisel olarak gelişimlerini tamamlamalarında ilişkilerin önemi büyüktür. Geçmişten günümüze değin araştırmacıların yaptıkları çalışmalar, kişilerarası ilişkileri ve bu ilişkilerin önemini vurgulayan bilgi birikimini ortaya koymuştur (Kram ve Isabella, 1985: 111).

Yakın arkadaşlıkların gelişimi hem bireysel hem de bağlamsal faktörlerden etkilenebilir (Sias ve Cahill, 1998: 274). Bireysel faktörler, arkadaş olan kişilerden kaynaklanan etkiler olarak ifade edilmektedir. Arkadaşlıkların oluşumu ve gelişmesinde tutum ve davranışların, değerlerin, ortak özellik ve ilgilerin benzerliğinin ve kişiliğin önemi büyüktür. Bağlamsal faktörler ise arkadaşlığın geliştiği ortamdan kaynaklanan etkileri ifade etmektedir. Bu etkiler arkadaşlık

gelişimindeki fiziksel yakınlık, sağlık problemleri ya da evlilik problemleri olabilmektedir (Ömüriş, 2014: 15).

### **3.5. İş Yerinde Arkadaşlıkların Sürdürülmesi ve Bozulması**

Kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi iş yeri arkadaşlıkları da değişken bir yapıya sahiptir ve ilişkileri kuvvetlendiren ya da tehdit eden birtakım faktörlerin etkisi altındadır. Bireyler önceki arkadaşlıklarından kaynaklanan olumsuz tecrübeler nedeniyle güçsüz düşüp arkadaşlıklarını sona erdirerek, olası yenilik ve menfaatler karşılığında yeni arkadaşlıklar kurma yoluna gidebilir (Whitmeyer, 2002: 148). Yaşanan çeşitli sorunlar iş yeri arkadaşlığını dayanıksızlık ve bozulmaya karşı savunmasız hale getirebilir. Her bir bireyde mevcut olan kişilik çatışmaları, arkadaşlardan birinin diğerine ihanet etmesi, arkadaşın diğer arkadaşının ağır iş yükü altında kalması ve arkadaşından önce formal yollarla alınan terfi gibi nedenler karşısında arkadaşlık ilişkileri bozulma durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir (Sias ve Perry, 2004: 591). Eğer bu durum iyi idare edilemezse arkadaşlıklar sonlanabilmektedir. Arkadaşlıkların gelişiminin iletişim yoluyla başlaması gibi iş yeri arkadaşlıklarındaki bağlar da iletişim yoluyla koparak yok olabilmekte ve dolayısı ile arkadaşlıklar son bulmaktadır (Sias, Heath, Perry, Silva ve Fix, 2004: 335).

İş yerinde arkadaşlığın hem bireysel hem de örgütsel birçok faydası olmasına karşın iş yeri arkadaşlığı çok karmaşık ve devamlılık sağlanması zor bir olgudur. Bu durumun sebebi iş yeri arkadaşlığı olgusunun hem iş arkadaşlığı hem de yakın arkadaşlık ilişkisini barındırmasıdır. İş arkadaşlığı ve yakın arkadaşlıktan doğan, karmaşıklığa sebep olan roller çoğunlukla çatışma ile sonuçlanmaktadır. İş yerinde bireyler devamlı olarak kendi amaçları ve çıkarları, içinde buldukları grubun amaçları ve çıkarları ve örgütün amaçları ve çıkarları için sürekli pazarlık durumundadırlar. Bu amaçlar ve çıkarlar çeliştiği ölçüde ortaya çıkan gerilimler ilişkinin olumsuz yönde etkilenmesine sebebiyet verebilmektedir (Sias, 2006'dan aktaran: Ömüriş, 2014: 25).

### 3.6. İş Yerinde Arkadaşlıkların Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Hem kadın hem erkek çalışanlar iş yerindeki arkadaşlıklardan birtakım faydalar sağlamaktadır. Kadın çalışanların iş arkadaşlarından sosyal ya da duygusal destek aldıklarını dile getirme ihtimali daha yüksek iken, erkek çalışanların iş arkadaşlarından fonksiyonel, görev veya kariyerle ilgili yararlar sağladıklarını dile getirme durumu daha olasıdır. Aynı zamanda olumlu iş yeri arkadaşlıklarının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Morrison, 2008: 9). İş yeri arkadaşları bütün olarak hem işgörenler hem de örgüt açısından fazlasıyla faydalıdır. Arkadaşlıklar çalışanlar arasındaki etkileşimi ve iletişimi güçlendiren, ayrıca bilgi paylaşımını artıran bir ortam sağlamaktadır. Resmi iletişim kanalları haricinde arkadaşlık ilişkileri de kişilerin bilgilere erişim sağlayabildiği önemli bir araç görevi görmektedir (Sias, Gallagher, Kopaneva ve Pedersen, 2012: 268).

İş ortamındaki kaliteli ilişkiler iş yerindeki çalışanların hislerini ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabileceği bir ortam sunar, çalışanların kendilerini huzurlu hissetmelerini sağlar. Aynı zamanda kişilerin kariyerlerine de katkıda bulunur ve onların öğrenme tutumlarına pozitif yönde etki eder. İşe yeni başlamış ve hızlı arkadaşlık kurabilme potansiyeline sahip bireyler işle ilgili ayrıntı ve bilgileri daha hızlı edinirler ve bu durum onların amirleri ile aralarındaki etkileşimi de güçlendirir. Arkadaşlar arasındaki etkileşim kalitesini artırmak, liderlerle işgörenler arasındaki değişim etkileşiminin niteliğini de kuvvetlendirir (Herman vd., 2008: 198).

İş yeri arkadaşlığı, gerek bireyler gerekse örgütler açısından oldukça yararlıdır. Ancak dikkat edilmediği takdirde bazı zararları da beraberinde getirebilmektedir. İş yeri arkadaşlıklarının zaman içerisinde taciz suçuna neden olabilecek romantik ilişkilere dönebilme tehlikesi mevcuttur. Bu durumdan kaçınmak için, özellikle ast – üst arkadaşlıklarında-roller netleştirilmeli, arkadaşlık dünyası dışındaki birtakım olayların onu etkileyebileceği hususunu konu alan bazı konuşmalar yapılmalıdır. Bunun dışında iş yerleri, çalışanların rekabet içerisinde olduğu siyasi bir ortamdır. Çalışanlar arkadaşlık ilişkilerine sahip olsalar da güç, terfi ve kariyer için rekabet ederler. Bu nedenle arkadaşlıklar kişilerin birbirlerine besledikleri güven ile paylaştıkları kişisel sırların, ileride aleyhine kullanılma ihtimali oluşu nedeni ile olumsuzluklara yol açabilme etkileyciliğine sahiptir

(Berman vd., 2002: 220). Hem çalışanlar hem de örgütler için kaliteli arkadaşlıklar değerli olmasına rağmen, bu ilişkilerin bazı yönleri iki taraf açısından da problem arz etmektedir. İş yeri arkadaşlığı fazlasıyla dikkat dağınıklığına sebep olabilmektedir. Ayrıca sınırların netliğini kaybetmesine, arkadaşlığa fazla zaman ayırma sebebiyle işin ihmaline ve iş esnasında rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. İş yeri arkadaşlığı sonucunda çalışanların kendi aralarında söyleşi ve eğlenceye çok zaman ayırması, yanında iş ve eğlence sürelerinin birbirlerine karışması çalışma verimini düşürür (Morrison ve Nolan, 2007: 34).

İş ortamında uyumsuzluk yaşanması durumunda, çalışan bireylerin kendi içlerinde veya örgütteki diğer çalışanlar ile aralarında bir gerilim ortaya çıkar ve iş stresi artış gösterir. Çalışanlar açısından önem arz eden bir sosyal yaşam ortamı olarak da kabul edilmesi makul olan iş yerinde, birtakım sosyal ihtiyaçların karşılanması, ayrıca insanların hoşnutluğunun ve mutluluğunun sağlanması önemli ölçüde birbirleri ile olan sosyal ilişkilere bağlıdır. İş arkadaşlıklarından duyulan tatmin, kişinin örgütü ile uyumunu olumlu anlamda önemli derecede etkilemektedir. İş yerinde arkadaşlık faktörlerinin tümü bu uyumun önemli ölçüde belirleyicisidir (Alparslan, Çiçek ve Soydemir: 2015: 189).

Örgütler toplumsal bir yapıya sahiptirler. Bütün örgütler birden fazla insandan oluşur ve bu insanlar beraber olup örgüte toplumsal yapıyı kazandırır. Örgütün en önemli varlığı çalışandır. Örgütün verimliliği tek tek işgörenlerin veriminin toplamıdır. Bu nedenle çalışan örgütsel verimlilik kavramının en etkin aracıdır ki bu etkinliği çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler arttırmaktadır. İş gören sadece beden gücüyle değil sahip olduğu psikolojik güçleri ile de örgüte katkı sunar. İş arkadaşları ile kurulan olumlu yöndeki ilişkiler psikolojik güçte artış meydana getirecektir (Yeşilkaya, 2005: 85).

#### **4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde çalışmanın değişkenleri olan örgütsel destek, psikolojik sözleşme ve iş yeri arkadaşlığı ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 4.1. Örgütsel Destek İle İlgili Araştırmalar

Dee (1999) bir üniversitede yürüttüğü çalışmada, örgüt iklimi ve inovasyon için sağlanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 184 öğretim üyesinin dahil edildiği araştırmada iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda üniversitedeki öğretim üyelerinin yeniliğe açık ve örgütsel destek algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Üniversitedeki kıdemleri daha fazla olan öğretim üyelerinin örgütsel destek algı düzeylerinin de daha yüksek olduğu görülürken, yine bu düzeyin yaş, eğitim düzeyi ve ırk faktörlerinden etkilenmediği saptanmıştır.

Rhoades ve Eisenberger (2002) yürüttükleri çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı düzeyi arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuca göre çalışanlarda örgütsel adalet duygusu güçlendirildiğine çalışanların örgütsel destek algı düzeylerinde de artış gözlemlenebilecektir.

Özdevecioğlu (2003) tarafından yürütülen çalışma örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamış, bu amaçla Kayseri ilinde faaliyet gösteren 421 mobilya fabrikası çalışanından veri toplanmıştır. Bu verilerin analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın üç boyutunu (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı) da pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel destek algısının düzeyinden en çok etkilenen örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu iken en az etkilenen devam bağlılığı boyutudur.

Aykan (2007) insan kaynakları uygulamalarının örgütsel desteğe etkisini araştırmak amacıyla Kayseri ilinde faaliyet gösteren yatak ve yan sanayi işletmelerinde çalışan 171 kişiden oluşan bir örneklem ile çalışma yürütmüştür. Bulgulara göre işletmenin insan kaynakları departmanının benimsediği ve yürüttüğü insan kaynakları politikaları, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamaları örgütsel destek algı düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

Tokgöz (2011) bir elektrik dağıtım işletmesinin çalışanları üzerinde örgütsel destek, örgütsel sinizm kavramlarının ilişkisini incelemek için bir çalışma yürütmüştür. Çalışmaya 162 elektrik dağıtım işletmesi çalışanı dahil edilmiştir. Araştırma neticesinde örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde

negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgura göre örgütte sinik tutumlara sahip çalışanlar örgütün desteğini sorgulamaya eğilimlidirler.

Fındık ve Eryeşil (2012) Selçuk Üniversitesi’deki 391 akademisyen ile bir çalışma yürütmüş, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm kavramlarının ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel destek düzeyinde cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı farklılıklar tespit edilemezken, yaş, unvan ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Erdem (2014) çalışanların örgütsel destek algısı düzeyleri ile stresle başa çıkabilme davranışları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin irdelenmesi amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Çalışma için TRB-1 bölgesinde (Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl) bulunan özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde çalışan 307 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların algıladıkları örgütsel destek seviyesinin artması, stresle baş edebilme davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı şekilde örgütsel destek düzeyinin artması çalışanların psikolojik sermayelerini de arttırmaktadır.

Koçak ve Yücel (2018) örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırma için bir kamu kuruluşunda 236 kişiye anket uygulanmış ve elde edilen veriler belli analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, duygusal bağlılık üzerinde ise pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2. Psikolojik Sözleşme İle İlgili Araştırmalar**

Kotter (1973) psikolojik sözleşmenin katılım sürecinin incelenmesinde faydalı bir yöntem olduğunu öne sürmüştür. Psikolojik sözleşmede tarafların beklentilerinin aynı çizgide olmaması durumunun, daha az üretime ve daha az yaratıcılığa sebep olacağını, örgütte memnuniyetsizliklerin baş göstermesine neden olacağını belirtmiştir.

Kaldırımcı (1987) çalışmasında psikolojik sözleşme kavramını motivasyonun anahtarı olarak ifade etmiştir. Buna göre kuralları ihlal edilmemiş,



işleyişinde problem olmayan bir psikolojik sözleşmenin varlığı işgörenlerin iş motivasyonlarına olumlu yönde etki edeceği öne sürülmüştür.

Raja, Johns ve Ntalianis (2004) kişiliğin psikolojik sözleşmeye etkisini araştırmak için bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu bağlamda farklı sektörlerde yer alan 197 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma neticesinde kişilik özellikleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Aynı zamanda bulgura göre kişilik özelliklerinden; dışa vurma, vicdani durum, nevroitiklik, benlik saygısı vb. özelliklerin örgütteki psikolojik sözleşme çeşidinin belirlenmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Serez Arslan, Şahin ve Deniz Değer (2012) psikolojik sözleşme olgusunun çalışanların sinik davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın örneklemini bir üniversite hastanesinin ve bir belediyenin bürosunda çalışan 120 kişiden oluşmaktadır. Toplanan verilerin analizi neticesinde örgütsel sinizmin işlemsel psikolojik sözleşme boyutu ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, ilişkisel psikolojik sözleşme ile arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Akmaz ve Erbaşı (2017) psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla Mersin ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 663 kişiden anket yardımı ile veri toplamışlardır. Toplanan verilerin analizi ile elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer yandan psikolojik sözleşme ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme algısının eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılaştığı ortaya çıkarılmıştır.

Akbaba (2018) psikolojik sözleşme olgusunun işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırmak amacı ile Gaziantep ilinde bulunan otel işletmelerinde çalışan 285 kişi ile bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmanın bulgularında psikolojik sözleşmenin işlemsel psikolojik sözleşme boyutu ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki mevcutken, diğer yandan psikolojik sözleşmenin ilişkisel psikolojik sözleşme boyutu ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile

işlemsel sözleşme artış gösterdiğinde, işe yabancılaşma da artmakta; ilişkisel sözleşme artış gösterdiğinde ise, işe yabancılaşma azalmaktadır.

### **4.3. İş Yeri Arkadaşlığı ile İlgili Araştırmalar**

Çalışkan (2011) psikolojik güçlendirilmişlik algısı üzerinde iş yeri arkadaşlığının etkilerine ilişkin bir araştırma yapmıştır. Bu bağlamda İstanbul ilinde bir hastanede çalışmakta olan 145 sağlık personelinden anket yolu ile veri toplanmıştır. Olumlu iş yeri arkadaşlık ilişkilerinin psikolojik güçlendirilmişlik algısının gelişmesine mühim katkılar sağladığı sonucuna varılmıştır.

Ofoegbu ve Ayobami (2013) duygusal zeka ile iş yeri arkadaşlığı arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini üretici bir firmanın 205 çalışanı oluşturmaktadır. 205 çalışan ile anket çalışması yürütülmüş, toplanan veriler birtakım analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma bulguları duygusal zekanın ölçülmesinde kullanılan değişkenlerin iş yerindeki arkadaşlığın belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Özyer, Irk ve Anaç (2015) iş yeri arkadaşlığının iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olup olmadığını araştırma konusu olarak ele almıştır. Bu doğrultuda sağlık sektöründe görev yapan 223 sağlık çalışanından anket uygulaması ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda iş yeri arkadaşlığının bu ilişkide kısmi olarak aracı rol oynadığı görülmüş ve örgütlerin iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerine önem vermeleri tavsiye edilmiştir. Örgüt yönetimi çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirdiğinde çalışanların iş tatmin düzeyinin yükseleceği ve böylece kişinin yaşam tatmininin de artış göstereceği ortaya konmuştur.

Alparslan, Çiçek ve Soydemir (2015) iş yeri arkadaşlığını birey – örgüt uyumuna olan etkisinin tespit edilmesi amacıyla çeşitli okullarda görev yapan 273 öğretmenden anket yöntemi ile veri toplamışlardır. Araştırma bulgularında iş yeri arkadaşlığının birey – örgüt uyumu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda insan kaynağından en iyi biçimde yararlanabilmek ve çalışanların örgütlerine daha iyi uyum göstermelerini sağlayabilmek için örgütte arkadaşlık ilişkilerine önem verilmesi önerilmiştir.

Büyükyılmaz ve Biçer (2018) iş yeri arkadaşlığı, işten ayrılma niyeti ve işe bağlılık arasındaki ilişkilere odaklanmış, bu bağlamda bir araştırma yürütmüşlerdir.

Araştırma doğrultusunda Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki 281 sağlık çalışanından anket yolu ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler iş yeri arkadaşlığının, hem arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun, hem de arkadaşlık değeri boyutunun, işe bağlılığı etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Diğer bir ifade ile iş yerindeki arkadaşları ile daha çok iletişim kurma ve informal ilişkiler geliştirme imkanına sahip olan çalışanlar, örgütsel özdeşleşmesi de daha yüksek düzeyde olan çalışanlardır. İlave olarak araştırma sonucunda, iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun, işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür.

#### **4.4. Örgütsel Destek ve Psikolojik Sözleşme İle İlgili Araştırmalar**

Aselage ve Eisenberger (2003) örgütsel destek ve psikolojik sözleşme kavramlarını teorik olarak inceleyen, karşılaştıran bir çalışma ortaya koymuşlardır. Hem örgütsel destek teorisinin hem de psikolojik sözleşme teorisinin gerek işçi işveren ilişkilerini güçlendirdiği ve gerekse sosyal değişim süreçlerini yansıttığı kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel destek algısı ile psikolojik sözleşme sürecinin karşılıklı bağımlılığı vurgulanmıştır. Bu bağımlılığın işçi ve işveren ilişkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı öne sürülmüştür.

Örgütsel destek teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi, karşılıklılık normu tarafından desteklenen sosyo-duygusal kaynakların değişiminin önemli birer yönüdür. Bu durum her ikisinin de çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı iddiasını temsil etmektedir. Hem örgütsel desteğin hem de psikolojik sözleşmenin çalışanlar tarafından algılanması gönüllülük esasına dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile işletme tarafından zorunlu olarak yürürlüğe sokulan uygulamalar (hükümet politikaları, sağlık ve güvenlik yönetmelikleri gibi dış kısıtlamalar zorunluluğu) çalışanların bu algılarında gönüllü olarak yapılan uygulamalardan çok daha az artış sağlayacaktır. Diğer yandan her iki kavram da çalışanların adalet inancını arttırmayı amaçlamaktadır. Örgütsel destek ile psikolojik sözleşme arasında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmede çalışan ve işveren arasındaki bağın gücü sözleşme türüne, karşılığında verilen yükümlülüklerle ve sözleşmede verilen sözlerin yerine getirilme derecesine bağlıdır. Buna karşılık örgütsel desteğin gücünü vaat edilmiş olan ne varsa arttırabilir. Örgütsel destek, kurumun refahını arttırmak ve kurumun amaçlarına ulaşılabilmesi için genel bir

yükümlülük getirirken psikolojik sözleşme ve istihdam ilişkisinin ilk aşamalarında oluşan bir dizi yükümlülüğü içerir.

Coyle-Shapiro ve Conway (2005) örgütsel destek ve psikolojik sözleşme kavramlarını incelemiş, bunların zaman içinde nasıl ilişkilendirildiğini ve bunların kavramsal farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda 347 kişilik bir örneklem oluşturulmuş ve analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları iki kavramın farklılığını desteklemiştir. Örgüte benzer sonuçları getirmektedirler. Buna rağmen örgütsel destek algısının yükseltilmesi ile psikolojik sözleşme koşullarının yerine getirilmesinin olası olmadığı öne sürülmüştür.

Cheung ve Chiu (2005) psikolojik sözleşme olgusunun çalışanların davranışları ve bunların sonuçları üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü incelemişlerdir. Bu doğrultuda bir imalat firmasındaki 354 kişi örnekleme dahil edilerek veri toplanmıştır. Analizler sonucunda örgütsel desteğin bahsi geçen etkide aracılık rolünün var olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca hem psikolojik sözleşmenin, hem de örgütsel destek algısının, çalışan davranışlarına (duygusal bağlılık vb.) ve davranışsal sonuçlara (performans) etki ettiği görülmüştür.

Zagenczyk, Gibney, Few ve Scott (2011) psikolojik sözleşme ve örgütsel kimlik kavramları arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracılık rolünü incelemek amacıyla 173 kişiden oluşan bir örneklem ile bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma bulguları doğrultusunda bu aracılık rolünün mevcut olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri durumunda örgütleriyle özdeşleşmeye daha az çaba gösterebilecekleri, ayrıca kurumun kendilerine ve kuruma olan katkılarına değer vermediği düşüncesine kapılabilecekleri yani örgütsel destek algılarının zayıflayabileceği vurgulanmıştır.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin örgütsel destek üzerindeki etkisini konu alan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma problemini çözebilmek için Türkiye'deki çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 570 akademik personelden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmada psikolojik sözleşmenin boyutları ayrı olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarında ilişkisel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin örgütsel desteği azalttığı görülmüştür. Bunun yanı sıra işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan

ihlalin de örgütsel destek algısında azaltıcı etkiye sebep olduğu ancak bu etkinin kısmi olduğu saptanmıştır.

Argon ve Ekinci (2017) tarafından yürütölen çalışma da benzer şekilde psikolojik sözleşme olgusunda algılanan ihlalin, örgütsel destek algısını ne yönde ve hangi düzeyde etkilediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemine Bolu ilinin merkez ilçesinde görev yapmakta olan 230 ortaokul öğretmeni dahil edilmiştir. Anket aracılığı ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında psikolojik sözleşme olgusunda algılanan ihlalin örgütsel destek algısı düzeyini negatif yönde ve orta düzeyde etkilediği görölmüştür.

#### **4.5. aykur İşletmesinde Yapılan Araştırmalar**

akıroğlu (2014) ekip çalışmasının liderlikle olan ilişkisini incelemek üzere bir araştırma yürötmüştür. Elde edilen bulgulara göre aykur'da görevli olan ekip liderlerinin koordinasyonu sağladığı gözlemlenmiştir. Herhangi bir aksilik durumunda, ekip üyelerinin problemi hangi açıdan ele alacaklarını bildikleri görölmüştür. Ekip üyelerinin problemleri birlikte çözdükleri ve ekip olarak yaptıkları işleri bir bütün olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.

Latifoğlu (2015) motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılığı attırdığını ortaya koymaktadır. Yöneticiler motivasyonel dili kullanarak çalışanların örgütü daha fazla benimsemelerini ve faaliyetlerini daha yüksek bir motivasyonla yürötmelerini sağlayabilir.

Demir (2017) araştırmasında yardımsever liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişi yönelimli güç mesafesinin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DESTEĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE ETKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu kısımda; yürütülen çalışmanın yöntemi ve modeline, ana kütle ve örnekleme, sınırlılıklarına, araştırmanın veri toplama aracına yönelik yapılan çalışmalara, araştırma sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasında kullanılan istatistiksel testlere, yapılan analizlerin sonuçlarına ve araştırmanın bulgularına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sosyal bir kurumdan söz edebilmek için, kurumdaki bireylerin ilişki ve etkileşimlerine de önem vermek gerekliliği ortadadır (Başaran, 2004: 25). Fakat yapılan okumalarda iş yeri arkadaşlığına ve arkadaşlığı geliştirmeye ilişkin hususlara fazla değinilmediği görülmüştür.

Örgütsel destek ve psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşmenin ihlali ilişkisini irdeleyen sınırlı sayıda da olsa bazı araştırmalar bulunmaktadır. Ancak literatürde bu ilişki üzerinde iş yeri arkadaşlığının rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma bu noktada önem arz etmektedir. Elde edilen sonuçlar ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Konusu

Örgütsel destek ve psikolojik sözleşme ilişkisi Aselage ve Eisenberger (2003) tarafından araştırılmış, çalışmada bu ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Bu çalışmada da örgütsel desteğin psikolojik sözleşme olgusuna etkisi, ilave olarak bahsedilen etkileme sürecinde iş yeri arkadaşlığının rolü araştırılacaktır.

Buna göre bu araştırmanın konusu; çalışanlarının örgüte kattıkları değeri hissetmelerini sağlayarak (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006: 631) örgütsel destek algısına sahip çalışanlardan oluşan bir iş ortamı kuran örgüt yönetiminin psikolojik

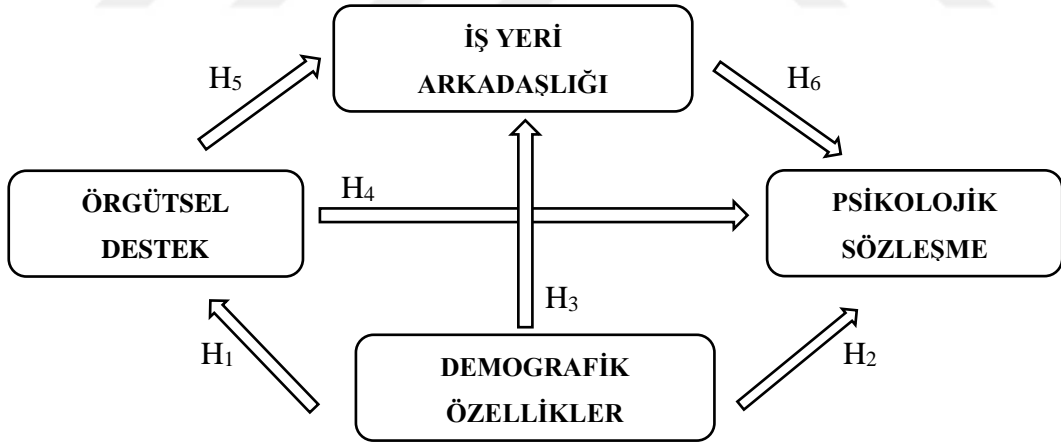
sözleşme üzerindeki etkisi olarak belirlenmiştir. Diğer yandan bu ilişkide, birey ve örgüt uyumu üzerinde yüksek bir etkiye sahip olan iş yeri arkadaşlığı (Alparslan, Çiçek ve Soydemir: 2015: 189) aracı değişken olarak kullanılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Araştırmanın yöntemi; literatür taraması, anket yardımı ile veri toplama ve ilişki analiz olarak belirlenmiştir. Öncelikle örgütsel destek, psikolojik sözleşme ve iş yeri arkadaşlığı değişkenleri ile ilgili geniş biçimde bir okuma ve literatür taraması yürütülmüştür.

Araştırmada örgütsel destek kavramı bağımsız değişken, psikolojik sözleşme kavramı bağımlı değişken, iş yeri arkadaşlığı kavramı ise rolü araştırılacak olan aracı değişkendir.

Bu araştırma Rize bölgesindeki Çaykur işletmelerinde örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. İlave olarak bu etki üzerinde iş yeri arkadaşlığının rolü incelenecektir. Araştırma için oluşturulan model Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2. Araştırma modeli

### 2.4. Hipotezler

Literatür incelendikten ve araştırmanın modeli oluşturulduktan sonra çalışma için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

**H1:** Örgütsel destek düzeyleri demografik özellikler açısından farklılık gösterir.

H1.1: Örgütsel destek düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir.

H1.2: Örgütsel destek düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir.

H1.3: Örgütsel destek düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir.

H1.4: Örgütsel destek düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir.

H1.5: Örgütsel destek düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir.

H1.6: Örgütsel destek düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir.

H1.7: Örgütsel destek düzeyleri medeni durum açısından farklılık gösterir.

**H2:** Psikolojik sözleşme düzeyleri demografik özellikler açısından farklılık gösterir.

H2.1: Psikolojik sözleşme düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir.

H2.2: Psikolojik sözleşme düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir.

H2.3: Psikolojik sözleşme düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir.

H2.4: Psikolojik sözleşme düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir.

H2.5: Psikolojik sözleşme düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir.

H2.6: Psikolojik sözleşme düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir.

H2.7: Psikolojik sözleşme düzeyleri medeni durum açısından farklılık gösterir.

**H3:** İş yeri arkadaşlığı düzeyleri demografik özellikler açısından farklılık gösterir.

H3.1: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir.

H3.2: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir.

H3.3: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir.

H3.4: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir.

H3.5: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir.



H<sub>3.6</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir.

H<sub>3.7</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri medeni durum açısından farklılık gösterir.

**H<sub>4</sub>**: Örgütsel destek psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H<sub>5</sub>**: Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>5.1</sub>: Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>5.2</sub>: Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H<sub>6</sub>**: İş yeri arkadaşlığı psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>6.1</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>6.2</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H<sub>7</sub>**: İş yeri arkadaşlığı, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

H<sub>7.1</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

H<sub>7.2</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

## **2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Çaykur işletmesinin genel müdürlüğünü ve fabrikalarını kapsamaktadır. Ancak bu fabrikalar Rize bölgesindeki fabrikalar ile sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda bahsedilen işletmelerde yalnızca masa başında çalışan memurlar çalışmaya dahil edilmiştir.

## **2.6. Araştırmanın Anakütlesini ve Örneklemi**

Araştırmanın anakütlesini Rize ilinin merkezinde bulunan Çaykur İşletmeleri Genel Müdürlüğü ve buna bağlı bulunan fabrikalardaki memur

çalışanlar oluşturmaktadır. İlgili kurumda çalışan sayısı ve dolayısıyla anakütle 514 kişidir.

Araştırma ana kütesini temsil edebilecek en uygun örneklem büyüklüğü ile çalışılmış ve tüm sınırlılıklar çerçevesinde anket formları Çaykur işletmelerinden kolayda örnekleme yolu ile 180 çalışana dağıtılmış 166 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Eksik doldurulan 11 anket listeden çıkarıldıktan sonra 155 KİŞİ ile veri toplama tamamlanmıştır.

### **2.7. Araştırmanın Veri Elde Etme Aracı**

Araştırmanın veri elde etme evresinde anket tekniği benimsenmiştir. Ankette yer alan sorular literatürde bulunan, daha önce geliştirilmiş ölçeklere ait sorulardır. Araştırma sırasında araştırmanın değişkenlerine ilişkin farklı araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda geliştirilmiş çeşitli ölçme araçlarına rastlanmıştır. Ancak bu araştırmanın amacını en iyi biçimde gözetecek, çalışmaya en fazla yararı sağlayarak en iyi şekilde ifade edecek ve ele alınan konuya uygun görülen ölçekler seçilerek ankette yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket iki kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda araştırmaya dahil olanların demografik özelliklerinin tespitini amaçlayan 13 soru mevcuttur. İkinci kısımda; Nielsen ve arkadaşları (2000) tarafından oluşturulan “İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği”ne ait 12 soru; Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) geliştirmiş olduğu “Örgütsel Destek Ölçeği”ne ait 36 soru, Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sözleşme Ölçeği”ne ait 17 soru ve bulunmaktadır. Bu kısımda yer alan sorular beşli Likert ölçeği doğrultusunda hazırlanmıştır. Ölçek; Tamamen katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle katılmıyorum (1) seçeneklerinden oluşmaktadır. Anket formlarının Çaykur çalışanlarına dağıtılabilmesi için Çaykur Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü’den gerekli izinler alınarak anketler işletme çalışanlarına iletilmiş, anketleri cevaplamaları sağlanmıştır.

Ankette yer alan, İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği’ne ait olan sorular (1-12) aşağıdaki gibidir:

1. İş yeri arkadaşlarımı tanıma fırsatım var.
2. Sorunları toplu olarak çözmek için iş arkadaşlarımla çalışabilirim.

3. Organizasyonumda gayri resmi konuşma ve başkalarıyla görüşme şansım var.
4. Çalışanlar arasındaki iletişim kurumum tarafından teşvik ediliyor.
5. İş yerimde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatım var.
6. Gayri resmi bir konuşma, çalışma tamamlandığı sürece kuruluşum tarafından hoş görülüyor.
7. İş yerinde güçlü arkadaşlıklar kurdum.
8. İş yeri dışında da iş arkadaşlarımla sosyalleşiyorum.
9. İş yerindeki insanlara güvenebilirim.
10. Birçok iş arkadaşşıma çok güvenebileceğimi hissediyorum.
11. İş arkadaşlarımla görebilmek için işe gitmeyi dört gözle bekliyorum.
12. Birlikte çalıştığım birinin gerçek bir arkadaş olduğunu düşünmüyorum.

Örgütsel Destek Ölçeği'ne ait olan sorular (13-48) aşağıdaki gibidir:

13. Çalıştığım işletmede işletme refahına sağladığım katkıya değer verilir.
14. Eğer işletmede benim yerime benden daha düşük bir maaşla çalışacak personel bulunursa, işe o alınır.
15. İşletmede fazladan çaba gösterirsem bu takdir edilmez. (T)
16. Çalıştığım işletmede hedeflerim ve değerlerim son derece dikkate alınır.
17. Hastalığım nedeniyle uzun bir süre devamsızlık yaparsam bu anlayışla karşılanır.
18. Çalıştığım işletmede şikayetlerim görmezden gelinir. (T)
19. Çalıştığım işletme beni etkileyecek kararlar verirken benim yararlarımı gözetmez. (T)
20. Bir sorun yaşadığımda çalıştığım işletmeden yardım alabilirim.
21. Çalıştığım işletmede refahım önemsendir.
22. Çalıştığım işletme işimde elimden gelenin en iyisini yapabilmem için yardımcı olmaya hazırdır.
23. Çalıştığım işletme kişisel bir sorunumdan ötürü yaptığım devamsızlığı anlayışla karşılamaz. (T)
24. Çalıştığım işletmede yaptığım işin daha kolay bir yöntemi bulunursa benim yerime o yöntem tercih edilir.(T)
25. Çalıştığım işletmede yaptığım art niyetsiz bir hata affedilir.

26. Performansında meydana gelecek küçük bir düşüş bile işten çıkarılmama neden olabilir. (T)
27. Çalıştığım işletme kariyerimin geri kalanında da işletmede çalışmamın işletmeye bir katkısı olmayacağını düşünür. (T)
28. Çalıştığım işletme bana terfi edebilmem için çok az fırsat sunar. (T)
29. Mümkün olan en iyi işi bile yapmış olsam bu kurumumda fark edilemez (T)
30. Çalıştığım işletmede çalışma koşulları hakkındaki makul taleplerim kabul edilir.
31. Çalıştığım işletmeden geçici olarak ayrılırsam yönetim beni geri almak yerine yeni birini işe almayı tercih eder. (T)
32. Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım işletme bunu yapmaya hazırdır.
33. Çalıştığım işletme işteki genel memnuniyetime önem verir.
34. Eğer fırsat bulursa çalıştığım işletme çıkarları için benden faydalanır. (T)
35. Çalıştığım işletmede bana çok az ilgi gösterilir. (T)
36. Eğer işi bırakmaya karar verirsem çalıştığım işletme beni kalmam için ikna etmeye çalışır.
37. Çalıştığım işletme görüşlerime önem verir.
38. Çalıştığım işletme beni işe almanın kesin bir hata olduğunu düşünür. (T)
39. Çalıştığım işletme iş yerindeki başarılarımdan gurur duyar.
40. Çalıştığım işletme kar etmeyi benden daha fazla önemser. (T)
41. İşimi zamanında bitiremediğimde işletmem bunu anlayışla karşılar.
42. Çalıştığım işletmede kar artarsa maaşımın artırılması göz önünde bulundurulur.
43. Çalıştığım işletmede yaptığım işi herhangi bir kişinin de benim kadar iyi yapabileceği düşünülür. (T)
44. Çalıştığım işletme hak ettiğim maaşı bana ödeme konusunda kayıtsız ve ilgisizdir. (T)
45. Çalıştığım işletme bana tecrübeli olduğum en iyi işi vermek ister.
46. Eğer çalıştığım iş ortadan kalkarsa kurumum beni başka bir işe transfer etmek yerine, işten çıkarmayı tercih eder. (T)
47. Çalıştığım işletme işimi olabildiğince çekici hale getirmeye çalışır.
48. Yöneticilerim bu kurumun bir parçası olduğum için benimle gurur duyarlar.

Psikolojik Sözleşme Ölçeği'ne ait olan sorular (49-65) aşağıdaki gibidir:

49. Bu işi sadece para için yapıyorum.
50. Net olarak belirlenmiş bir çalışma saati düzeni içinde çalışmayı tercih ederim.
51. İş yerinde her şeye karışmamak benim için önemlidir.
52. Yaptığım fazla mesai için ek ücret beklerim.
53. İş yerine yalnızca işimi yapmak için gelirim.
54. Kuruluşa olan bağlılığım sözleşmemdeki şartlarla sınırlandırılmıştır.
55. Yalnızca işimin gereklerini yerine getiririm.
56. Gelecekteki istihdam faydaları ve kazanacağım haklar için (emeklilik, sağlık güvencesi gibi sosyal haklar) için bu şirkete % 100 katkı sağlamaya hazırım.
57. Çalıştığım kurumda kariyer planım net olarak belirlenmiştir.
58. İşimin yalnızca kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.
59. Bu şirkette, hizmet süresi ve hedeflere ulaşma çabasıyla terfi kazanmayı umuyorum.
60. Bu organizasyonda ilerlemeyi bekliyorum.
61. Bu organizasyondaki ekibin bir parçası olduğumu hissediyorum.
62. Bu örgütte, çalışanların emeklerinin karşılığını aldığımı düşünürüm.
63. Sıkı çalışırsam makul bir terfi şansım var.
64. Bu kurum için sonuna kadar çalışacağım.
65. İş yerimde her şeye aşırı derecede dâhil olurum.

## **2.8. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırmada uygulanan anket aracılığı ile sağlanan veriler istatistiksel bir program olan IBM SPSS STATISTICS 22 paket programına aktarılmıştır. Uygulanan testler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır.

### **2.8.1. Örneklemin Demografik Özellikleri**

Araştırma kapsamında toplam 155 kişi ile görüşülerek anket formlarını cevaplamaları istenmiştir. Örneklemdaki bu 155 kişinin vermiş olduğu cevaplar dikkate alınarak veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmaya dahil olanların %41,3'ü kadın, %58,7'si erkek olmakla birlikte, lisans mezunu olanlar %65,2'lik bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır.

Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %34,8'inin 30-39 yaş aralığında, %34,2'sinin 40-49 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların %56,1'inin Rize doğumlu olup geri kalan kısmın ise doğum yerinin farklı yerler olduğu saptanmıştır.

Anketi cevaplayan katılımcıların %49'luk yüksek bir oranla 16 yıldan daha fazla zamandır kurumda çalıştığı görülmüştür.

Katılımcılar ile ilgili diğer bulgular ise şunlardır: Katılımcıların %25,8'i bekar, %74,2'si evlidir. Evli kesimin %59,1'inin eşinin çalıştığı, %40,9'unun ise eşinin çalışmadığı saptanmıştır. Aynı zamanda katılımcıların %23,2'sinin ek gelir kaynağı var iken, geriye kalan kısmın ek gelir kaynağı yoktur. Anket uygulanan çalışanlar ile ilgili demografik bilgiler Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3

Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler

<b>Cinsiyet</b>	Sayı (f)	%
Kadın	64	41.3
Erkek	91	58.7
<b>Yaş Grupları</b>		
20-29	13	8.4
30-39	54	34.8
40-49	53	34.2
50 ve üzeri	35	22.6
<b>Doğum Yeri</b>		
Rize	87	56.1
Diğer	68	43.9
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	9	5.8
Ön Lisans	37	23.9
Lisans	101	65.2
Lisans üstü	8	5.2
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	2	1.3
1-5 yıl	36	23.2
6-10 yıl	21	13.5
11-15 yıl	20	12.9
16 yıl ve üzeri	76	49.0
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>		
2000-3999	29	18.7
4000-5999	103	66.5
6000 ve üzeri	23	14.8
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	40	25.8
Evli	115	74.2
Toplam	155	100.0

### 2.8.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Verilerin analizinde öncelikli olarak ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tüm ölçüm araçları güvenilirlik analizi gerektirmektedir. Güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların kendi aralarındaki tutarlılığını, aynı zamanda da ölçeğin araştırılan problemi ne ölçüde ifade edebildiğini gösterir (Kalaycı, 2006: 403).

### 2.8.3. Örgütsel Destek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Başlangıçta verilerin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak için KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Daha sonra ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan bu analizler ile ilgili sonuçlara Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel Destek Ölçeği KMO, Bartlett Testi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0.887
Bartlett Test of Sphericity (Sig.)	0.000
Cronbach's Alpha	0,919

KMO testi sonucunda 0.887 değeri elde edilmiştir. Veri seti faktör analizine uygun olmasına karşın örgütsel destek ölçeği boyutları ile değil bir bütün olarak ele alınacaktır. Güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,919 olarak bulunmuştur. Hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması testin güvenilirliği için yeterli sayılmaktadır (Büyüköztürk, 2008: 171). Buna göre yapılan hesaplamalar neticesinde testin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

### 2.8.4. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Psikolojik sözleşme ölçeği ile elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını araştırmak için KMO ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Ardından psikolojik sözleşme ölçeğinden elde edilen veriler ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi doğrultusunda Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan bu analizler ile ilgili sonuçlar Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5

Psikolojik Sözleşme Ölçeği KMO, Bartlett Testi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0.764
Bartlett Test of Sphericity (Sig.)	0.000
Cronbach's Alpha	0.798

KMO testi sonucunda 0.764 değeri elde edilmiştir. Veri seti faktör analizine uygun olmasına karşın bu çalışmada psikolojik sözleşme ölçeği boyutları ile değil bir bütün olarak ele alınmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,798 olarak bulunmuştur. Hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması testin güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2008: 171). Buna göre yapılan hesaplamalar neticesinde testin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

### 2.8.5. İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ortaya koymak için KMO ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Tablo 6'da bu testin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6

İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0.883
Bartlett Test of Sphericity (Sig.)	0.000

İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği maddelerine, uygunluğu test edildikten sonra, faktör analizi (temel bileşenler yöntemi) uygulanmıştır. Faktörlerin oluşmasında öz değerin 1'in üzerinde olması koşuluna bağlı kalınmıştır. Ortaya çıkan faktörlere yüklenen maddelerin yüklenmesinde 0,300 sınır olarak kabul edilmiştir. Faktörler altında maddelerin sıralanması varimax rotasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Bu biçimde yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçek maddeleri 3 faktörde toplanmış ve bu 3 faktör varyansın %60,6'sını açıklamıştır. Ancak ikişer faktöre çok yakın değerlerde yüklenen 6. ve 12. maddeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. 6. madde (Gayri resmi bir konuşma, çalışma tamamlandığı sürece kuruluşum tarafından hoş görülüyor. ) doğru biçimde anlaşılma ihtimalinden dolayı doğru cevaplanmamış olabilir. 12. madde (Birlikte çalıştığım bir kişinin gerçek bir



arkadaş olduğunu düşünmüyorum. ) ise olumsuz biçimde sorulması sebebiyle dikkatle incelenmeme ihtimalinden dolayı yanlış cevaplanmış olabilir. Bu sebeple sorular doğru faktörler altında gruplanmadığından analizi olumsuz yönde etkilemiştir. Bahsedilen iki madde analiz dışı bırakılarak analiz tekrarlandığında ölçek maddeleri ölçeğin asıl kaynağında olduğu gibi 2 faktör altında toplanmıştır. Açıklanan varyans oranı %57.6 olmuştur. Sosyal bilimlerde bu değer %50'den büyük olması yeterli görülmektedir. Buna göre hesaplama sonucunda açıklanan varyans oranının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

İş yeri arkadaşlığı ölçeğinden elde edilen veriler ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bunun için Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,860 olarak bulunmuştur. Hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması testin güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2008: 171). Buna göre yapılan hesaplamalar neticesinde testin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Yapılan bu analizler ile ilgili sonuçlara Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7

İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	
	Arkadaşlık Değeri Boyutu	Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutu
10) Birçok iş arkadaşına çok güvenilebileceğimi hissediyorum.	.837	
8) İş yeri dışında da iş arkadaşlarımla sosyalleşiyorum.	.792	
9) İş yerindeki insanlara güvenilebilirim.	.776	
7) İş yerinde güçlü arkadaşlıklar kurdum.	.691	
11) İş arkadaşlarımı görebilmek için işe gitmeyi dört gözle bekliyorum.	.691	
5) İş yerimde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatım var.	.580	
2) Sorunları toplu olarak çözmek için iş arkadaşlarımla çalışabilirim		.780
1) İş yeri arkadaşlarımı tanıma fırsatım var.		.733
3) Organizasyonumda gayri resmi konuşma ve başkalarıyla görüşme şansım var		.720
4) Çalışanlar arasındaki iletişim kurumum tarafından teşvik ediliyor.		.449

Tablo 7 (Devam)

## İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Açıklanan Toplam Varyans (%)	57.6
Cronbach's Alpha	0,860

### 2.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde araştırmaya her bir değişken, çalışmaya dahil edilen bireylerin demografik özellikleri açısından değerlendirilecek, ardından değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecektir.

#### 2.9.1. Örgütsel Destek Algısının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Öncelikle örgütsel destek veri seti normallik testine tabi tutulmuştur. Kolmogoro– Smirnov ve Shapiro–Wilk testleri doğrultusunda hesaplanan istatistiki değerlerin anlamlı çıktığı görülmüştür ( $p < 0.001$ ). Böylelikle verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Sonrasında örgütsel destek algısının ölçülmesini sağlayan veri seti belirli analizlere tabi tutularak demografik özelliklerin örgütsel destek düzeyine olan etkisi araştırılmıştır. “ $H_{1,1}$ : Örgütsel destek düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir” hipotezini test etmek amacı ile örgütsel destek ölçeğine t testi uygulanmış ve Tablo 8’de test sonuçlarına yer verilmiştir. %95 güven aralığında uygulanan t testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0.072 bulunmuştur. Bunun sonucunda  $H_{1,1}$  hipotezi reddedilerek örgütsel destek algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 8

## Cinsiyete göre örgütsel destek (t Testi)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Destek	Kadın	64	2.8949	0.72533	0.038	0,072
	Erkek	91	2.6908	0.66492		

“ $H_{1,2}$ : Örgütsel destek düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir” hipotezinin test edilmesi amacı ile One-Way Anova analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.059 bulunmuş dolayısı ile

yaş grupları arasında örgütsel destek algı düzeyinin farklılık göstermediği sonucuna varılarak H<sub>1.2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9

Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova)

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Örgütsel	20-29	13	3.017	0.875	2.534	0,059
Destek	30-39	54	2.593	0.718		
	40-49	53	2.788	0.692		
	50 ve üzeri	35	2.945	0.527		

“H<sub>1.3</sub>: Örgütsel destek düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir” hipotezinin test edilmesi amacıyla t testine başvurulmuş, %95 güven aralığında yapılan testte anlamlılık düzeyi 0.591 olarak anlamlı bulunmuştur. Analizin detaylı sonuçlarına Tablo 10’da yer verilmiştir. Sonuçlara göre çalışanlar tarafından örgütsel destek algısı düzeyinin doğum yerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılarak H<sub>1.3</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10

Doğum Yerine Göre Örgütsel Destek (t Testi)

	Doğum Yeri	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Örgütsel	Rize	87	2.977	0.633	0.290	0,591
Destek	Diğer	68	2.516	0.689		

“H<sub>1.4</sub>: Örgütsel destek düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir” hipotezi One-Way Anova analizi ile test edilmiş, test sonuçlarına Tablo 11’de yer verilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.192 olarak bulunmuştur. Bu durumda çalışanların eğitim durumunun örgütsel destek algısına etki etmediği sonucuna varılarak H<sub>1.4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11

Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova)

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Örgütsel	Lise	9	2.682	0.663	1.601	0,192
Destek	Ön Lisans	37	2.897	0.897		
	Lisans	101	2.775	0.710		
	Lisans üstü	8	2.318	0.999		

“H<sub>1.5</sub>: Örgütsel destek düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir” hipotezinin testi için One-Way Anova analizi uygulanmıştır. Tablo 12’de görüldüğü üzere analizin sonucunda anlamlılık düzeyi 0.042 olarak bulunmuştur. Buna göre %95 güven aralığında kurumdaki çalışma süresinin örgütsel destek algısını etkilediği sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H<sub>1.5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma süresinin alt grup ortalamaları incelendiğinde 16 yıldan fazla zamandır örgütte çalışanların, 1 yıldan daha az çalışanlardan daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduğu görülmektedir. Buna gerekçe olarak örgütte daha uzun süre bulunan çalışanların örgütlerini daha iyi tanımaları, daha olası beklentiler geliştirmeleri ve dolayısıyla da mevcut örgüt getirilerini daha fazla değerli görmeleri gösterilebilir. Diğer yandan örgütte daha uzun süre faaliyet gösteren çalışanların bu durumun devamına olan güveninin de artması olasıdır. İlave olarak çalışanlar bir örgüte uzun süre bağlı kaldıklarında örgütün kendilerinden neler beklediğini daha iyi sezerek davranışlarını o yönde şekillendirebilmektedirler. Bu durumun da çalışanların örgüte olan katkılarını çoğaltacağı ve değerli hale getireceği öne sürülebilmektedir.

Tablo 12

Çalışma Süresine Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova)

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Destek	1 yıldan az	2	2.272	0.128	2.543	0,042
	1-5 yıl	36	2.681	0.821		
	6-10 yıl	21	2.580	0.659		
	11-15 yıl	20	2.557	0.742		
	16 yıl ve üzeri	76	2.943	0.599		

“H<sub>1.6</sub>: Örgütsel destek düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir” hipotezinin testi için One-Way Anova analizine başvurulmuştur. Tablo 13’te yer alan analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0.169 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda aylık gelir düzeyinin örgütsel destek algısına etki etmediği sonucuna varılarak H<sub>1.6</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13

## Aylık Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Destek (One-Way Anova)

	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Örgütsel	2000-3999	29	2.988	0.706	1.801	0.169
Destek	4000-5999	103	2.740	0.667		
	6000 ve üzeri	23	2.662	0.781		

H<sub>1.7</sub> hipotezinin test edilmesi amacıyla t testi analizi yapılmıştır ve anlamlılık düzeyi 0.906 olarak hesaplanmıştır. Test sonuçlarının detaylarına Tablo 14’te yer verilmiştir. Böylece H<sub>1.7</sub> hipotezi reddedilerek medeni durumun örgütsel destek algı düzeyine etki etmediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 14

## Medeni Duruma Göre Örgütsel Destek (t Testi)

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Örgütsel	Bekar	40	2.786	0.803	2.140	0.906
Destek	Evli	115	2.771	0.657		

### 2.9.2. Psikolojik Sözleşmenin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Başlangıçta psikolojik sözleşme veri setine normallik testi uygulanmıştır. Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleri doğrultusunda hesaplanan istatistiki değerlerin anlamlı çıktığı görülmüştür ( $p < 0.005$ ). Böylelikle verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Sonrasında ise psikolojik sözleşme düzeyinin ölçülmesini sağlayan soru seti belirli analizlere tabi tutularak demografik özelliklerin psikolojik sözleşme düzeyine olan etkisi araştırılmıştır. “H<sub>2.1</sub>: Psikolojik sözleşme düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir” hipotezini test etmek amacı ile psikolojik sözleşme ölçeğine t testi uygulanmıştır. %95 güven aralığında uygulanan t testi sonucunda Tablo 15’te görüldüğü gibi anlamlılık düzeyi 0.130 bulunmuştur. Bunun sonucunda H<sub>2.1</sub> hipotezi reddedilerek psikolojik sözleşme düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 15

## Cinsiyete Göre Psikolojik Sözleşme (t Testi)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Psikolojik	Kadın	64	3.045	0.652	2,315	0,130
Sözleşme	Erkek	91	2.937	0.784		

“H<sub>2.2</sub>: Psikolojik sözleşme düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir” hipotezinin test edilmesi amacıyla seti One-Way Anova analizi kullanılmış, elde edilen analiz sonuçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.071 bulunmuş dolayısı ile yaş grupları arasında psikolojik sözleşme düzeyinin farklılık göstermediği sonucuna varılarak H<sub>2.2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16

## Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova)

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Psikolojik	20-29	13	3.180	0.668	2.385	0,071
Sözleşme	30-39	54	2.821	0.644		
	40-49	53	2.948	0.846		
	50 ve üzeri	35	3.206	0.647		

“H<sub>2.3</sub>: Psikolojik sözleşme düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir” hipotezinin testi amacıyla t testine başvurulmuş, %95 güven aralığında yapılan testte anlamlılık düzeyi 0.910 olarak anlamlı bulunmuştur. Bu şekilde çalışanlar tarafından psikolojik sözleşme düzeyinin doğum yerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılarak H<sub>2.3</sub> hipotezi reddedilmiştir. Analizin detaylarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17

## Doğum Yerine Göre Psikolojik Sözleşme (t Testi)

	Doğum Yeri	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Psikolojik	Rize	87	3.105	0.746	0,013	0,910
Sözleşme	Diğer	68	2.824	0.686		

“H<sub>2.4</sub>: Psikolojik sözleşme düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir” hipotezi One-Way Anova analizi ile test edilmiştir. Testin detaylı sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.844 olarak bulunmuştur.

Bu durumda çalışanların eğitim durumunun psikolojik sözleşme düzeyine etki etmediği sonucuna varılarak H<sub>2.4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18

Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova)

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Psikolojik Sözleşme	Lise	9	3.061	0.790	0,274	0,844
	Ön Lisans	37	3.063	0.783		
	Lisans	101	2.944	0.688		
	Lisans üstü	8	2.986	1.041		

“H<sub>2.5</sub>: Psikolojik sözleşme düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir” hipotezinin testi için One-Way Anova analizi uygulanmıştır. Tablo 19’da görüldüğü üzere analizin sonucunda anlamlılık düzeyi 0.106 olarak bulunmuştur. Buna göre %95 güven aralığında kurumdaki çalışma süresinin psikolojik sözleşme düzeyini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Böylece H<sub>2.5</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19

Çalışma Süresine Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova)

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Psikolojik Sözleşme	1 yıldan az	2	3.222	0.157	1.947	0.106
	1-5 yıl	36	2.877	0.813		
	6-10 yıl	21	2.735	0.649		
	11-15 yıl	20	2.822	0.703		
	16 yıl ve üzeri	76	3.135	0.706		

H<sub>2.6</sub>: Psikolojik sözleşme düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir hipotezinin testi için One-Way Anova analizine başvurulmuş ve sonuçlar Tablo 20’de gösterilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.248 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda aylık gelir düzeyinin psikolojik sözleşme düzeyine etki etmediği sonucuna varılmış ve H<sub>2.6</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20

## Aylık Gelir Düzeyine Göre Psikolojik Sözleşme (One-Way Anova)

	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Psikolojik	2000-3999	29	3.115	0.754	1.406	0.248
Sözleşme	4000-5999	103	2.911	0.685		
	6000 ve üzeri	23	3.126	0.885		

“H<sub>2.7</sub>: Psikolojik sözleşme düzeyleri medeni durum açısından farklılık gösterir” hipotezinin test edilmesi amacıyla t testi analizi yapılmış ve bu durumda anlamlılık düzeyi 0.199 olarak hesaplanmıştır. Böylece H<sub>2.7</sub> hipotezi reddedilerek medeni durumun psikolojik sözleşme düzeyine etki etmediği görülmüştür. Analizin detaylı sonuçları ise Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21

## Medeni Duruma Göre Psikolojik Sözleşme (t Testi)

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
Psikolojik	Bekar	40	2.786	0.803	1,661	0.199
Sözleşme	Evli	115	2.771	0.657		

### 2.9.3. İş Yeri Arkadaşlığının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

İlk olarak iş yeri arkadaşlığı veri setine normallik testi uygulanmıştır. Normallik testleri sonucunda hesaplanan istatistiki değerlerin anlamlı çıktığı görülmüştür ( $p < 0.005$ ). Böylelikle verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Sonrasında iş yeri arkadaşlığı düzeyinin ölçülmesini sağlayan soru seti belirli analizlere tabi tutularak demografik özelliklerin iş yeri arkadaşlığı düzeyine olan etkisi araştırılmıştır. “H<sub>3.1</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir” hipotezini test etmek amacı ile iş yeri arkadaşlığı ölçeğine t testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 22’de ifade edilmiştir. %95 güven aralığında uygulanan testin sonucunda anlamlılık düzeyi 0.660 bulunmuştur. Bunun sonucunda H<sub>3.1</sub> hipotezi reddedilerek iş yeri arkadaşlığının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür. Daha sonra iş yeri arkadaşlığı boyutları ile ele alınmıştır. Bu şekilde iş yeri arkadaşlığını arkadaşlık kurma fırsatı boyutu ve arkadaşlık değeri boyutunun da cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır.



Tablo 22

## Cinsiyete Göre İş Yeri Arkadaşlığı (t Testi)

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
İş Yeri	Kadın	64	3.445	0.650	0.195	0.660
	Erkek	91	3.424	0.702		
Fırsat Boyutu	Kadın	64	3.488	0.688	0.533	0.466
	Erkek	91	3.585	0.755		
Değer Boyutu	Kadın	64	3.417	0.781	0.000	0.998
	Erkek	91	3.317	0.785		

“H<sub>3.2</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir” hipotezinin test edilmesi amacı ile iş yeri arkadaşlığı veri seti One-Way Anova analizine tabi tutulmuştur. Tablo 23’te uygulanan bu analizin sonuçları yer almaktadır. Anlamlılık düzeyi 0.092 bulunmuş dolayısı ile yaş grupları arasında iş yeri arkadaşlığının farklılık göstermediği sonucuna varılarak H<sub>3.2</sub> hipotezi reddedilmiştir. Ardından çalışanların yaş aralığının iş yeri arkadaşlığının boyutları üzerindeki etkisi araştırılmış, arkadaşlık kurma fırsatı boyutu ve arkadaşlık değeri boyutunda farklılığa sebep olmadığı görülmüştür.

Tablo 23

## Yaş Gruplarına Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova)

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
İş Yeri	20-29	13	3.692	0.724	2.190	0.092
	30-39	54	3.267	0.693		
	40-49	53	3.455	0.689		
	50 ve üzeri	35	3.560	0.582		
Fırsat Boyutu	20-29	13	3.750	0.722	2.140	0.098
	30-39	54	3.402	0.697		
	40-49	53	3.500	0.788		
	50 ve üzeri	35	3.757	0.637		
Değer Boyutu	20-29	13	3.654	0.812	1.848	0.141
	30-39	54	3.176	0.842		
	40-49	53	3.425	0.766		
	50 ve üzeri	35	3.429	0.661		

“H<sub>3.3</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir” hipotezinin testi amacıyla t testine başvurulmuş, %95 güven aralığında yapılan

testin sonuçları Tablo 24’te gösterilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.514 olarak bulunmuştur. Bu şekilde çalışanlar tarafından iş yeri arkadaşlığı düzeyinin doğum yerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılarak H<sub>3.3</sub> hipotezi reddedilmiştir. Ardından iş yeri arkadaşlığı boyutları göz önüne alınarak analiz tekrarlanmıştır. Buna göre katılımcıların iş yeri arkadaşlığının hem arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun hem de arkadaşlık değeri boyutunun doğum yerine göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 24

Doğum Yerine Göre İş Yeri Arkadaşlığı (t Testi)

	Doğum Yeri	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
İş Yeri Arkadaşlığı	Rize	87	3.538	0.664	0.514	0.475
	Diğer	68	3.299	0.678		
Fırsat Boyutu	Rize	87	3.581	0.765	0.193	0.661
	Diğer	68	3.500	0.679		
Değer Boyutu	Rize	87	3.510	0.711	3.783	0.054
	Diğer	68	3.164	0.830		

“H<sub>3.4</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir” hipotezi One-Way Anova analizi ile test edilmiştir. Tablo 25’te yer alan sonuçlara göre anlamlılık düzeyi 0.687 olarak bulunmuştur. Bu durumda çalışanların eğitim durumunun iş yeri arkadaşlığı düzeyine etki etmediği sonucuna varılarak H<sub>3.4</sub> hipotezi reddedilmiştir. Daha sonra iş yeri arkadaşlığı boyutları ile ele alınmış, böylece eğitim durumunun iş yeri arkadaşlığının boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı boyutu ve arkadaşlık değeri boyutuna etki etmediği görülmüştür.

Tablo 25

Eğitim Durumuna Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova)

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
İş Yeri Arkadaşlığı	Lise	9	3.311	1.067	0.494	0.687
	Ön lisans	37	3.532	0.689		
	Lisans	101	3.419	0.621		
	Lisans üstü	8	3.288	0.884		

Tablo 25 (Devam)

## Eğitim Durumuna Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova)

Fırsat Boyutu	Lise	9	3.417	1.173	0.135	0.939
	Ön lisans	37	3.581	0.814		
	Lisans	101	3.540	0.646		
	Lisans üstü	8	3.594	0.812		
Değer Boyutu	Lise	9	3.241	1.021	0.821	0.484
	Ön lisans	37	3.500	0.756		
	Lisans	101	3.338	0.743		
	Lisans üstü	8	3.083	1.106		

“H<sub>3.5</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir” hipotezinin testi için One-Way Anova analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 26’da görülmektedir. Analizin sonucunda anlamlılık düzeyi 0.028 olarak bulunmuştur. Buna göre %95 güven aralığında kurumdaki çalışma süresinin iş yeri arkadaşlığı düzeyini etkilediği sonucuna varılmıştır. Böylece H<sub>3.5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İş yeri arkadaşlığı boyutları dikkate alınarak analiz tekrarlanmıştır. Buna göre iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermediği ancak iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Çalışma süresi gruplarının uç noktaları incelenmiştir. 16 yıl ve daha fazla süredir örgütte çalışanların arkadaşlık ilişkilerinin, 1 yıldan az çalışmış olanların ilişkilerine göre daha güçlü olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, örgütte daha fazla beraber zaman geçirmiş olan çalışanların ortak bir geçmişe dolayısıyla ortak değer ve anılara sahip olma olasılıklarının yüksek oluşu biçiminde öne sürülebilmektedir.

Tablo 26

## Çalışma Süresine Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova)

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
İş Yeri Arkadaşlığı	1 yıldan az	2	2.800	0.566	2.796	0.028
	1-5 yıl	36	3.425	0.728		
	6-10	21	3.086	0.742		
	11-15	20	3.350	0.689		
	16 ve üzeri	76	3.571	0.602		

Tablo 26 (Devam)

## Çalışma Süresine Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova)

Fırsat Boyutu	1 yıldan az	2	2.875	0.177	1.641	0.167
	1-5 yıl	36	3.542	0.675		
	6-10	21	3.286	0.953		
	11-15	20	3.463	0.753		
	16 ve üzeri	76	3.658	0.664		
Değer Boyutu	1 yıldan az	2	2.750	0.825	2.626	0.037
	1-5 yıl	36	3.347	0.872		
	6-10	21	2.952	0.789		
	11-15	20	3.275	0.817		
	16 ve üzeri	76	3.513	0.689		

“H<sub>3.6</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir” hipotezinin testi için One-Way Anova analizine başvurulmuştur. Tablo 27’deki analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyinin 0.260 olduğu görülmektedir. Bu durumda aylık gelir düzeyinin iş yeri arkadaşlığına etki etmediği sonucuna varılmış ve H<sub>3.6</sub> hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca gelir düzeyinin iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu ve arkadaşlık değeri boyutuna da etki etmediği görülmüştür.

Tablo 27

## Aylık Gelire Göre İş Yeri Arkadaşlığı (One-Way Anova)

	Aylık Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
İş Yeri Arkadaşlığı	2000-3999	29	3.617	0.848	1.361	0.260
	4000-5999	103	3.383	0.635		
	6000 ve üzeri	23	3.426	0.617		
Fırsat Boyutu	2000-3999	29	3.621	0.981	1.794	0.170
	4000-5999	103	3.473	0.639		
	6000 ve üzeri	23	3.772	0.707		
Değer Boyutu	2000-3999	29	3.615	0.813	2.203	0.114
	4000-5999	103	3.322	0.785		
	6000 ve üzeri	23	3.196	0.681		

“H<sub>3.7</sub>: İş yeri arkadaşlığı düzeyleri medeni durum açısından farklılık gösterir” hipotezinin test edilmesi amacıyla t testi analizi yapılmıştır ve anlamlılık düzeyi 0.644 olarak hesaplanmıştır. Analiz detaylarına Tablo 28’de yer verilmiştir.

Böylece H<sub>3.7</sub> hipotezi reddedilerek medeni durumun iş yeri arkadaşlığı düzeyine etki etmediği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda medeni durum iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu ve arkadaşlık değeri boyutuna da etki etmemektedir.

Tablo 28

Medeni Duruma Göre İş Yeri Arkadaşlığı (t Testi)

	Medeni		Ortalama	Std. Sapma	F Değeri	p
	durumunuz	N				
İş Yeri Arkadaşlığı	Bekar	40	3.390	0.686	0.004	0.949
	Evli	115	3.448	0.679		
Fırsat Boyutu	Bekar	40	3.488	0.762	1.240	0.267
	Evli	115	3.565	0.717		
Değer Boyutu	Bekar	40	3.325	0.796	0.000	1.000
	Evli	115	3.370	0.780		

#### 2.9.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirleme amacıyla kullanılmaktadır. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi “r” ile ifade edilen korelasyon katsayısı ile ölçülmektedir. Korelasyon katsayısı iki ayrı değişkenin değişim durumlarında ne dereceye kadar bir uygunluk olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı pozitif işarete sahip ise, değişkenlerden bir tanesinin değeri artış (azalış) gösterirken diğer değişken de artış (azalış) göstermektedir. Katsayının işareti negatif olduğunda ise bu durumun tersi söz konudur. Değişkenlerden bir tanesi artış gösterirken diğeri azalış göstermektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer olarak saptanır (Yüzer, Ağaoğlu, Tatlıdil, Özmen ve Şıklar, 2006: 269). Tablo 29’da değişken tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 29

Değişken Tanımları

Değişken Kısaltması	Değişken Adı
ORGDES	Örgütsel destek ölçeği
PSİSÖZ	Psikolojik sözleşme
FB	Arkadaşlık kurma fırsat boyutu
DB	Arkadaşlık değeri boyutu

Değişken tanımları belirlendikten sonra değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri, bu ilişkilerin yönlerini ve şiddetlerini belirlemek adına korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarına tablo 30’da yer verilmiştir.

Tablo 30

Korelasyon Analizi Sonuçları

		ORGDES	PSİSÖZ	FB	DB
ORGDES	Pearson Correlation	1	.566**	.373**	.488**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155
PSİSÖZ	Pearson Correlation		1	.361**	.447**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000
	N		155	155	155
FB	Pearson Correlation			1	.571**
	Sig. (2-tailed)				.000
	N			155	155
DB	Pearson Correlation				1
	Sig. (2-tailed)				
	N				155

\*\* p < 0,01

Tablo 30’da görülen korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel destek ile psikolojik sözleşme arasında orta şiddette (0.566) ve pozitif yönde, yine örgütsel destek ile iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu arasında orta şiddette (0.488) ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Örgütsel destek ile iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu arasında zayıf (0.373) ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

Psikolojik sözleşme ile iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu arasında zayıf (0.361) ve pozitif yönde, yine psikolojik sözleşme ile iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu arasında orta şiddette (0.447) ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu ile arkadaşlık değeri boyutu arasında orta şiddette (0.571) ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Bahsi geçen korelasyon ilişkileri %99 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlıdır.

### 2.9.5. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

“H4: Örgütsel destek psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezini test etmek için regresyon analizine başvurulmuştur. Çalışmada

örgütsel destek ve psikolojik sözleşme ölçekleri boyutları ile değil tek bir boyut olarak alındığından basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 31’de görülmektedir.

Tablo 31

Örgütsel Destek/Psikolojik Sözleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Psikolojik Sözleşme Modeli</b>	
	$\beta$	t
ORGDES	0.566	8.500*
Model F	72.248	
Model R <sup>2</sup>	0.321	

**Bağımlı Değişken:** Psikolojik Sözleşme

\* p < 0,01, \*\* p < 0.05

Tablo 31’deki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında örgütsel destek düzeyinin psikolojik sözleşmedeki değişimin %32,1’ini açıklayabildiği görülmektedir. Anova testinde p değeri %99 güven aralığında anlamlı çıktığından modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve psikolojik sözleşmeyi açıklayabildiği sonucuna varılmıştır. T değerinden hesaplanan p anlamlılık düzeyinin de anlamlı çıkması sebebiyle H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilir. Yani örgütsel destek psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgütsel destek algı düzeyi yüksek olması çalışanların beklentilerinin karşılandığı anlamına geldiği öne sürülebilir. Beklentileri karşılanan çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmediği düşüncesinde olacaklar ve kendileri de birtakım fedakarlıklarda bulunabileceklerdir. Bu durum H<sub>4</sub> hipotezinin kabul edilmesinin sebebi olarak gösterilebilir. H<sub>4</sub> hipotezinin kabulünden sonra iş yeri arkadaşlığının her iki boyutunun örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye etkisindeki aracılık rolünü incelemek için regresyon analizlerine devam edilmiştir.

#### **2.9.6. İş Yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutunun Aracılık Modeli**

Örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye etkisi anlamlı bulunduktan sonra iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun bu etkide bir aracılık etkisine sahip olup olmadığının analiz edilebilmesi için regresyon analizleri uygulanmıştır.

“H<sub>5.1</sub>: Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezinin test edilebilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 32’de bu analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 32

Örgütsel Destek/ Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutu Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutu Modeli	
	$\beta$	t
ORGDES	0.373	4.975*
Model F	24.748	
Model R <sup>2</sup>	0.139	

**Bağımlı Değişken:** Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutu

\* p < 0,01, \*\* p < 0.05

Tablo 32’de R<sup>2</sup> değerine bakılarak iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutundaki değişimin %13.9’luk kısmı örgütsel destekteki değişimler tarafından açıklandığı söylenebilmektedir. F istatistiği %99 güven aralığında anlamlı bulunduğundan iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun örgütsel destek ile açıklandığı modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. t istatistiği sonucunda hem sabit terimin hem de bağımsız değişkenin p değerleri 0.001’in altında bulunmuştur. Bu nedenle örgütsel desteğin iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutun üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Böylelikle H<sub>5.1</sub> hipotezi kabul edilir. Arkadaşlık kurma fırsatı boyutu genel olarak arkadaşlığın sunduğu fırsatları ve örgüt yönetimin bu konudaki teşvikini içermektedir. Örgütsel destek algısının yüksek düzeyde oluşunun, çalışanlara daha huzurlu bir ortam sunması, çalışanların arkadaşlık ilişkilerine daha rahat biçimde girişebilmelerini sağlaması muhtemeldir. Bu durum H<sub>5.1</sub> hipotezinin kabul edilmesinin sebebi olarak görülmektedir.



Tablo 33

Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutu/Psikolojik Sözleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Psikolojik Sözleşme Modeli	
	$\beta$	t
FB	0.361	4.787*
Model F		22.912
Model R <sup>2</sup>		0.130

**Bağımlı Değişken:** Psikolojik Sözleşme

\* p < 0,01, \*\* p < 0.05

“H<sub>6.1</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezinin testi için uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 33’te gösterilmiştir. Tablo 33’teki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında psikolojik sözleşmedeki değişimin %13’lük kısmı iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutundaki değişimler tarafından açıklanmaktadır. F istatistiği %99 güven aralığında anlamlı bulunduğundan psikolojik sözleşmenin arkadaşlık kurma fırsatı boyutu ile açıklandığı modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılır. t istatistiği sonucunda hem sabit terimin hem de bağımsız değişkenin p değerleri 0.001’in altında bulunmuştur. Bu nedenle iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Böylelikle H<sub>6.1</sub> hipotezi kabul edilir. Örgütün de desteklediği iş yeri arkadaşlıklarının sebep olduğu etkileşimler, çalışanların birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarına sebebiyet verebilecektir. Bu hususta çalışanlar kıyaslama yolu ile çeşitli beklentiler geliştirebileceklerdir. Bu beklentiler psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentiler olduğundan iş yeri arkadaşlıkları psikolojik sözleşme olgusunu etkileyebilecektir. Bu durum H<sub>6.1</sub> hipotezinin kabul edilmesinin sebebi olarak görülmektedir.

Örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye, iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun psikolojik sözleşmeye ve örgütsel desteğin iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutuna etkisi olup olmadığı incelenmiş ve etkilerin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra “H<sub>7.1</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir” hipotezi test

edilmek istenmiştir. Örgütsel destek (bağımsız değişken) ve iş yeri arkadaşlığı (aracı değişken) aynı anda bağımsız değişken olarak çoklu regresyon analizine tabi tutulmuş, elde edilen sonuçlar Tablo 34’te gösterilmiştir.

Tablo 34

İş yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Kurma Fırsatı Boyutunun Aracılık Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Psikolojik Sözleşme Çoklu Regresyon Modeli	
	$\beta$	t
FB	0.174	2.459**
ORGDES	0.502	7.097*
Model F	40.340	
Model R <sup>2</sup>	0.347	

**Bağımlı Değişken:** Psikolojik Sözleşme

\* p < 0,01, \*\* p < 0.05

Bağımlı değişkenin (örgütsel destek) ve aracı değişkenin (iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu) aynı anda regresyon analizine tabi tutulduğu çoklu regresyon analizi sonuçlarına Tablo 34’te yer verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun hala anlamlı bir etkisi mevcutken örgütsel desteğin etkisinde düşme görülmüştür. Bu durumda iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye etkisinde aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Böylece H<sub>7.1</sub> hipotezi kabul edilmiş olmaktadır. Örgütsel desteğin etkisinde düşme olduğu, ancak anlamsızlaşma gözlemlenmediği için kısmi bir aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmektedir.

### 2.9.7. İş Yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Değeri Boyutunun Aracılık Modeli

Örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye etkisi, aynı zamanda iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutunun bu etkide bir kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bu bölümde ise iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun aracılık etkisi irdelenecektir.

Tablo 35

Örgütsel Destek/ Arkadaşlık Değeri Boyutu Basit Doğrusal Regresyon Analizi  
Sonuçları

Bağımsız Değişken	Arkadaşlık Değeri Boyutu Modeli	
	$\beta$	t
ORGDES	0.488	6.909*
Model F		47.737
Model R <sup>2</sup>		0.238

**Bağımlı Değişken:** Arkadaşlık Değeri Boyutu

\* p < 0,01, \*\* p < 0.05

“H<sub>5.2</sub>: Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezinin testi için regresyon analizine başvurulmuş, sonuçlar Tablo 35’te gösterilmiştir. Tablo 35’teki R<sup>2</sup> değerine bakılarak iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutundaki değişimin %23.8’lik kısmı örgütsel destekteki değişimler tarafından açıklanmaktadır. F istatistiği %99 güven aralığında anlamlı bulunduğundan iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun örgütsel destek ile açıklandığı modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. t istatistiği sonucunda hem sabit terimin hem de bağımsız değişkenin p değerleri 0.001’in altında bulunmuştur. Bu nedenle örgütsel desteğin iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Böylelikle H<sub>5.2</sub> hipotezi kabul edilir. İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu genel anlamda güven duygusunu içermektedir. Üst yönetimden örgütsel destek aracılığı ile yeterli güveni hisseden çalışanların, iş arkadaşlarına da güvenme eğilimine sahip olabilecekleri, bu durumun H<sub>5.2</sub> hipotezinin kabul edilmesini sağlamış olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 36

Arkadaşlık Değeri Boyutu/Psikolojik Sözleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi  
Sonuçları

Bağımsız Değişken	Psikolojik Sözleşme Modeli	
	$\beta$	t
DB	0.447	6.178*
Model F		38.172
Model R <sup>2</sup>		0.200

**Bağımlı Değişken:** Psikolojik Sözleşme \* p < 0,01, \*\* p < 0.05

“H<sub>6.2</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezinin testi için uygulanan regresyon analizi bulguları Tablo 36’da görülmektedir. Tablo 36’daki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında psikolojik sözleşmedeki değişimin %20’lik kısmı iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutundaki değişimler tarafından açıklanmaktadır. F istatistiği %99 güven aralığında anlamlı bulunduğundan psikolojik sözleşmenin arkadaşlık değeri boyutu ile açıklandığı modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılır. t istatistiği sonucunda hem sabit terimin hem de bağımsız değişkenin p değerleri 0.001’in altında bulunmuştur. Bu nedenle iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Böylelikle H<sub>6.2</sub> hipotezi kabul edilir. Hem arkadaşlık değeri boyutu hem de psikolojik sözleşme güven kavramına dayanmaktadır. İş yeri arkadaşlıklarının ast – üst arkadaşlıkları biçiminde de olabileceği göz önünde bulundurulursa, bu arkadaşlıklarının değerinin psikolojik sözleşmeyi de doğrudan etkileyebileceği, H<sub>6.2</sub> hipotezinin bu yönde kabul edildiği düşünülmektedir.

Örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye, iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun psikolojik sözleşmeye ve örgütsel desteğin iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutuna etkisi olup olmadığı incelenmiş ve etkilerin var olduğu sonucuna varılmıştır. Ardından “H<sub>7.2</sub>: İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir” hipotezi test edilmek istenmiştir. Örgütsel destek (bağımsız değişken) ve iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu (aracı değişken) aynı anda bağımsız değişken olarak çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin sonuçlarına Tablo 37’de yer verilmiştir.

Tablo 37

İş yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Değeri Boyutunun Aracılık Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Psikolojik Sözleşme Çoklu Regresyon Modeli	
	$\beta$	t
DB	0.224	3.010*
ORGDES	0.457	6.146*
Model F	42.558	

Tablo 37 (Devam)

İş yeri Arkadaşlığının Arkadaşlık Değeri Boyutunun Aracılık Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model R <sup>2</sup>	0.359
<b>Bağımlı Değişken:</b> Psikolojik Sözleşme	
* p < 0,01, ** p < 0.05	

Bağımlı ve aracı değişkenin aynı anda regresyon analizine tabi tutulduğu çoklu regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 37’de görüldüğü gibi iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun hala anlamlı bir etkisi mevcutken örgütsel desteğin etkisinde düşme saptanmıştır. Bu durumda iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutunun örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeye etkisinde aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkar. Böylece H<sub>7.2</sub> hipotezi kabul edilmiş olur. Ancak örgütsel desteğin etkisinde düşme olduğu, buna karşın anlamsızlaşma gözlenmediği için kısmi bir aracılık etkisi söz konusudur. Hipotezlerin tamamının durumu Tablo 38’de özetlenmiştir.

Tablo 38

Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotez	Kabul/Ret Durumu
<b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel destek düzeyleri demografik özellikler açısından farklılık gösterir.	
H <sub>1.1</sub> : Örgütsel destek düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>1.2</sub> : Örgütsel destek düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>1.3</sub> : Örgütsel destek düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>1.4</sub> : Örgütsel destek düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>1.5</sub> : Örgütsel destek düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir.	Kabul
H <sub>1.6</sub> : Örgütsel destek düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>1.7</sub> : Örgütsel destek düzeyleri medeni durum açısından farklılık gösterir.	Ret
<b>H<sub>2</sub>:</b> Psikolojik sözleşme düzeyleri demografik özellikler açısından farklılık gösterir.	
H <sub>2.1</sub> : Psikolojik sözleşme düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>2.2</sub> : Psikolojik sözleşme düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>2.3</sub> : Psikolojik sözleşme düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>2.4</sub> : Psikolojik sözleşme düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>2.5</sub> : Psikolojik sözleşme düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>2.6</sub> : Psikolojik sözleşme düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir.	Ret

Tablo 38 (Devam)

## Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

H <sub>2.7</sub> : Psikolojik sözleşme düzeyleri medeni durum açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>3</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri demografik özellikler açısından farklılık gösterir.	
H <sub>3.1</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri cinsiyet açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>3.2</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri yaş grupları açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>3.3</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri doğum yeri açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>3.4</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>3.5</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterir.	Kabul
H <sub>3.6</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri aylık gelir düzeyi açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>3.7</sub> : İş yeri arkadaşlığı düzeyleri medeni durumu açısından farklılık gösterir.	Ret
H <sub>4</sub> : Örgütsel destek psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>5</sub> : Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	
H <sub>5.1</sub> : Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>5.2</sub> : Örgütsel destek iş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>6</sub> : İş yeri arkadaşlığı psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	
H <sub>6.1</sub> : İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>6.2</sub> : İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>7</sub> : İş yeri arkadaşlığı, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.	
H <sub>7.1</sub> : İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık kurma fırsatı boyutu, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.	Kabul
H <sub>7.2</sub> : İş yeri arkadaşlığının arkadaşlık değeri boyutu, örgütsel destek ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.	Kabul

## SONUÇ

Bu çalışma, Çaykur işletmesinin Rize ilindeki çalışanlarının örgütsel destek ve psikolojik sözleşme düzeylerini ölçmek için yapılmıştır. Bunun yanında çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin psikolojik sözleşmeye etkisi araştırılmıştır. Araştırmada birey ve örgüt uyumunun öncülü olarak kabul edilen iş yeri arkadaşlığı kavramı aracı değişken olarak kullanılmıştır.

Örgütsel destek kavramı demografik özellikler açısından incelenmiş ve araştırmada örgütsel destek algısı düzeyinin cinsiyet faktörüne göre değişkenlik göstermediği görülmüştür. Kadın ve erkek çalışanların örgütsel destek algıları benzer düzeydedir. Bu durum, Çaykur'da örgütsel destek bakımından cinsiyet ayrımcılığı olmadığını göstermektedir. Örgütsel destek düzeyinin diğer demografik özelliklere (yaş, doğum yeri, eğitim durumu, gelir, medeni durum) göre de değişkenlik göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu durumun araştırmaya Çaykur çalışanlarından sadece memur kesimin dahil edilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer yandan örgütsel destek düzeyinin kurumdaki çalışma süresi açısından farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Kurumdaki çalışma süresi arttıkça, örgütsel destek düzeyinin de yükseldiği görülmüştür. Bu artış, örgütte daha uzun süre faaliyet gösteren çalışanların, örgütlerinden gerekli desteği aldıklarını ve örgüte bakış açılarının pozitif olmasından kaynaklanmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramı incelenmiş, fakat bu sözleşmenin demografik özellikler açısından farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Her çalışanın bulunduğu örgüte karşı birtakım beklentilere sahip olduğu bir gerçektir. Her örgütün de her çalışanda olmasını istediği bazı vasıflar vardır. Ancak bu beklentiler birbirini karşıladığında sağlıklı bir iş yaşamı düşünülebilir. Araştırmanın sonuçlarında da demografik özelliklere göre değişmeksizin, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin var olduğu ve araştırmaya konu olan örgütün çalışanlarının benzer düzeyde psikolojik sözleşmeye sahip olduğu görülmüştür.

İş yeri arkadaşlığı kavramı da demografik özellikler açısından incelenmiş, arkadaşlık düzeyinin kurumda çalışma süresine göre artış gösterdiği görülmüştür.

Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü kurumdaki çalışma süresi arttıkça çalışanlar daha uzun bir ortak geçmişe sahip olacaklardır. Bu durumun da ortak örgütsel değerlere sahip olmayı sağlayacağı, çalışanlar arasındaki paylaşımı ve etkileşimi arttıracığı düşünülmektedir. Diğer demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, doğum yeri, eğitim durumu, gelir, medeni durum) göre ise, iş yeri arkadaşlık düzeyi farklılık göstermemektedir.

Yapılan analizler neticesinde, Çaykur çalışanlarının örgütsel destek algısının, çalışanlar ile yönetim arasındaki psikolojik sözleşme kavramına olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar Aselage ve Eisenberger tarafından 2003 yılında yürütülen çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Çalışmada yine örgütsel destek algısının iki boyuta indirgenen aracı değişken yani iş yeri arkadaşlığı değişkeni üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel desteğin iş yeri arkadaşlığının hem arkadaşlık kurma fırsatı boyutu hem de arkadaşlık değeri boyutu üzerine olumlu etkisi saptanmıştır. Aracılık etkisinin test edilmesi amacı ile, iş yeri arkadaşlığının boyutlarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu analizlerin sonuçları da anlamlı çıkmıştır. İş yeri arkadaşlığının her iki boyutunun da psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel destek algısının psikolojik sözleşme üzerindeki olumlu etkisinin tespitinin yanı sıra literatür taramasında örgütsel destek ile psikolojik sözleşme kavramları arasında birtakım ortak özelliklere de rastlanmıştır. Hem örgütsel desteğin hem de psikolojik sözleşmenin algısal olduğu açıktır, her iki kavram da bir belgeye dayanmaz. Zihinlerde şekil almasının yanında duygusal yönleri de mevcuttur.

İş yeri arkadaşlığı değişkeninin aracılık etkisi araştırılmış ve iş yeri arkadaşlığının her iki boyutunun örgütsel destek ve psikolojik sözleşme ilişkisi üzerinde anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu etki kısmi bir aracılık etkisidir. Örgütte sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin mevcut olması arzusunda olan yöneticilerin, Coyle-Shapiro, ve Conway tarafından 2005'te yürütülen araştırma sonuçlarının tersine, bunu çalışanların örgütsel destek algılarını artırarak sağlayabilecekleri söylenebilir. Bu etkili bir karar olmasına rağmen yeterli değildir. Yöneticiler buna ilave olarak örgüt içerisinde iş yeri arkadaşlıklarının



kuvvetlenmesine yönelik çalışmalar yürütebilirlerse, örgütteki psikolojik sözleşmenin olumlu sonuçlarını daha kuvvetli hissedebilirler. Dolayısıyla birey ve örgüt uyumunun öncüllerinden bir tanesi olduğu belirtilen iş yeri arkadaşlığının güçlendirilmesi; örgüte olan bağlılığı, çalışan performansını, iş doyumunu, verimliliği ve karşılıklı güveni artırırken, devamsızlık ve işten ayrılma niyetini azaltır.

Bu çalışmanın bulguları ile ilişkilendirilebilecek bazı sınırlılıklar mevcuttur. Örneğin çalışmanın örneklemini farklı sektörlerdeki ve farklı illerdeki çalışanları kapsamamaktadır. Başka bir deyişle, çalışma yalnızca bir ilde ve gıda sektöründeki çalışanlar ile yapılmıştır. Ayrıca örneklemin doğası ve Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmaların azlığından dolayı, çalışmanın bulgularını genelleştirmek ve karşılaştırma yapabilmek için yeterli bir temel mevcut değildir. Bununla birlikte bu çalışma örgütsel destek teorisi ve psikolojik sözleşme konusunda literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Gelecek çalışmalarda; örgütsel desteğin boyutlarından olan uyum sağlama desteği, kariyer desteği ve finansal destek kavramlarının da psikolojik sözleşmeye etkisi araştırılabilir. Her üç boyut kıyaslanarak psikolojik sözleşmelerdeki çalışan beklentilerinin kariyer olanakları ya da maddi olanaklardan hangisine daha fazla dayandığı tespit edilebilir. Diğer yandan çalışanların maddi ve manevi beklentilerinden hangisinin yerine getirilmemesi, psikolojik sözleşmenin ihlali algısını daha fazla arttıracığı araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Adams, R.G. & Blieszner, R.(1994). An Integrative Conceptual Framework for Friendship Research. *Journal of Social and Personal Relationships*, 11, 163-184.
- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Akbaba, M. (2018). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(9), 320-330.
- Akmaz, A. & Erbaşı, A. (2017). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154.
- Alparslan, A. M., Çiçek, H. ve Soydemir, S. (2015). Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 175-194.
- Argon, T., & Ekinci, S. (2017). Teacher Views on Organizational Support and Psychological Contract Violation. *Journal of Education and Practice*, 8(2), 44-55.
- Asad, N., & Khan, S. (2003). Relationship Between Job-Stress and Burnout: Organizational Support and Creativity as Predictor Variables. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18(3-4), 139-149.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.

- Aslan, Ş. & Uyar, S. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-38.
- Atkinson, C. & Cuthbert, P. (2006). Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population. *International Journal of Manpower*, 27(7), 647-665.
- Avcı, T. (2017). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aydoğan, E. & Deniz, G. (2016, Kasım). *İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. IV. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adana.
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 123-137.
- Aykanat, Z. (2014). Psikolojik Sözleşme İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulanma (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Bilgin, L. (2001). İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 287-296.

- Bitmiş, M. G. (2014, Kasım). Pozitif Psikolojik Kapasitelerin Oluşumunda Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. II. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Büyükgoze, H. & Kavak, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örneğinde Bir İnceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 1-32.
- Büyükyılmaz, O. (2013). Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden alınmıştır.
- Büyükyılmaz, O. & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Büyükyılmaz, O. & Biçer, C. (2018). İşyeri Arkadaşlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü. *Social Sciences*, 13(2), 28-41.
- Ceseroğlu C. M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden alınmıştır.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 114(3), 333-349.
- Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

- Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- Currie, P. & Dollery, B. (2006). Organizational Commitment and Perceived Organizational Support In The NSW Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29 (4), 741-756.
- Çakar, N. D. & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28 (28), 68-90.
- Çakıroğlu, N. (2014). Ekip Çalışmasının Liderlikle Olan İlişkinin İncelenmesi: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden alınmıştır.
- Çalışkan, S. C. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İş Yeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 77-92.
- Çankır, B. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüte Olan Güven Üzerindeki Etkisi. *Research Journal of Business and Management*, 3(4), 297-305.
- Çetinkaya, F. F. & Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 72-91.
- Çolak, M. & Erdost H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Dee, J. R. (1999). Organizational Support for Innovation: Perspectives of Community College Faculty (Doctoral dissertation).
- Demir, G. (2017). Yardımsever Liderlik Ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Demirtaş, Ö. & Bingöl, D. (2014). Algılanan Örgütsel Aile Desteğinin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerindeki Etkisi: Duygu Düzenleme Stratejilerinin Aracı

- Rolü. II. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.
- Dikili, A. & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini ilişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. I. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sakarya.
- Ece, S. & Gültekin, S. (2017). Örgütlerdeki Yalnız Kalpler: Yalnız Çalışanların Sinik Tutumları Üzerinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. V. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Marmara Üniversitesi, Antalya.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Erdem, H. (2014). Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Erdem, H. (2016). Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir Araştırma. *Journal Of Business Research Turk*, 8(1), 1-18.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergün Özler, N & Dirican, M. (2014, Kasım). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Destekle Kırılabilir Mi? II. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.
- Ergün, E. & Taşgıt, Y. E. (2010). Organizasyona Yeni Katılanların Örgütsel Uyumu ve Çalışan Sonuçları Arasındaki İlişki. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 41-54.
- Erkoç, I. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe*

*Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi).*  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Erkutlu, V. H. (2017). *Negatif Örgütsel Davranış*. Anlara: Akademisyen Kitabevi.
- Ezilmez, B. (2017). Bursa İli Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek Gösterimi. V. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Marmara Üniversitesi, Antalya.
- Freese, C (2007). *Organizational Change And The Dynamics Of Psychological Contracts A Longitudinal Study*. (Doctoral Dissertation).
- Gemlik, N. & Sığırı, Ü. ve Sur, H. (2007). Sosyal Karşılaştırma ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisinin Yönetimsel Etkileri: Hastane Yöneticileri ve Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim*, 18 (57), 55-66.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (4), 193-212.
- Giray, D. M. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (3), 65-81.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Guest, D. E. (1998). On Meaning, Metaphor and the Psychological Contract: A response to Rousseau (1998). *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 673-677
- Güçlü, N., Receptoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1), 140-156.
- Gültekin S., Taş, A. & İlsev, A. (2014). Psikolojik Sözleşme İhlali İle Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. II. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.

- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3 (1), 48-75.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B. & Tın, U. (2014, Kasım). Çalışanların Örgütsel Destek Ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. II. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.
- Hellman, C.M., Fuqua, D.R. & Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631-642.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2008). A Multi-Level Analysis Of Team Climate and İnterpersonal Exchange Relationships at Work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İplik, E., İplik, F. N. & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12), 109-122.
- İraz, R., Fındık, M., & Eryeşil, K. (2012). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Örneği. In 1st International Conference On Sustainable Business And Transitions For Sustainable Development, Konya.
- İşcan, Ö. F. & Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 180-193.



- İşcan, Ö. F. & Kaygın, E. (2011). Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 275-286.
- İyigün, N. Ö., Yıldız, B. & Yıldız, H. (2014). Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir Mi? II. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Antalya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kaldırımcı, N. (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 113-128.
- Kanten, P. (2016). İşe Adanma. Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü (1. Baskı) içinde (3-75). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karaeminoğulları, A., Doğan, A. & Bozkurt, S. (2009). Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri (Cross Cultural Adaptability Inventory-Ccai) Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 331-349.
- Karagöz, Ş & Karabuğa, G. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma: imalat işletmeleri örneği. V. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Marmara Üniversitesi, Antalya.
- Karcıoğlu, F. & Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kaya, M.D., Güzel, D. & Çubukçu, B. (2011). Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları ve İş Stresi Yönünden İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 51-60.

- Keser, A. (2002). Çalışma Yaşamında Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. *M.Ü. Sosyol Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(17), 9-13.
- Kıyık, G. (2011). Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kızrak, M. & Yeloğlu, H. O. (2016). Öğrenmeye Adanmışlık Ve Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri İle Prososyal Ses Ve Sessizlik Üzerine Bir Model Önerisi. IV. Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulan bildiri, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adana.
- Koçoğlu, M. (2013), “Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Köroğlu, A. & Köroğlu, Ö. (2009). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış Boyutları”. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı) içinde (7-20). Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support As a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kram, K. & Isabella, L. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development, *Academy of Management Journal*. 28 (1), 110-132.
- Latifoğlu, N. (2015). Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur’Da Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Liu, W. (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Outcomes* (Doctoral Dissertation).
- McGrath, C. & Krackhardt, D. (2003). Network Conditions for Organizational Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (3), 324-336.

- 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.
- Morrison, R. L., & Nolan, T. (2007). Too Much of a Good Thing Difficulties with Workplace Friendships. *University of Auckland Business Review*, 9(2), 32.
- Morrison, R.L. (2008). Are Women Tending and Befriending in the Workplace? Gender Differences in the Relationship between Workplace Friendships and Organizational Outcomes, *Sex Roles*, 60(1-2), 1-13.
- Natunann, S. E., Bies, R. J. & Martin, C. L. (1995). The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff, *Academy of Management Journal*, 1 (1), 89-93.
- Nielsen, I.K., Jex, S.M. & Adams, G.A. (2000). Development and Validation of Scores On A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale, *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Ofoegbu, O. E. & Akanbi, P. A. (2013). Exploring The Link Between Emotional Intelligence and Workplace Friendship. *International Journal of Business Management & Research*, 3(3), 45-54.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Ömüriş, E. (2014). İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özbek, M. F. & KOSA, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 189-212.
- Özdaşlı, K & Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.

- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özyer, K., Irk, E. & Anaç, S. (2015). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.
- Pelit, N. & Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımalar)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Petersitzke, Maida (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational Support For Employees: Encouraging Creative Ideas For Environmental Sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85-105.
- Rawlins, W. K. (1992). *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course*. New York: Aldine DeGruyter.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robinson, S. L. & Rousseau D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Aktüel Yayınları.

- Schein, E. H. (1977). *Örgüt Psikolojisi* (Çeviren: Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Selçuk, G. (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile İlgili Tutumlarına Etkisi*. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Serez Arslan, B., Şahin, S. & Deniz Değer, B. (2012). Psikolojik Sözleşmenin Büro Çalışanlarının Sinik Davranışlarına Etkisi. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi'nde sunulan bildiri, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Serpoush, M., Fidanboy, C. Ö. & Yeloğlu, H. O. (2015, Kasım). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Ses: Çalışanların Örgütsel Destek Algısı Açısından Bir İnceleme. III. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. SAGE Publications, Inc, USA.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From Coworkers to Friends: The Development Of Peer Friendships in the Workplace. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62(3), 273-299.
- Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I. & Pedersen, H. (2012). Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice, *Communication Research*. 39 (2), 268.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of Workplace Friendship Teterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Sias, P.M. & Perry, T. (2004). Disengaging from Workplace Relationships A Research Note, *Human Communication Research*. 30 (4), 589-602.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B. & Çelik, K. (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Tambay, A. (2018). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü: Çimento Sektöründe Bir Araştırma (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Taş, A. İlsev, A. & Ergeneli, A. (2015, Kasım). İş-Aile Çatışmasının Algılanan Örgütsel Destek İle İş Stresi Arasındaki İlişkideki Rolü. III. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat.
- Taştan, S., İşçi, E. & Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 363-387
- Topcu, K. M. (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü, (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Ulucan, B. (2018). Beden Eğitimi Öğretmenleri Tarafından Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Uslu, T., Çubuk, D., Çetin, M. & İşbilen, E. (2014, Kasım). Pandora'nın Kutusu: Örgüt Desteği Ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Umut Düzeyleri

- Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri. II. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.
- Uyungil S. & İşcan, Ö. F. (2017). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Adana İlinde Bir Uygulama. V. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Marmara Üniversitesi, Antalya.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yakut Özek, B. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yeşilkaya, S. (2005). Organizasyonlarda İş Arkadaşlığının İş Doymu Üzerine Etkileri. Sakarya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Yüzer, A.F., Ağaoğlu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A. ve Şıklar, E. (2006). *İstatistik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254-281.

## EKLER

### EK – 1: Anket Formu

#### ÖRGÜTSEL DESTEĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE ETKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ ROLÜ: RİZE İLİ ÇAYKUR İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

##### Değerli katılımcı,

Bu anket formu Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Doç. Dr. Cengiz Yanıklar danışmanlığında yürütülmekte olan “Örgütsel Desteğin Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde İş Yeri Arkadaşlığının Rolü: Rize İli Çaykur İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli Yüksek Lisans tez çalışmasının bir parçası olarak oluşturulmuştur. Bulguların sağlıklı olması, araştırmanın bilimselliği ve güvenilirliği verdiğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır. Verdiğiniz cevaplar kişi bazında değerlendirilmeyeceğinden isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınız gizli tutulacaktır. Lütfen soruları eksiksiz cevaplayınız. Katılımınız için teşekkür ederiz.

**Berna Tunca**

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek				
2) Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20'nin altında	<input type="checkbox"/> 20-29 arası	<input type="checkbox"/> 30-39 arası	<input type="checkbox"/> 40-49 arası	<input type="checkbox"/> 50 yaş ve üstü	
3) Doğum yeriniz: .....						
4)Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	<input type="checkbox"/> Diğer .....
5) Bu kurumdaki çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan daha az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü	
6) Kurumdaki göreviniz: .....						
7) Çalışma şekliniz	<input type="checkbox"/> Gündüz	<input type="checkbox"/> Vardiyalı				
8) Aylık geliriniz: .....						
9) Medeni durumunuz	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli				
10) Evli iseniz eşinizin çalışma durumu	<input type="checkbox"/> Çalışıyor	<input type="checkbox"/> Çalışmıyor	Çalışıyor ise aylık geliri: .....			
11) Ek gelir kaynağınız var mı?	<input type="checkbox"/> Var	<input type="checkbox"/> Yok	Var ise kaynağı belirtiniz: .....			

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığımız işletmeyi dikkate alarak cevaplayınız. İfadeleri dikkatle okuyarak size en uygun olan cevabı işaretleyiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
(5) Tamamen Katılıyorum,					
(4) Katılıyorum,					
(3) Kararsızım,					
(2) Katılmıyorum,					
(1) Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir.	5	4	3	2	1
1. İş yeri arkadaşlarımı tanıma fırsatım var.					
2. Sorunları toplu olarak çözmek için iş arkadaşlarımla çalışabilirim.					
3. Organizasyonumda gayri resmi konuşma ve başkalarıyla görüşme şansım var.					



4.	Çalışanlar arasındaki iletişim kurumum tarafından teşvik ediliyor.					
5.	İş yerimde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatım var.					
6.	Gayri resmi bir konuşma, çalışma tamamlandığı sürece kuruluşum tarafından hoş görülüyor.					
7.	İş yerinde güçlü arkadaşlıklar kurdum.					
8.	İş yeri dışında da iş arkadaşlarımla sosyalleşiyorum.					
9.	İş yerindeki insanlara güvenebilirim.					
10.	Birçok iş arkadaşşıma çok güvenebileceğimi hissediyorum.					
11.	İş arkadaşlarıımı görebilmek için işe gitmeyi dört gözle bekliyorum.					
12.	Birlikte çalıştığım birinin gerçek bir arkadaş olduğunu düşünmüyorum. (T)					
13.	Çalıştığım işletmede işletme refahına sağladığım katkıya değer verilir.					
14.	Eğer işletmede benim yerime benden daha düşük bir maaşla çalışacak personel bulunursa, işe o alınır.					
15.	İşletmede fazladan çaba gösterirsem bu takdir edilmez. (T)					
16.	Çalıştığım işletmede hedeflerim ve değerlerim son derece dikkate alınır.					
17.	Hastalığım nedeniyle uzun bir süre devamsızlık yaparsam bu anlayışla karşılanır.					
18.	Çalıştığım işletmede şikayetlerim görmezden gelinir. (T)					
19.	Çalıştığım işletme beni etkileyecek kararlar verirken benim yararlarımı gözetmez. (T)					
20.	Bir sorun yaşadığımda çalıştığım işletmeden yardım alabilirim.					
21.	Çalıştığım işletmede refahım önemsendir.					
22.	Çalıştığım işletme işimde elimden gelenin en iyisini yapabilmem için yardımcı olmaya hazırdır.					
23.	Çalıştığım işletme kişisel bir sorunumdan ötürü yaptığım devamsızlığı anlayışla karşılamaz. (T)					
24.	Çalıştığım işletmede yaptığım işin daha kolay bir yöntemi bulunursa benim yerime o yöntem tercih edilir.(T)					
25.	Çalıştığım işletmede yaptığım art niyetsiz bir hata affedilir.					
26.	Performansızda meydana gelecek küçük bir düşüş bile işten çıkarılmama neden olabilir. (T)					
27.	Çalıştığım işletme kariyerimin geri kalanında da işletmede çalışmamın işletmeye bir katkısı olmayacağını düşünür. (T)					
28.	Çalıştığım işletme bana terfi edebilmem için çok az fırsat sunar. (T)					
29.	Mümkün olan en iyi işi bile yapmış olsam bu kurumumda fark edilemez (T)					
30.	Çalıştığım işletmede çalışma koşulları hakkındaki makul taleplerim kabul edilir.					
31.	Çalıştığım işletmeden geçici olarak ayrılırsam yönetim beni geri almak yerine yeni birini işe almayı tercih eder. (T)					
32.	Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım işletme bunu yapmaya hazırdır.					
33.	Çalıştığım işletme işteki genel memnuniyetime önem verir.					
34.	Eğer fırsat bulursa çalıştığım işletme çıkarları için benden faydalanır. (T)					
35.	Çalıştığım işletmede bana çok az ilgi gösterilir. (T)					

36. Eğer işi bırakmaya karar verirsem çalıştığım işletme beni kalmam için ikna etmeye çalışır.					
37. Çalıştığım işletme görüşlerime önem verir.					
38. Çalıştığım işletme beni işe almanın kesin bir hata olduğunu düşünür. (T)					
39. Çalıştığım işletme iş yerindeki başarılarımdan gurur duyar.					
40. Çalıştığım işletme kar etmeyi benden daha fazla önemser. (T)					
41. İşimi zamanında bitiremediğimde işletmem bunu anlayışla karşılar.					
42. Çalıştığım işletmede kar artarsa maaşımın artırılması göz önünde bulundurulur.					
43. Çalıştığım işletmede yaptığım işi herhangi bir kişinin de benim kadar iyi yapabileceği düşünülür. (T)					
44. Çalıştığım işletme hak ettiğim maaşı bana ödeme konusunda kayıtsız ve ilgisizdir. (T)					
45. Çalıştığım işletme bana tecrübeli olduğum en iyi işi vermek ister.					
46. Eğer çalıştığım iş ortadan kalkarsa kurumum beni başka bir işe transfer etmek yerine, işten çıkarmayı tercih eder. (T)					
47. Çalıştığım işletme işimi olabildiğince çekici hale getirmeye çalışır.					
48. Yöneticilerim bu kurumun bir parçası olduğum için benimle gurur duyarlar.					
49. Bu işi sadece para için yapıyorum.					
50. Net olarak belirlenmiş bir çalışma saati düzeni içinde çalışmayı tercih ederim.					
51. İş yerinde her şeye karışmamak benim için önemlidir.					
52. Yaptığım fazla mesai için ek ücret beklerim.					
53. İş yerine yalnızca işimi yapmak için gelirim.					
54. Kuruluşa olan bağlılığım sözleşmemdeki şartlarla sınırlandırılmıştır.					
55. Yalnızca işimin gereklerini yerine getiririm.					
56. Gelecekteki istihdam faydaları ve kazanacağım haklar için (emeklilik, sağlık güvencesi gibi sosyal haklar) için bu şirkete % 100 katkı sağlamaya hazırım.					
57. Çalıştığım kurumda kariyer planım net olarak belirlenmiştir.					
58. İşimin yalnızca kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
59. Bu şirkette, hizmet süresi ve hedeflere ulaşma çabasıyla terfi kazanmayı umuyorum.					
60. Bu organizasyonda ilerlemeyi bekliyorum.					
61. Bu organizasyondaki ekibin bir parçası olduğumu hissediyorum.					
62. Bu örgütte, çalışanların emeklerinin karşılığını aldığımı düşünürüm.					
63. Sıkı çalışırsam makul bir terfi şansım var.					
64. Bu kurum için sonuna kadar çalışacağım.					
65. İş yerimde her şeye aşırı derecede dâhil olurum.					

## ÖZ GEÇMİŞ

<b>Adı Soyadı</b>	Berna Tunca			
<b>Doğum Yeri, Tarihi</b>	Bakırköy, 06/08/1995			
<b>Medeni Durumu</b>	Bekar			
<b>Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi</b>	İngilizce (Orta)			
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Başlama Yılı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>	<b>Program</b>
Lisans	2013	2017	Artvin Çoruh Üniversitesi	İşletme
Yüksek Lisans	2017	2019	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	İşletme
<b>İletişim</b>	bernatuncaa@outlook.com			