

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

S.ÖZGÜR ÖZTÜRK

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

KOCAELİ, 2010

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

S.ÖZGÜR ÖZTÜRK

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

Tez Danışmanı : Doç.Dr.Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ, 2010

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : S.ÖZGÜR ÖZTÜRK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve Nu: 14.04.2010-2010/10



Prof.Dr.Nihat
ERDOĞMUŞ



Doç.Dr.Hülya Gündüz
ÇEKMECELİOĞLU



Yrd.Doç.Dr.Şenol
HACİEFENDİOĞLU

KOCAELİ, 2010

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya bulunduğu küresel rekabet ortamı, örgüt yönetiminin önemini artırmıştır. Rekabet ortamı, gelişen teknoloji ve değişimin süreklilik kazanması, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini, çalışanların gerçek potansiyellerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanmalarına bağlı hale getirmiştir. Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarına her zaman olduğundan daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Örgütlerin çalışanlarından beklentisi yalnızca biçimsel sözleşmede tanımlanan işlerin gerçekleştirilmesi olmadığı gibi çalışanların da örgütlerinden beklentileri yalnızca biçimsel sözleşmelerinde yer alan yükümlülüklerin yerine getirilmesi değildir. Burada örgüt ile çalışan arasında karşılıklılık esasına göre tanımlanan bir ilişkiden söz edilmektedir. İlişkinin karşılıklılık temelinde olması ile bu ilişkide taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmediğinde, diğer tarafın bu duruma bir şekilde tepki vereceği anlaşılmaktadır.

Çalışanların potansiyellerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanmaları, çalışanların yalnızca biçimsel görevlerini yerine getirmeleri değil biçimsel görevlerinin ötesinde örgüt yararına bir takım davranış biçimlerini sergilemeleri anlamına gelmektedir. Bu davranış şekilleri toplamda örgütün performansını ve rekabetçi avantajını artıracaktır.

Bu çalışmada çalışanların örgütten karşılıklılık temelinde yerine getirmesini bekledikleri yükümlülükler ile biçimsel görevlerinin ötesinde sergileyecekleri davranış şekilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde yapıcı rolü, katkıları, yönlendirme ve teşvikleri için tez danışmanım Sayın Doç.Dr.Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu sürecin her aşamasında bana destek olan sevgili eşim Dr.Kübra ÖZTÜRK ve kardeşim Tamay ÖZTÜRK ile Tuğçe ÇEREZCİ'ye teşekkür ederim.

Özgür ÖZTÜRK
Nisan 2010, KOCAELİ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı.....	1
1.2. Çalışmanın Önemi.....	1
1.3. Çalışmanın Yöntemi.....	3
1.4. Çalışmanın Planı.....	4

BÖLÜM 2

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Tanımı ve Özellikleri.....	6
2.2. Psikolojik Sözleşme ile Beklenti Kavramı Arasındaki Farklılıklar.....	12
2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	13
2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali (Breach).....	20
2.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Nedenleri.....	25
2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali (Breach) Algısı ile Sözleşmenin Reddi (Violation) Durumu.....	29
2.6.1. Kavramlar Arasındaki Farklılıklar.....	29
2.6.2. Yorumlama Süreci : Sözleşme İhlali Algısından Sözleşme Reddi Durumuna.....	33
2.7. Psikolojik Sözleşmenin Ölçülmesi.....	35

BÖLÜM 3**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ
KURAMSAL ÇERÇEVESİ**

3.1. Tanımı ve Özellikleri.....	39
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Benzer Kavramlar.....	44
3.2.1. Durumsal/Bağlamsal Performans (Contextual Performance).....	45
3.2.2. Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar (Prosocial Behavior).....	45
3.2.3. Görev-Dışı Davranış (Extra-role Behavior).....	46
3.2.4. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity).....	47
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri.....	47
3.3.1. Bireysel Özellikler.....	50
3.3.2. İşin Özellikleri.....	51
3.3.3. Örgütsel Özellikler.....	52
3.3.4. Liderlik Davranışları.....	53
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	54
3.4.1. Özgecilik (Altruism).....	56
3.4.2. Nezaket (Courtesy).....	57
3.4.3. Sportmenlik (Sportsmanship).....	57
3.4.4. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	58
3.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	58
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Hedeflerine Göre Boyutları.....	59
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi.....	60
3.7. Kültürel Farklılıkların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	63

BÖLÜM 4**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

4.1. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Teorik Temelleri.....	67
4.1.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	67
4.1.2. Karşılıklılık Normu.....	70
4.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri.....	71
4.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	74
4.2.2. Psikolojik Sözleşme Türlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	78

BÖLÜM 5**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK
OLARAK BİR KAMU KURUMUNDA YAPILAN ALAN
ARAŞTIRMASI**

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	80
5.2. Araştırmanın Modeli	81
5.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	81
5.4. Araştırma Yöntemi.....	86
5.4.1. Örneklemin Seçimi.....	86
5.4.2. Uygulama.....	86
5.4.3. Veri Toplama Araçları (Ölçekler).....	86
5.4.3.1. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	87
5.4.3.2. Psikolojik Sözleşme Yükümlülükleri ve Yerine Getirilme Düzeyi.....	88
5.4.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Global Kriterleri.....	89
5.4.3.4. Psikolojik Sözleşmenin Reddi.....	90

	Sayfa
5.4.3.5. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri.....	91
5.4.3.6. Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları...	92
5.4.3.7. Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları...	92
5.4.4. Ölçeklerin Türkçeye Uyarlanması Süreci.....	96
5.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Verilerinin Kaynağı...	98
5.4.6. Kısıtlar.....	100

BÖLÜM 6

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

6.1. Araştırma Bulguları.....	101
6.2. Güvenirlilik Analizi.....	102
6.2.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme.....	102
6.2.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme.....	103
6.2.3. Yükümlülükler.....	104
6.2.4. Yükümlülüklerin Yerine Getirilmesi.....	105
6.2.5. Global Psikolojik Sözleşme İhlali.....	105
6.2.6. Psikolojik Sözleşmenin Reddi.....	107
6.2.7. Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları.....	107
6.2.8. Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları.....	108
6.2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	110
6.3. Kolmogorov-Smirnov Testi.....	111
6.4. Araştırma Bulgularının Hipotezlere Göre Değerlendirilmesi.....	112
6.4.1. Hipotez-1 ve Hipotez-2'nin Değerlendirilmesi.....	113
6.4.2. Hipotez-3'ün Değerlendirilmesi.....	115
6.4.3. Hipotez-4'ün Değerlendirilmesi.....	116
6.4.4. Hipotez-5'in Değerlendirilmesi.....	118
6.4.5. Hipotez-6'nın Değerlendirilmesi.....	120
6.4.6. Hipotez-7'nin Değerlendirilmesi.....	122
6.4.7. Hipotez-8'in Değerlendirilmesi.....	123
6.4.8. Test Sonuçları.....	125
6.5. Çalışmanın Katkıları.....	126
6.6. Sonuç.....	128

		Sayfa
EKLER		
EK-1 :	Araştırma Anketi.....	131
EK-2 :	Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri.....	141
EK-3 :	İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Türlerinin Belirlenmesi.....	144
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....		150
ÖZGEÇMİŞ.....		161

ÖZET

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya bulunduğu küresel rekabet ortamı, örgüt yönetiminin önemini artırmıştır. Rekabet ortamı, gelişen teknoloji ve değişimin süreklilik kazanması, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini, çalışanların gerçek potansiyellerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanmalarına bağlı hale getirmiştir. Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarına her zaman olduğundan daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Günümüzün istihdam ilişkileri, psikolojik sözleşmeyi çalışanların tutum ve davranışları bakımından oldukça önemli hale getirmiştir. Psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edilmesi, sosyal mübadele ve karşılıklılık normu uyarınca çalışanların tutum ve davranışlarında çeşitli biçimlerde olumsuz etkilere neden olacaktır. Bu olumsuz etkilerin başında da çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaltılması geldiği düşünülmektedir.

Kuşkusuz örgütler günümüzün rekabetçi ortamında ayakta kalabilmek için kendileri adına düşünecek, hissedecek ve davranacak çalışanlara, başka bir ifadeyle örgütsel vatandaşlara ihtiyaç duyarlar. Örgütsel vatandaşların biçimsel görev tanımlarının ötesinde sergileyecekleri davranışlar örgütün geleceğini belirleyecektir. Dolayısıyla bu davranış biçimlerinin kaynaklarının bilinmesi de örgütler için yaşamsal öneme sahip hale gelmiştir.

Bu çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Yapılan teorik araştırma sonucunda her iki kavram arasındaki bağlantıları ortaya koyabilecek hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezler istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak test edilmiştir. Neticede elde edilen bulgular ve değerlendirmeler ışığında çalışmanın örgüt kuramına yaptığı katkı tartışılmakta ve yöneticilerin çalışmanın sonuçlarından nasıl yararlanabilecekleri açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları, Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları.

ABSTRACT

Today, the global competition environment which the organizations are facing has increased the importance of the management. Competition environment, developing technologies and the continuity of change have tied the existence of the organizations to employees' performing their real potentials in line with the organization's goals. Organizations need human resources to achieve their goals more than as ever.

Today the employment relationship has made the psychological contract very important in terms of employees' attitudes and behaviors. The breach of the psychological contract by the organization will have many types of negative effects on the employees' attitudes and behaviors in accordance with the social exchange theory and the norm of reciprocity. It is assessed that one of the first negative effects of the breach is the reduction of organizational citizenship behaviors by the employees.

There is no doubt that organizations need employees or "organizational citizens" who will think, feel and behave on behalf of them in order to survive in this vying environment. The behaviors that the organizational citizens fulfill will determine the organization's future. Therefore defining the antecedents of these behaviors has become vital for the organizations.

The purpose of this study is to examine the effects of the psychological contract on the organizational citizenship behaviors. In accordance with the results of this theoretical research the hypotheses have been developed that would clarify the relation between the two concepts and these hypotheses were tested using statistical analysis techniques. As a result in the light of the findings and the assessments of the study its contribution to organization theory is discussed and explained how the managers can benefit from these results.

Keywords: Psychological Contract, Transactional Psychological Contract, Relational Psychological Contract, Organizational Citizenship Behaviors, Citizenship Behaviors towards Organizations, Citizenship Behaviors towards Individuals.

KISALTMALAR LİSTESİ

GPSİÖ	:	Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği
ÖVD	:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
ÖVDK	:	Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları
ÖVDÖ	:	Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları
PSİÖ	:	Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği
YPSİÖ	:	Yükümlülükler Göre Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil-1 : Psikolojik Sözleşme Reddinin Oluşumu.....	32
Şekil-2 : Araştırmanın Modeli.....	81
Şekil-3 : Hipotez 1-2.....	82
Şekil-4 : Hipotez-3.....	82
Şekil-5 : Hipotez-4.....	83
Şekil-6 : Hipotez-5.....	83
Şekil-7 : Hipotez-6.....	84
Şekil-8 : Hipotez-7.....	85
Şekil-9 : Hipotez-8.....	85

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo-1 : Çalışan ve İşverenlerin Birbirlerine Verebilecekleri Sözler.....	11
Tablo-2 : Sözleşmelerin İşlemsel ve İlişkisel Özellikleri.....	15
Tablo-3 : Psikolojik Sözleşme Türleri.....	18
Tablo-4 : Sözleşme İhlalinin Kaynakları.....	28
Tablo-5 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	55
Tablo-6 : İşlemsel Psikolojik Sözleşme_1.....	102
Tablo-7 : İşlemsel Psikolojik Sözleşme_2.....	103
Tablo-8 : İlişkisel Psikolojik Sözleşme.....	103
Tablo-9 : Yükümlülükler.....	104
Tablo-10 : Yükümlülüklerin Yerine Getirilmesi.....	105
Tablo-11 : Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği_1.....	105
Tablo-12 : Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği_2.....	106
Tablo-13 : Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği_3.....	106
Tablo-14 : Psikolojik Sözleşmenin Reddi.....	107
Tablo-15 : Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları_1.....	107
Tablo-16 : Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları_2.....	108
Tablo-17 : Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları_1.....	108
Tablo-18 : Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları_2.....	109
Tablo-19 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları_1.....	110
Tablo-20 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları_2.....	111
Tablo-21 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi.....	111
Tablo-22 : Yükümlülük PSIÖ ve Global PSIÖ Arasındaki İlişki.....	113
Tablo-23 : Hipotez-1 ve Hipotez-2'nin İncelenmesi.....	114
Tablo-24 : İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmelerin İhlal Edilmesinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (Yükümlülükler Göre Psikolojik Sözleşme İhlali > 0 Olduğunda).....	115
Tablo-25 : Psikolojik Sözleşme Türünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	117

	Sayfa
Tablo-26 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Psikolojik Sözleşme Reddi Üzerindeki Etkisi (İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda).....	118
Tablo-27 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Psikolojik Sözleşme Reddi Üzerindeki Etkisi (İhlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumunda).....	119
Tablo-28 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda).....	120
Tablo-29 : Yalnız İhlal Nedeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (İhlal durumunun gerçekleşmesi şartı olmaksızın).....	121
Tablo-30 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (İhlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumunda).....	121
Tablo-31 : Psikolojik Sözleşme Reddi ile İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	122
Tablo-32 : Psikolojik Sözleşme Türünün Psikolojik Sözleşme Reddi Üzerindeki Etkisi (Psikolojik sözleşme ihlali olması durumunda).....	123
Tablo-33 : Hipotezlerin Kabul/Red Durumları.....	125
Tablo-34 : Cinsiyetin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	141
Tablo-35 : Medeni Durumun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	141
Tablo-36 : Eğitim Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	142
Tablo-37 : Çalışma Süresinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	143
Tablo-38 : İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Ortalamaları...	144
Tablo-39 : İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki.....	148

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı

Psikolojik sözleşmenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerindeki etkilerini incelemek çalışmanın başlıca amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda psikolojik sözleşmenin türleri olan işlemsel ve ilişkiyel psikolojik sözleşmelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ile psikolojik sözleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan örgüte ve kişilere yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemek hedeflenmiştir.

Şüphesiz, bir örgüt içerisinde çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin tek neticesi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geri çekmeleri değildir. Aynı şekilde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinin tek kaynağı da örgüt yönetiminin çalışanların psikolojik sözleşmelerine uygun hareket etmesi değildir. Ancak çalışma kapsamında psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları bağlamında gösterecekleri tepkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Çalışmanın Önemi

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya bulunduğu küresel rekabet ortamı, örgüt yönetiminin önemini artırmıştır. Rekabet ortamı, gelişen teknoloji ve değişimin süreklilik kazanması, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini, çalışanların gerçek potansiyellerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanmalarına bağlı hale getirmiştir. Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarına her zaman olduğundan daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Çalışanların işe alınması sürecinde biçimsel bir sözleşme ile kendilerinden beklenen işin ne olduğu ve bu işin karşılığında ne elde

edecekleri açıklanmaktadır. Ancak gerçekte örgütün çalışanlardan beklentisi yalnızca bu sözleşmede yer alan işlerin gerçekleştirilmesi olmadığı gibi çalışanların örgütten beklentileri de yalnızca sözleşmede tanımlanan koşullar değildir. Dahası insan kaynaklarının örgüt için biçimsel olarak tanımlanan görevlerin ötesinde sergileyecekleri davranış biçimleri, örgütün varlığını sürdürmesini sağlayacak, performans ve başarı seviyesini belirleyecek unsurları meydana getirmektedir.

Psikolojik Sözleşmeler, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olan kişisel inançlardır¹. Sözleşmede örneğin, çalışanın, terfi, ödeme, eğitim, iş güvencesi, kariyer gelişimi ve kişisel sorunlara destek sağlanması gibi konularda beklentileri vardır. Bunun karşılığında işveren ise, çalışanın gerektiğinde mesai harici çalışmasını, sadık olmasını, gerektiğinde kendi görevi olmayan işleri de yapmasını, ayrılacağı zaman önceden bilgi vermesini, farklı bir birime transfer edilmeyi kabul etmesini, rakip şirketleri destekleme taleplerini reddetmesini ve şirket bilgilerini korumasını beklemektedir².

Örgütsel vatandaşlık davranışları, isteğe bağlı, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin ve verimli işleyişini geliştiren kişisel davranışlardır³. Genel olarak bir örgütte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemesi durumunda o örgütün uzun süre ayakta kalamayacağı düşünülmektedir⁴. Örgütsel vatandaşlık davranışları bu denli önemliyken bu davranışların kaynağının bilinmesi de örgüt için o derece öneme sahip hale gelmektedir.

¹ Denise M.Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", Employee Rights and Responsibilities Journal, 2, 1989, s.121.

² Janice Anna Knights, Barbara Jean Kennedy, "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", Applied H.R.M. Research, Volume 10, Number 2, 2005, s.58.

³ Dennise Organ, Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Mass. USA: Lexington Books, 1988, s.4.

⁴ Sandra L. Robinson, Elizabeth Wolfe Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", Journal of Organizational Behavior. Vol. 16, 1995, s.289'dan Katz, D. and Kahn, R. L., "The Social Psychology of Organizations", John Wiley and Sons, New York, 1978.

Çalışanlar, örgütün verilen sözleri yerine getirmediği algısına sahip olduklarında psikolojik sözleşme ihlali durumu gerçekleşmiş olur. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde oldukça geniş bir yelpazede olumsuz etkileri vardır⁵.

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkileri olacağı savunulmaktadır. Bir başka deyişle, eğer çalışanlar örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği algısına sahip olurlarsa, bu duruma, örgüte göstermekte oldukları vatandaşlık davranışlarını azaltarak karşılık vereceklerdir.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının uluslararası yazına yansımaları 1980'li yıllara dayanmasına karşın yapılan ulusal yazın taramasında her iki kavramın etkileşimleri üzerinde çok çalışılmamış olduğu, bu nedenle ulusal örgüt yazınındaki eksikliğe bu çalışmayla katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Ayrıca kültürel farklılıkların büyük önem taşıdığı örgütsel davranış yazınında birçok kavramın çıkış noktasının yurtdışı kaynaklı olması nedeniyle kavramların ülkemizde de uygulanabilirliğinin test edilmesi gerekmektedir. Kavramların Türkiye bağlamında ve bir kamu kurumunda değerlendirilmiş olması çalışmanın bir diğer önemi olarak belirtilebilir.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın hazırlanması aşamasında öncelikle araştırma konusu olan psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yazın taraması yapılarak farklı bilim insanlarının konuya yaklaşımları üzerinde durulmuş, müteakiben psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

⁵ Simon Lloyd D. Restubog, Prashant Bordiaw, Robert L.Tangz, "Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", British Journal of Management, Vol. 18, 2007, s.376.

Teorik incelemenin tamamlanmasından sonra hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezler, psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir biçimde incelenmesine olanak tanıyacak şekilde geliştirilmiştir. Hipotezlerin geliştirilmesi sürecinde ayrıca elde edilecek sonuçların yönetim ve çalışanlar açısından anlamlı olması da göz önünde bulundurulmuştur. Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için anket formu oluşturulmuştur. Bunun için, daha önce geliştirilmiş olan çeşitli ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir. Anketler Türkçeye uyarlanmış ve bir kamu kurumunda uygulanmıştır.

Anket verilerinin analizi ile geliştirilen hipotezler test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

1.4. Çalışmanın Planı

Altı bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın amacı, önemi, yöntemi ve planı hakkında bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde, psikolojik sözleşme kavramı üzerinde durulmuş ve psikolojik sözleşmenin tanımı, özellikleri, beklenti kavramı ile farklılıkları, türleri ve psikolojik sözleşme ihlali (breach) ile psikolojik sözleşmenin reddi (violation) konuları ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca psikolojik sözleşmenin nasıl ölçülmesi gerektiği de belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bilgilere yer verilmiş, kavramın tanımı, özellikleri, benzer kavramlar, öncülleri, boyutları, örgüt performansı ve başarısına olan etkileri ile kültürel farklılıkların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde, psikolojik sözleşme kavramıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl ilişkilendirildiği ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkileri incelenmiştir.

Beşinci bölümde, psikolojik sözleşmenin ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmanın çerçevesini oluşturan araştırma modeline yer verilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın hipotezleri ve modeli, araştırma hipotezlerinin test edileceği örneklemin seçimi, veri toplama araçları, ölçeklerin Türkçeye uyarlanması süreci, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin verilerin kaynağı ile araştırma kısıtlarına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

Altıncı bölümde, araştırma için sağlanan veriler, Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı 15.0 kullanılarak analiz edilmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Ayrıca araştırma bulguları ve değerlendirmeler ışığında elde edilen sonuçlar kapsamında çalışmanın örgüt kuramına yaptığı katkı tartışılmakta ve yöneticilerin çalışmanın sonuçlarından nasıl yararlanabilecekleri açıklanmaktadır.

BÖLÜM 2

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Tanımı ve Özellikleri

Günümüzde istihdam ilişkilerinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu sürece genel olarak, küreselleşme, birleşmelerin sayısındaki artış, yeniden yapılanma ve işten çıkarmalar ile tüm örgütsel hayatı derinden etkileyen değişim ortamının neden olduğu söylenebilir. Tüm bu olayların sonucu olarak günümüzün istihdam ilişkilerinin tanımlanmasında psikolojik sözleşmeler oldukça önem kazanmıştır⁶. Günümüzde psikolojik sözleşme, artan bir biçimde istihdam ilişkilerinin anlaşılmasında önemli bir yapı olarak görülmektedir⁷.

Psikolojik sözleşme kavramı, ilk defa 1960'lı yıllarda işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentileri tanımlamak maksadıyla kullanılmıştır (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl, 1962; Schein 1965)⁸.

Psikolojik Sözleşmeler, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olan kişisel inançlardır⁹. Bir psikolojik sözleşmenin tipik olarak tarafları çalışan ve örgüttür¹⁰. Psikolojik sözleşmenin oluşumu sürecinde, kişiler psikolojik sözleşmeye temel oluşturan beklentilerini iki farklı kaynaktan elde ederler: Birincisi örgüt temsilcileri ile yaptıkları görüşmeler ve ikincisi ise örgüt kültürüne ilişkin algılamalarıdır¹¹.

⁶ William H.Turnley, Mark C.Bolino, Scott W.Lester, James M.Bloodgood, "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Management, 29 (2), 2003, s.188.

⁷ Hao Zhao, Sandy J.Wayne, Brian C.Glibkowski, Jesus Bravo, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", Personnel Psychology, 60, 2007, s.648.

⁸ Chun Hui, Cynthia Lee, Denise M.Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", Journal of Applied Psychology, Vol. 89., No. 2, 2004, s.311.

⁹ Denise M.Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", Employee Rights and Responsibilities Journal, 2, 1989, s.121.

¹⁰ Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", s.123.

¹¹ William H.Turnley, Daniel C.Feldman, "The Impact of Psychological Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", Human Relations, 52 (7), 1999, s.898.

Psikolojik sözleşme, bir bireyin kendisi ile diğer taraf (işveren, firma ya da başka bir kişi) arasındaki karşılıklı yükümlülükler için inancıdır. Bu inanç, bir vadin (istihdam ya da kariyer olanakları gibi) verildiğine ve bunun karşılığında da bir bedel (bir pozisyonu kabul etmek, diğer iş tekliflerini geri çevirmek gibi) ödeneceğine ilişkin bir algıya dayanarak oluşur ve her iki tarafı birbirine bağlayan karşılıklı yükümlülüklerden meydana gelir¹².

Bir çalışan, örgüte sağladığı katkılar karşılığında örgütün de bazı yükümlülükleri olduğunu algıladığında psikolojik sözleşme meydana gelmiş olur. Ancak sözleşmeyi oluşturan şey, bireyin karşılıklı yükümlülükler için inancıdır. Bu inanç tek taraflıdır, bireyseldir ve ilişkinin diğer tarafı üzerinde zorlayıcı değildir¹³. Bu inanç, karşılıklı olarak tarafları bağlayan vaatlerin verildiği algısına dayanır¹⁴. Bu inanç ya da algılar, söz ve kabul unsurlarını içinde barındırmaktadır. Şöyle ki, sözleşmenin her iki tarafı da karşılıklı olarak söz verildiğine ve aynı sözleşme hükümlerinin kabul edildiğine inanır. Ancak bu, her iki tarafın da sözleşme hükümlerine ait aynı anlayışta olmasını gerekli kılmaz, yalnızca her iki taraf da sözleşmenin varlığına ilişkin aynı kanıya sahiptir¹⁵.

Tanıma göre psikolojik sözleşme kişisel bir algıdır. Psikolojik sözleşmenin öznel olması, bir kişinin işvereni ile karşılıklı değişim ilişkisinin kişiye özel ya da özgün olabileceği anlamına gelmektedir¹⁶.

Araştırmacılar psikolojik sözleşmenin, çalışanların zihninde kendileri ile örgütün herhangi bir çalışanı ile değil bizzat "örgüt"le arasındaki yükümlülükler için inancı simgelediğini vurgulamışlardır¹⁷.

¹² Denise M.Rousseau, Snehal A.Tijoriwala, "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives, and Types of Measures", Journal of Organizational Behavior, 19, 1998, s.679.

¹³ Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", s.124.

¹⁴ Denise M.Rousseau, "Psychological Contract Inventory Technical Report", Version 3, August 2000, s.1.

¹⁵ Sandra L.Robinson, Denise M.Rousseau, "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", Journal of Organizational Behavior, 15, 1994, s.246.

¹⁶ Rousseau, Tijoriwala, a.g.m., s.680.

¹⁷ Elizabeth W.Morrison, Sandra L.Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997, s.228.

İşgören-işveren arasındaki ilk psikolojik sözleşme, yasal iş sözleşmesinin yapılması sırasında oluşur. Yasal sözleşme ile ücret, çalışma süreleri, izinler gibi maddi (işlemsel-transactional) ve yetki, sorumluluk gibi ilişkiyel (relational) öğeler içeren çalışma koşulları belirlenir. Yasal sözleşmenin içeriği her iki taraf için de açık ve belirgindir. Ancak psikolojik sözleşme, bireysel algıya dayalıdır. İşgören ile işverenin zihinlerinde oluşan psikolojik sözleşmeler birbirinden farklı olabilir ve taraflar genellikle bu durumun farkında değildirler¹⁸.

Vaatler (promises), bir tarafın diğerine koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destek, özveri ve olanaklar, tanımaya hazır olduğu ayrıcalıkları, yapmaya hazır olduğu katkıları kapsar. Algılanan vaatler daha sonra yükümlülükler (obligations) dönüşür; bir tarafın yükümlülüklerini yerine getirmesi karşılığında diğer taraf kendisini borçlu hissederek kendisine düşen yükümlülükleri yerine getirir. Bu yükümlülükler psikolojik sözleşmenin koşullarını oluşturur ve bazıları maddi (transactional), bazıları ise ilişkiyel (relational) olarak kabul edilir¹⁹.

Görüldüğü gibi bu alışveriş ilişkisinde yükümlülükler, karşılıklılık (reciprocity) temeline dayalıdır. Ancak algılama sürecinin özneliği nedeniyle çoğu kez vaatler taraflarca farklı şekillerde algılanır, yükümlülükler farklı şekilde oluşur, katkılar gerekenden eksik veya fazla olarak değerlendirilir; iki taraf için, aralarındaki psikolojik sözleşmenin hükümleri olan yükümlülükler aynı olmayabilir²⁰. Başka bir deyişle, psikolojik sözleşme yükümlülükler dair inançla ilgilidir, yükümlülüğün kendisi ile ilgili değildir²¹.

¹⁸ Leman Bilgin, "Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 2008, s.188.

¹⁹ Bilgin, a.g.m., s.189.

²⁰ Bilgin, a.g.m., ss.189-190.

²¹ Martin Grimmer, Matthew Oddy, "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", Australian Journal of Management, Vol. 32, No.:1., 2007, s.155.

Özet olarak psikolojik sözleşmeler;

- Çalışanın diğer tarafla olan karşılıklı yükümlülüklerine olan inancıdır,
- Bu ilişkide bir taraf diğer tarafa karşılıklılık temelinde bir takım vaatler vermiştir,
- Verilen vaatler tamamen öznedir,
- Bununla birlikte, kişi psikolojik sözleşmesine olan inancını iyi niyet, adil davranış şekilleri ve güven faktörleriyle birleştirir ve sözleşmesini diğer tarafla olan ilişkisinin ana çatısına bağlar²².

Psikolojik sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerin zaman içinde bazı nedenlerden dolayı değişmesi beklenebilir. İlk olarak, çalışanla işveren arasındaki sözleşmenin gelişim göstermesi ve bu gelişimin çalışanın yargılarıyla birleşmesi durumunda çalışanın sözleşme konusundaki görüşlerinde önemli değişiklikler olabilir. Ayrıca tarafların sözleşmeye yönelik davranışları da sözleşmeyi etkileyebilir²³.

Çalışanlar, örneğin, akranlarıyla karşılaştırma yaparak, tazminat, terfi, kariyer seçenekleri gibi konularda aldıkları ipucu ve işaretlerle bir kişinin olabilecek beklentilerini esas alarak psikolojik sözleşmedeki boşlukları doldururlar. Sözleşmenin içeriği değiştiğinde, örgütün değişimden önce ve değişimden sonra neler sağladığını karşılaştırdıkları için karşılıklı yükümlülükleri yönetmek daha da zor hale gelmektedir²⁴.

²² Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", s.128.

²³ Sandra L.Robinson, Matthew S.Kraatz, Denise M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 1, 1994, s.139.

²⁴ Anjali Chaudhry, Sandy J. Wayne, Rene Schalk, "A Sensemaking Model of Employee Evaluation of Psychological Contract Fulfillment When and How Do Employees Respond to Change?", The Journal of Applied Behavioral Science, Volume 45 Number 4, December 2009, s.503.

Psikolojik sözleşmelerin 6 özelliği vardır²⁵:

- Gönüllü seçim: Psikolojik sözleşmeler insanları yükümlülüklerini yerine getirmeleri için motivasyon sağlar çünkü bu yükümlülükler insanların serbestçe katılım sağladıkları karşılıklı sözleşmeden doğmaktadır.
- Karşılıklı anlaşmaya olan inanç: Bireyler psikolojik sözleşmelerinin kendi öznel anlayışlarına göre karşılıklı olduğunu düşünerek hareket ederler.
- Tamamlanmamış olması: Kısa dönemli ve sınırlı işlemsel sözleşmeler haricinde psikolojik sözleşmeler tamamlanmamıştır ve zaman zaman tekrar ele alınması gerekir. Ancak çalışan da işveren de uzun dönemli bir psikolojik sözleşmenin tüm detaylarını tam anlamıyla ortaya koyamaz.
- Çok sayıda sözleşmeci: Çalışanların psikolojik sözleşmeleri birçok kaynaktan gelen bilgilerle oluşur. Bu kaynaklar örneğin, tepe yönetimi, insan kaynakları temsilcileri ve çalışanın ilk amiri olabilir.
- Sözleşme ihlali durumunda kayıpları yönetmek: Çalışanlar ya da işverenler davranışlarını psikolojik sözleşmeye göre geliştirdiklerinden diğer tarafın sözleşmeye uymaması durumu, bir takım kayıplarla sonuçlanacaktır.
- İstihdam ilişkisi olarak psikolojik sözleşme modeli: Psikolojik sözleşme istihdam ilişkisinde devamlı bir zihinsel bir model meydana getirir. Bu model geleceğe ilişkin dengeli bir anlayış sunar ve taraflar bu anlayışa göre davranışlarını şekillendirirler.

Zhao ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırma neticesinde, psikolojik sözleşmenin işle ilgili hemen hemen tüm konular üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, aynı zamanda psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkilerinin anlaşılmasında önemli bir kavram olduğu fikrini de desteklemektedir²⁶.

Psikolojik sözleşme belirtildiği gibi öznedir ve bu özelliği ile de çalışan ve işveren açısından çok farklı vaat/sözleri içerebilir. İşveren ve çalışanların

²⁵ Denise M.Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 1. 2004, s.120.

²⁶ Zhao, Wayne, Glibkowski, Bravo, a.g.m., s.667.

psikolojik sözleşme kapsamında birbirlerine verebilecekleri sözler/vaatler örnek olarak aşağıda sunulmuştur:

Tablo-1 Çalışan ve İşverenlerin Birbirlerine Verebilecekleri Sözler²⁷

Çalışanlar	İşverenler
Çok çalışmak	Performansa göre ücret vermek
Şirketin saygınlığını korumak	Eğitim ve gelişim için imkan sağlamak
İşe devam ve dakiklikte yüksek bir seviye tutturmak	Terfi için şans tanımak
Örgüte sadakat göstermek	Yeni ve yaratıcı fikirleri hayata geçirmek
Gerektiğinde mesai harici çalışmak	Çalışanların performansı konusunda geri bildirimde bulunmak
Yeni yetenekler geliştirmek ve kazanılmış yetenekleri güncellemek	Tatmin edici görevler vermek
Esnek olmak, örneğin diğer bir çalışanın görevlerini devralmak	Cazip tazminat olanakları sunmak
Müşteri ve diğer çalışanlara karşı nazik olmak	Saygılı davranmak
Dürüst olmak	Makul bir iş güvencesi sağlamak
Yeni fikirler geliştirmek	Güzel ve emniyetli çalışma koşulları sağlamak

Freese ve Schalk (2008) tarafından işverenlerin istihdam ilişkisine yönelik algılarının uzunca bir süre ihmal edildiği ancak günümüzde bu konuya da artan bir ilgi olduğu, iki tarafın görüşlerini kapsayan bir yaklaşımın örgüt açısından daha faydalı olacağı, örneğin, yönetici ve çalışanlar arasındaki anlayış farklılıklarının açıklığa kavuşturulması ile birçok örgütsel

²⁷ www.cipd.co.uk, Revised January 2009.

çatışmanın sona erdirilebileceği ve performansın geliştirilebileceği ifade edilmektedir²⁸.

2.2. Psikolojik Sözleşme ile Beklenti Kavramı Arasındaki Farklılıklar

Psikolojik sözleşme, iki taraf arasındaki ilişkide her bir tarafın zihninde, diğerinden neler bekleyebileceği ve karşılığında neler sunabileceğini belirleyen, karşılıklı vaat ve yükümlülüklerden oluşan, zaman içinde ve tecrübeler sonucunda değişikliklere uğrayabilen karşılıklı bir anlaşmadır. Bu alışveriş anlaşması; doktor ile hastası, avukat ile müşterisi, ev sahibi ile kiracı, karı-koca, iki arkadaş arasındaki ilişki kadar işçi-işveren ilişkisi için de geçerlidir. Bir konuda söz verildiğinin algılanmasından doğan beklentiler ve bunlara karşılık sunulmaya hazır olanlar, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturur²⁹. Bu iki taraflı ilişkide her sözleşmenin aynı zamanda bir beklenti olduğu ancak her beklentinin bir sözleşme olmadığı bilinmelidir. Psikolojik sözleşme beklentilerden çok farklıdır. Psikolojik sözleşme, çalışanın işvereniyle sahip olduğuna inandığı karşılıklı yükümlülüklerle dayanmaktadır³⁰. Beklentiler ise, geleceğe ilişkin gerçekleşmesi muhtemel olaylara olan inançtan kaynaklanır ve çok çeşitli şekiller alabilir. Ancak, eğer karşı taraf bu konuda söz vermemiş ise bahse konu beklenti sözleşme olarak kabul edilemez. Sözleşmeler, beklentilerin farklı bir türüdür ve sonuçları itibarıyla beklentilerden ayrılırlar³¹.

Psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesinde anahtar faktör, psikolojik sözleşme ile genel beklenti kavramının birbirlerinden farklı olduğunu görmekte yatar. Tüm psikolojik sözleşmeler, bir anlamda bir kişi ya da şirketin yerine getirmesi gereken beklentileri içerse de tüm beklentiler sözleşme kavramı içinde değerlendirilemez³².

²⁸ Charissa Freese, René Schalk, "How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures", South African Journal of Psychology, 38 (2), 2008, s.270.

²⁹ Bilgin, a.g.m., s.187.

³⁰ Robinson, Rousseau, a.g.m., s.246.

³¹ Denise M.Rousseau, Judi M.Parks, "The Contracts of Individuals and Organizations", Research in Organizational Behavior, Volume 15, 1993, s.8.

³² Rousseau, Tijoriwala, a.g.m., s.680.

Psikolojik sözleşmenin ana unsurlarından biri, çalışanların örgütün söz ve yükümlülüklerini yerine getireceğine dair olan inancıdır³³. Psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentiler, sıradan beklentilerden farklı ve daha güçlüdür; çünkü bunlar, algılanmış vaatlerden doğan beklentilerdir. Bu yüzden, psikolojik sözleşmenin ihlali, umut ve beklentilerin gerçekleşmemesinden çok daha şiddetli olumsuz tepkilere yol açmakta, verimlilik ve iş tatmini düşmekte, iş devri artmaktadır³⁴.

2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler genel olarak belirli özellikleri taşıyacak şekilde işin niteliği, insan kaynakları yönetiminin stratejisi ve çalışan güdülerine göre farklı şekiller alabilirler. Vaatler, yalnızca maddi değişimin olduğu (işlemsel-transactional) geçici işlerde olduğu gibi çok sınırlı olabilir. Diğer yandan psikolojik sözleşmeler ilişkisel (relational) yükümlülükler de taşıyabilir. Psikolojik sözleşmeler çok sayıda özelliğe sahip ve kişilere özgün olsalar da çalışan ve işverenlerin birbirlerine nasıl davrandıklarına ilişkin genel şablonlar vardır³⁵.

İşlemsel sözleşme, kısa dönemli ve odak noktası büyük oranda ekonomik değişimler olan spesifik katkı ve destekleri ifade eder. İlişkisel sözleşme ise bunun tersine tanımlanmış performans-ödül hedefleri olmayan uzun dönemli bir anlaşmadır³⁶. İlişkisel değerlendirmeler, daha çok açık-uçlu, belirsiz ve özellikle tarafların tecrübesiz olduğu durumlarda potansiyel olarak işlemsel değerlendirmelere göre daha zor ifade edilebilen hususları

³³ Mark M.Suazo, William H.Turnley, Renate R.Mai, "The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach", Journal of Leadership & Organizational Studies, 12, 2005, s.24.

³⁴ Rousseau, Tijoriwala, a.g.m., s.680.

³⁵ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.122.

³⁶ Hui, Lee, Rousseau, a.g.m., s.312.

kapsamaktadır³⁷. Psikolojik sözleşmeyi türleri bakımından ele almak önemlidir çünkü farklı türlerin farklı kaynak ve sonuçları vardır.

Bir çalışan ya da işveren, bir istihdam ilişkisine girmeden önce ilişkisel değerlendirmelerine öncelik veriyorsa karşılıklı anlayış, güven ve karşılıklılık içeren bir yapı oluşturmaya çalıştığı söylenebilir³⁸. Millward ve Cropley (2003) tarafından yapılan araştırma, işlemsel değerlendirmelerin, taraflarca ilişkisel değerlendirmelere kıyasla daha açık bir biçimde ele alınabildiğini destekler sonuçlar elde etmiştir³⁹.

İlişkisel sözleşme zaman sınırlı değildir, bunun yerine kişi ile örgüt arasında devam eden bir ilişkiyi ifade eder. İki taraf için de maddi ve maddi olmayan katkıların değişimini içerir. İlişkisel sözleşmede çalışanlar iş güvencesi ve diğer uzun vadeli getiriler karşılığında örgüte sadık kalacaklardır⁴⁰.

İşlemsel sözleşmeye sahip çalışanlar için örgüt, kişilerin işlerini yaptıkları ve çok az duygusal bağlılık ve sadakat hissettikleri bir yerdir. Bu tip çalışanlar için örgüt, günlük ödüllerin peşinde koşulan ve bir sonraki iş için referans aranan bir yerdir⁴¹.

İşlemsel sözleşmeler esnek ve çok rekabetçi örgütlerde işe yarayabilir fakat ilişkisel sözleşme karşılığında örgüt, çalışanlarının uzun dönemli sadakat göstermelerinin ve örgütsel vatandaşlığın temellerini atmış olur⁴².

Çalışanlar psikolojik sözleşme türlerini üç şekilde oluştururlar. İlk olarak kariyer hedefleri, çalışanların örgütü uzun vadeli ya da daha iyi imkânlar için

³⁷ Lynne J. Millward, Mark Cropley, "Psychological Contracting: Processes of Contract Formation During Interviews Between Nannies and Their Employers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, s. 220.

³⁸ Millward, Cropley, a.g.m., s. 220.

³⁹ Millward, Cropley, a.g.m., s. 223.

⁴⁰ Lynne J. Millward, Lee J. Hopkins, "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1998, s.1532.

⁴¹ Millward, Hopkins, a.g.m., s.1532.

⁴² Lynne J. Millward, P.M. Brewerton, "Contractors and Their Psychological Contracts", *British Journal of Management*, 10, 1999, s.256.

bir atlama taşı olarak görmeleri durumlarına göre çeşitli yükümlülükler altına girmelerine neden olur. İkinci olarak kişilik psikolojik sözleşme türünün belirlenmesinde rol oynar. Üçüncü olarak ise, nitelikleri dolayısıyla özel şartlarda işe giren çalışanlar genellikle ilişkisel sözleşmeye daha eğilimli olurlar⁴³.

İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler, sözleşmenin odağı, zaman çerçevesi, yapı, kapsam ve gözlenebilirlik kriterleri bakımından farklı özelliklere sahiptir. Bu özelliklere göre iki farklı türün taşıdıkları özellikler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-2 Sözleşmelerin İşlemsel ve İlişkisel Özellikleri⁴⁴

Sözleşme Özelliği	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak	Ekonomik, dışsal	Ekonomik, sosyo-duygusal, içsel
Zaman Çerçevesi	Kapalı-uçlu, belirli bir süre	Açık-uçlu, sınırsız süre
Yapısı	Durağan	Dinamik
Kapsam	Dar	Yaygın ve geniş
Gözlenebilirlik	Herkes tarafından, kolayca	Öznel

Bireyler, ilişkisel ve işlemsel sözleşme türlerinden birini tercih etmek durumunda değildirler; bunun yerine kendi psikolojik sözleşmelerinde her iki türden de unsurlara sahip olabilirler⁴⁵.

İşverenleri tarafından adil davranılmadığını düşünen yöneticiler çalışanlarına karşı geniş yükümlülükler göstermezler ve işverenin güvenmeye değer olmadığı sinyalini verirler. Bir yöneticinin sahip olduğu

⁴³ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.125.

⁴⁴ Rousseau, Parks, a.g.m., s.11.

⁴⁵ Grimmer, Oddy, a.g.m., s.155.

psikolojik sözleşme çalışanların sözleşmesini de etkiler⁴⁶. Sonuç olarak, işverenlerin yöneticileri nasıl seçtiği, eğittiği ve motive ettiği gibi konular, çalışanların psikolojik sözleşmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir⁴⁷.

Çalışanın durumu, örneğin yarı zamanlı ya da tam zamanlı olması, kısa ya da uzun dönemli olması psikolojik sözleşmesinin türünü kesin şekilde belirlemez. Yarı zamanlı çalışanlar ya da yeni katılanlar ilişkisel bir sözleşmeye sahip olabileceği gibi tam zamanlı ve uzun yıllardır çalışan kimseler kendileri ile işverenleri arasında çok sınırlı bir bağdan söz edebilmişlerdir. Psikolojik sözleşmenin türünü anlayabilmek için çalışan ve işverenlerin sahip oldukları inançları derinlemesine anlamak gerekir⁴⁸.

Nelson ve Tonks (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda, geçici istihdamın arttığı günümüz koşullarında geçici çalışanlara diğer çalışanlarla eşit şekilde davranılmasının önemli olduğu, geçici çalışanların da, yönetimden yardım ve destek beklediği, daha iyi bir iletişim için istekli olduğu ve görevlerini yerine getirebilmek için kararlara katılmak istedikleri belirtilmiştir⁴⁹. Çalışma sonuçlarına göre, geçici çalışanlar da kendi psikolojik sözleşmelerine göre işverenleriyle karşılıklı değişim içindedirler⁵⁰.

Rousseau (1995), geçici çalışanların psikolojik sözleşmelerinin genellikle işlemsel, devamlı çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ise genellikle ilişkisel olduğunu ifade etmektedir. İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler arasındaki kritik fark, işlemsel sözleşmenin ekonomik yükümlülüklerin değişimi üzerine odaklanması, ilişkisel sözleşmenin ise hem ekonomik ve hem de sosyo-duygusal yükümlülüklerin değişimi üzerine

⁴⁶ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.124.

⁴⁷ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.125.

⁴⁸ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.123.

⁴⁹ Lindsay Nelson, Graeme Tonks, "Violations of the Psychological Contract: Experiences of a Group of Casual Workers", Research and Practice in Human Resource Management, 15 (1), 2007, s.32.

⁵⁰ Nelson, Tonks, a.g.m., s.33.

odaklanmasıdır. Başka bir deyişle, geçici çalışanların psikolojik sözleşmeleri, devamlı çalışanların sözleşmelerine göre daha az yükümlülük içermektedir⁵¹.

Geçici çalışanlar, iş ilişkilerini geçiciden devamlı statüsüne değiştirme şanslarını artırmak için ve karşılıklı değişimde dengeyi sağlayabilmek için istihdam ilişkilerine daha fazla yatırım yapma meyilindedirler. Ancak, geçici çalışanların örgütte gelecek için beklentileri yoksa ve örgüt de geçici çalışanlara fazla imkan sunmuyorsa bu durumda geçici çalışanlar, istihdam ilişkilerine fazla yatırımda bulunmazlar⁵².

İşlemsel ya da ilişkisel koşullar, birçok sözleşmenin temelini meydana getirmektedir. Günümüzün modern sözleşmelerini ele aldığımızda işlemsel ve ilişkisel koşullarla yakından ilgili iki anahtar faktörü incelememiz gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunlar zaman çerçevesi ve performans gereksinimidir. Zaman çerçevesi, iş ilişkisinin süresine bağlıyken (kısıtlı/kısa vadeli, açık uçlu/uzun vadeli) performans gereksinimleri ise işin bir gereği olarak performansın detaylı şekilde tanımlanmasını içermektedir⁵³.

Örgütler, buldukları pazar ortamında rekabet edebilmek için önemli değişim ve dönüşüm süreçleri yaşamaktadırlar. Şirketler verimlilik düzeylerini artırmak, maliyetleri düşürmek ve tüm örgüt bünyesinde süreçleri geliştirebilmek için yaratıcı çözümler, yollar bulmak zorundadır. Bu tip baskılar birçok örgütün yalnızca iş süreçlerini değiştirmekle kalmayıp aynı zamanda da çalışanlarla aralarındaki psikolojik sözleşmenin niteliğini de etkilemiştir⁵⁴.

⁵¹ Jeroen de Jong, Rene Schalk, Nele de Cuyper, "Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes", *Management and Organization Review*, 5:3, 2009, s.332.

⁵² Jong, Schalk, Cuyper, a.g.m., s.332.

⁵³ Denise M.Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements", Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, s.97.

⁵⁴ Jill Kickul, Scott W.Lester, "Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior", *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 2001, ss.191-192.

Psikolojik sözleşme kavramı önce işlemsel ve ilişkisel boyutlarıyla sınıflandırılmışsa da zaman içerisinde iki boyut daha psikolojik sözleşme türleri arasına girmiştir: Dengeli ve Geçişsel Psikolojik sözleşmeler. Belirtilen dört türün zaman ve performans koşulları bakımından farklılıkları aşağıda özetlenmiştir.

Tablo-3 Psikolojik Sözleşme Türleri⁵⁵

	Performans Koşulları	
Zaman	Tanımlanmış	Tanımlanmamış
Kısa Vadeli	<p>İşlemsel</p> <p>Düşük tereddüt, Kolay ayrılma, yüksek işgücü devri, Zayıf bağlılık seviyesi, Yeni sözleşme yapabilme özgürlüğü, Düşük öğrenme, Düşük bütünleşme (entegrasyon) ve benimseme.</p>	<p>Geçişsel</p> <p>Tereddüt, belirsizlik, Yüksek işgücü devri, Dengesizlik.</p>
Uzun Vadeli	<p>Dengeli</p> <p>Güçlü bağlılık seviyesi, Yüksek bütünleşme ve benimseme, Sürekli gelişim, Karşılıklı destek, Dinamik.</p>	<p>İlişkisel</p> <p>Güçlü bağlılık seviyesi, Güçlü duygusal bağlılık, Yüksek bütünleşme ve benimseme, İstikrarlı.</p>

Dengeli sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin karışımından oluşmaktadır ve çalışan-işveren arasında uzun vadeli bir ilişki istenirken aynı

⁵⁵ Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements", s.98.

zamanda da örgüt üyeliğinin bir koşulu olarak performans gerekleri tanımlanabildiğinde ortaya çıkmaktadır⁵⁶.

Günümüzde bazı örgütlerin ise çevre şartlarındaki hızlı değişimden dolayı hiçbir sözleşme koşulu (ne işlemsel ne de ilişkisel) tanımadan belirsiz ve geçici bir sözleşmenin oluşmasına zemin hazırladıkları görülmektedir ki bu tür sözleşmeler burada “geçişsel” sözleşmeler olarak ifade edilmiştir⁵⁷.

İlişkisel, dengeli, işlemsel ve geçişsel olarak belirtilen psikolojik sözleşme türleri kısaca aşağıda açıklanmıştır⁵⁸.

- İlişkisel Sözleşme : Karşılıklı güven ve sadakate dayanan uzun vadeli ya da ucu açık iş anlaşmaları. Ödüller performansa kesin biçimde bağlı değildir, ödüller örgüte üyelikten kaynaklanır.

- Dengeli Sözleşme : Örgütün ekonomik başarısı ile çalışanın kariyer gelişimi imkanına bağlı dinamik ve açık uçlu iş anlaşmaları. Hem çalışan hem de örgüt birbirlerinin gelişimine katkıda bulunur. Ödüller, çalışanların performansına ve piyasa şartlarının değişen taleplerine göre örgüte sağlanan katkıya bağlıdır.

- İşlemsel Sözleşme : Öncelikle ekonomik değişime odaklı, kısa vadeli ya da kısıtlı bir süre için yapılan iş anlaşmaları. Belirli, dar kapsamlı görevler ve çalışanların örgüte kısıtlı katılımı.

- Geçişsel Sözleşme : Aslında bir psikolojik sözleşme değil, daha önce yapılan iş anlaşması ile uyuşmayan örgütsel değişim ve dönüşüm sürecinin sonuçlarını yansıtan bilişsel bir durum.

⁵⁶ Rousseau, “Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements”, s.99.

⁵⁷ Rousseau, “Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements”, s.99.

⁵⁸ Rousseau, “Psychological Contract Inventory Technical Report”, s.3.

2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali (Breach)

Taraflardan biri, diğerinin bir yükümlüğünü yerine getirmedigine dair bir algıya sahip olduğunda psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmiş olur. Sözleşmeler, iyi niyetli varsayımlara ve içten davranışlara dayandığı için ve tarafların birbirlerine verdikleri söze olan güveni içerdiğinden sözleşmenin ihlali, taraflar için ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlar, sıradan beklentilerin karşılanmamasından çok farklıdır. Örneğin, bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ek ücret beklentisine girebilir ve bu beklentisi gerçekleşmediğinde hayal kırıklığına uğrayabilir. Ancak bir çalışan sıkı çalışması karşılığında ek ücret alacağına dair bir vaat alırsa ve ek ücret almazsa aldatıldığını düşünür. Tutulmayan vaatler öfke meydana getirir ve ilişkideki güveni zedeler. Verilen bir vaadin tutulmadığı ve güvenin zedelendiği bir psikolojik sözleşme ihlali, hayal kırıklığının ötesinde aldanmışlık duyguları meydana getirir⁵⁹.

Eğer bir kişi banka soyup yakalanırsa, aldığı parayı geri vermesi, yaptığı işi telafi edemez. Verdiği zarar yalnızca paranın çalınması değildir. Benzer şekilde psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi de çalışan ve işveren arasındaki ilişkide bir travmaya yol açar ve güven, iyi niyet gibi bir ilişkiyi meydana getiren önemli faktörleri erozyona uğratır⁶⁰.

Kickul vd. (2002) tarafından, araştırmacıların yalnızca örgüte katkı sağlayan davranışların değil aynı zamanda örgüte zararlı olan davranışların da göz önüne alınması gerektiği ifade edilmektedir⁶¹. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde oldukça geniş bir yelpazede olumsuz etkileri vardır⁶². Bu algılar, doğru olup olmadıkları önemli olmaksızın, çalışanların güvenini, iş tatminini, işte kalma

⁵⁹ Robinson, Rousseau, a.g.m., s.247.

⁶⁰ Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", s.128.

⁶¹ Jill Kickul, George Neuman, Christopher Parker, Jon Finkl, "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizen Behavior", Employees Responsibilities and Rights Journal, Vol. 13 (2), 2002, s.79.

⁶² Restubog, Bordiaw, Tangz, "Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", s.376.

isteklerini, sorumluluk duygularını, biçimsel (in-role) ve görev-dışı (exstra-role) davranışlarını azaltmaktadır. Belirtilen potansiyel olumsuz etkilerinden dolayı psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının hangi şartlar altında doğduğunu anlamak oldukça önemlidir⁶³. Birçok örgütte çalışanlar, kendi sorumluluklarını yerine getirdiklerini, ancak örgütün kendi yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olduğunu düşünmektedir⁶⁴.

Otonomi, iş çeşitliliği, geri bildirim, kendini geliştirme imkanı, diğerleriyle etkileşim içinde çalışma gibi faktörler, kişinin işe uygunluğunu ve işe uyum sağlama düzeyini gösterir⁶⁵. Ancak, bir işe ya da bir çalışma grubuna uyum sağlayamayan çalışanların örgüt hakkında daha olumsuz algılamalara sahip olması beklenebilir. Çalışan ve iş arasındaki uyum düşük olduğunda çalışanlar, hayal kırıklığı ya da örgüte yabancılaşma hissedeceklerdir. Bu tip hisler, kişi ile işi arasındaki duygusal ve fonksiyonel boşluğu daha da artırıcı rol oynayabilecektir. Sonuç olarak çalışanlar hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklarının nedenini kendilerinde görmektense örgüt yönetimine dayandırma eğilimindedirler⁶⁶. Dolayısıyla işe uygun olmayan ya da işe uyum sağlayamayan çalışanlar yüksek olasılıkla psikolojik sözleşme ihlali yaşayacaklardır.

Genellikle psikolojik sözleşme ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak için sosyal mübadele teorisi kullanılmıştır⁶⁷. Buna göre, çalışanlar, örgüt tarafından adil davranıldığını hissettiklerinde bu duruma diğerlerine ve örgüte yardım ederek karşılık vereceklerdir. Çalışanlar örgütün kendilerine gerekenleri sağlayamadığını düşündüklerinde ise buna

⁶³ Sandra L.Robinson, Elizabeth W.Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", Journal of Organizational Behavior, 21, 2000, s.525.

⁶⁴ Kickul, Lester, a.g.m., s.193.

⁶⁵ Eran Vigoda, "Internal Politics in Public Administration Systems", Public Personnel Management, 29 (2), 2000, s. 189.

⁶⁶ Vigoda, a.g.m., s.189.

⁶⁷ Suazo, Turnley, Mai, a.g.m., s.27.

kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirerek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak karşılık vereceklerdir⁶⁸.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, kariyer motivasyonları farklı çalışanlar üzerinde farklı etkilere sahip olabilir. Ayrıca, iş ilişkisine daha fazla önem veren çalışanlar ihlalden daha fazla etkileneceklerdir⁶⁹.

Örgütün, çalışanların algıladığı vaat ve yükümlülükleri yerine getirmede başarısız olması, psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmıştır. Birçok çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin, iş tatmini, bağlılık, güven, biçimsel görevler ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bulunmuştur⁷⁰.

Folger (1986), ekonomik ya da psikolojik olsun bireylerin beklentilerini karşılamayan sonuçların, bireylerin olumsuz şekilde karşılık vermeleri için gerekli ancak yeterli olmadığını öne sürmüştür. Bununla birlikte, bireylere adil bir biçimde davranılmışsa bireyler bu davranışları istenmeyen sonuçlardan ayırarak öfke ve küskünlük duygularını daha hafif şekilde yaşamaktadırlar. Olumsuz bir durumun gelişmesinden sonra örgüt tarafından uygun bir davranış şeklinin sergilenmesinin, muhalif tepki ya da davranışlara neden olması ya da böyle bir davranışı tetikleme ihtimali oldukça düşüktür⁷¹. Ancak, çalışanlar açısından hayal kırıklığı meydana getiren bir durum, yetersiz nedenler ya da açıklamalarla bir araya gelmesi, çalışanın saygıdeğer olmadığını ve örgütün kendisini önemsiz gördüğünü ifade eder. Bu durumda çalışan örgütü olumsuz sonuçlara neden olmakla suçlayarak şiddetli bir kızgınlık duyabilir⁷².

⁶⁸ Restubog, Bordiaw, "Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", a.g.m., s.378.

⁶⁹ Robinson, Rousseau, a.g.m., s.249.

⁷⁰ Mark M.Suazo, "Implications of the Affective Response to Psychological Contract Breach", The University of Texas at San Antonio, College of Business Working Paper Series, December 2007, s.3.

⁷¹ Jill Kickul, "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment", Journal of Business Ethics, 29, 2001, s.293.

⁷² Kickul, a.g.m., s.293.

Turnley ve Feldman (1999) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin, işten ayrılma, biçimsel görevlerin ihlali, dış tehditlere karşı örgütü korumada isteksizlik davranışları ile sonuçlanabileceği bulunmuştur. Bu sonuçlar, psikolojik sözleşme ihlalinin, yalnızca çalışanların duygularının incinmesi ile neticelenmeyeceği aynı zamanda çalışanlar tarafından örgüte zarar verici davranışların da sergilenebileceği anlamına gelmektedir⁷³.

Yöneticiler ya da insan kaynakları çalışanları gibi örgüt temsilcileri psikolojik sözleşmenin tanımlanmasında ve uygulanmasında kritik bir role sahiptirler. Örneğin, ihlal durumunun oluşmasını en aza indirebilirler. Örgüt temsilcileri, örgütle çalışanlar arasında, çalışanlar işe girerken gerçekçi iş tanımlamaları ve işe girdikten sonra da çalışanlarla yükümlülükler ve beklentiler konularında sık sık yapılan görüşmeler ile uyumsuzluk oluşmasını azaltabilirler. Çalışanların yükümlülüklerine ve vaatlerine ilişkin algılamalarına özellikle önem verilmelidir çünkü zaman içinde ve örgütsel değişim süreçlerinin yaşandığı dönemlerde algılar ve inançlar bozulmaya ve zayıflamaya yatkın olurlar⁷⁴.

Geçtiğimiz çeyrek asır içinde küçülme ve dış kaynak kullanımı da dahil olmak üzere örgütlerin yapısında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler, çalışanların istihdam ilişkilerine yönelik algı ve tepkilerini deđiřtirmiştir⁷⁵. Ekonomik ve örgütsel değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında yöneticiler için en zorlu görevlerden biri, yaşanan değişimleri birer psikolojik sözleşme ihlali olmaktan korumaktır⁷⁶. Yapılan araştırma sonuçları çalışanların büyük çoğunluğunun sözleşme ihlali yaşadığını göstermektedir⁷⁷. Günümüzde örgütlerin başarısı, çalışanlarının örgütlerin

⁷³ Turnley, Feldman, a.g.m., s.920.

⁷⁴ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.251.

⁷⁵ Zhao, Wayne, Glibkowski, Bravo, a.g.m., s.647.

⁷⁶ Robinson, Rousseau, a.g.m., s.258.

⁷⁷ J.Coyle-Shapiro, Ian Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", Journal of Management Studies, 37, 2000, s.922.

görevlerini yerine getirmelerine ve ayakta kalmalarına katkı sağlamayı kabul etmelerine bağlı hale gelmiştir⁷⁸.

Yöneticilerin psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşmesini engelleyebilmek için dikkat etmeleri gereken bazı konular vardır. Bu konular, özellikle çalışanla işveren arasında uyuşmazlıktan kaynaklanan psikolojik sözleşme ihlalinin engellenmesi ile çalışanların psikolojik sözleşmelerinin makul bir şekilde oluşmasını sağlayabilecek niteliktedir⁷⁹.

- İşe alma ve oryantasyon: İnsan kaynakları yöneticileri, işe alma mülakatında adayla sorumluluk ve beklentileri konusunda açık ve dürüst bir şekilde konuşmalı ve bunların karşılığında da örgütün neler sağlayabileceği ifade edilmelidir.

- Yetki ve sorumluluk: Çalışan işe kabul edildiğinde yetki ve sorumluluklar konusunda herhangi bir yanlış anlaşılma olmaması önemlidir. Muğlak ifadelerle yazılan insan kaynakları dokümanları, yetki ve sorumluluklar konusunda yorum alanını genişletebilir ve yanlış anlaşılımlar ile ihlal durumunun gerçekleşmesi ihtimalini artırır.

- Eğitim ve gelişim: Örgütler çalışanlarının sürekli bir eğitim ve gelişim imkanına sahip olmalarını sağlamalıdır. Bu konuda verilen sözlerin tutulmaması, çalışanların örgüte olan güvenini azaltacaktır.

- İletişim: Örgüt, etkin iletişim kanallarına sahip olmalıdır. Tarafların karşılıklı faydasına olan bir psikolojik sözleşmenin anahtarı açık iletişimdir. Karşılıklı yükümlülüklerin açık ve dürüst bir şekilde tartışılması, beklentiler, örgüt kültürü, çalışanların gelişimi, ödemeler ve imtiyazlar konularında ortak anlayışın gelişmesine hizmet eder.

⁷⁸ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.120.

⁷⁹ Knights, Kennedy, a.g.m., ss.66-68.

Zhao ve diğeri (2007) tarafından yapılan araştırmada neticesinde örgütler için önemli sonuçlar elde edilmiştir. İlk olarak yöneticiler, çalışanlara işe alım, sosyal ortamlarda ve günlük işlerin yapılması sürecinde gerçekçi olmayan sözler vermemelidir. Bu tip sözlerin kısa vadede motive edici etkisi olabilir ancak daha sonra çalışanlar sözleşme ihlali algılarları ve uzun vadede hem çalışanlar hem de işverenler için kötü sonuçları olacaktır. İkinci olarak, yöneticiler psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin olumsuz sonuçlarını, çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem vererek önleyebilirler. Üçüncü olarak yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkatli şekilde değerlendirmeli ve çalışanların psikolojik sözleşmesi makul olduğu sürece yükümlülüklerini yerine getirmek için gayret göstermelidir⁸⁰.

Bazen psikolojik sözleşme ihlali kaçınılmaz olsa da bunun yıkıcı etkilerinden kaçınmak mümkün olabilir. Çalışanların kızgınlık ve aldanmışlık hislerini azaltmanın bir yolu, durumu dürüstçe ve yeterli bir şekilde açıklamaktır. Robinson ve Morrison (2000) tarafından yapılan araştırma neticesinde, çalışanlar örgütü psikolojik sözleşme ihlali nedeniyle suçladıklarında bile içtenlik, dürüstlük ve saygı gördüklerinde ihlale ilişkin duygularının daha az yoğun olacağı görülmüştür⁸¹.

2.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Nedenleri

Sözleşmenin ihlal edilmesi algısı, vaat edilenle yerine getirilen arasında farklılık hissedilmesi ile oluşmaktadır⁸². Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iki ana nedeni vardır; sözünden dönmek (reneging) ve uyuşmazlık (incongruence). Sözünden dönmek, örgütün temsilcileri tarafından bir yükümlülüğün bilinmesine rağmen yerine getirilmemesi durumudur. Uyuşmazlık ise, çalışan ve örgüt temsilcilerinin yükümlülükler konusunda ya

⁸⁰ Zhao, Wayne, Glibkowski, Bravo, a.g.m., s.671.

⁸¹ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.543.

⁸² Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour", Journal of Organizational Behaviour, 23 (8), 2002, s.930.

da yerine getirilen bir yükümlülük konusunda farklı anlayışlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır⁸³.

Sözünden dönmeyen nedenlerinden biri, örgütün bu yükümlülüğü yerine getiremeyecek durumda olmasıdır (aksama-disruption). Yükümlülükler iyi niyetle de oluşturulmuş olsa gerekli maddi kaynaklarda beklenmeyen bir düşüş bu tür yükümlülüklerin yerine getirilmesini engelleyebilecektir⁸⁴. Ancak örgüt temsilcileri hiç tutmayı düşünmedikleri sözleri de verebilecekleri gibi aynı zamanda tutmayı düşündükleri sözlerden de dönebilirler. İkinci ihtimalin gerçekleşmesi için nedenlerden biri, çalışanın gerekli performans beklentisini karşılayamaması durumudur⁸⁵.

Psikolojik sözleşme algısal, yazılı olmayan ve bu nedenle de karşı tarafla paylaşılmamış olduğundan çalışan ve işveren psikolojik sözleşmenin içeriğine ve dahası birbirlerinin karşılıklı yükümlülüklerini ne seviyede yerine getirdiklerine dair farklı görüşlere sahip olabilirler⁸⁶.

Bazı durumlarda örgüt çalışanına karşı yükümlülüğünü yerine getirmiş olmasına rağmen çalışan bu şekilde düşünmüyor olabilir. Biçimsel sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşme doğası gereği algısaldir ve bu nedenle de taraflardan birinin sözleşmeye ilişkin anlayışı diğeri tarafından paylaşılmayabilir⁸⁷. Bu uyumsuz algılardan ötürü örgüt temsilcileri, bilinçsizce çalışanların beklentileri ile tutarlı şekilde davranmayabilirler. Çalışanlar ile örgüt temsilcilerinin yükümlülükler konusunda birbirlerinden farklı düşünmelerine neden olan ve uyumsuzluğu artıran 3 faktörden söz edilebilir. Bunlar, yükümlülükler konusundaki karmaşıklık ve belirsizlik ile yetersiz

⁸³ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.526.

⁸⁴ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.528.

⁸⁵ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.529.

⁸⁶ Coyle-Shapiro, Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", s.905.

⁸⁷ Sandra L. Robinson, "Trust and Breach of the Psychological Contract", Administrative Science Quarterly, 41, 1996, s.575.

iletişimdir⁸⁸. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin nedenine ilişkin algılarının da, ihlale gösterecekleri tepkide önemli bir rol oynayabileceği⁸⁹ düşünülmektedir. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar, kişilerin, örgütün kasıtlı şekilde psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiğine inandıklarında özellikle kızgın olduklarını göstermektedir⁹⁰.

Ayrıca, örtük (implicit) vaatler de belirsiz ve tam olarak ifade edilmediğinden dolayı, örgüt temsilcileri oluşan boşlukları varsayımlar ile ve birbirlerinden farklı şekilde doldurabilirler⁹¹. Vaatlerin örtük olması uyumsuzluktan kaynaklanan psikolojik sözleşme ihlali algısını artırıcı rol oynamaktadır. Bunu azaltmanın bir yolu çalışanlar ile örgüt temsilcileri arasındaki iletişimi artırmaktır.

İnsan kaynaklarının yeniden organizasyonu, insangücünde azaltmaya gidilmesi, şirket birleşmesi, ödemelerin ya da kârların azaldığı örgütsel değişim süreçlerinin yaşanması da sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesi konusunda belirsizlik meydana getirebilir. Dolayısıyla yüksek derecede örgütsel değişimlerin yaşandığı koşullarda sözleşme ihlaline yönelik algıların artacağı söylenebilir⁹². Netice olarak sözleşme ihlaline ilişkin nedenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

⁸⁸ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.529.

⁸⁹ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.192.

⁹⁰ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.193.

⁹¹ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.530.

⁹² Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.531.

Tablo-4 Sözleşme İhlalinin Kaynakları⁹³	
Uyuşmazlık (Incongruence)	Yapabiliyor ve istiyor (iyi niyetle yapılmış farklı yorumlar)
Aksama (Disruption)	İstiyor fakat yapamıyor (sözleşmeyi yerine getiremeyecek durumda)
Sözünden dönme (Reneging)	Yapabiliyor ama istekli değil

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin nedenine ilişkin algılarının da, ihlale gösterecekleri tepkide önemli bir rol oynayabileceği⁹⁴ düşünülmektedir. Turnley vd. (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları, çalışanların, örgütün psikolojik sözleşmeyi kasıtlı olarak ihlal etmediğine inanmaları durumunda dahi olumsuz tepki vereceklerini göstermektedir⁹⁵. Ancak yine de araştırma sonuçları, her ne kadar zayıf da olsa çalışanların, örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin kasıtlı olarak ihlal edildiğine inandıkları durumda, çalışma gayretlerini azaltma eğilimlerinin daha fazla olduğunu göstermektedir⁹⁶. Bu durumda çalışanların bazen psikolojik sözleşme ihlalinin nedenlerinden çok psikolojik sözleşme ihlalinin kendisini önemsedikleri söylenebilir⁹⁷.

Bir çalışan ya da işveren karşı tarafın bilinçli olarak psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine inanırsa bunun birçok olumsuz sonucu olacaktır. Çalışan açısından öfke, işten ayrılma, düşük performans, vatandaşlık davranışlarının azaltılması ya da daha açık protesto şekilleri olabilecektir. Dahası eğer ihlal devam ediyorsa güvensizlik, duygusal olarak uzaklaşma ve sabotaja kadar varan tepkiler gösterilebilecektir⁹⁸.

⁹³ Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements", s.113.

⁹⁴ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.192.

⁹⁵ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.203.

⁹⁶ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.204.

⁹⁷ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.202.

⁹⁸ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.124.

2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali (Breach) Algısı ile Sözleşmenin Reddi (Violation) Durumu

2.6.1. Kavramlar Arasındaki Farklılıklar

İlk zamanlarda bu alanda yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlali (breach) ile psikolojik sözleşme reddi (violation) birbirlerinin yerine kullanılmaktaydı. Ancak Morrison ve Robinson (1997) bu iki kavramı açık bir şekilde birbirlerinden ayırmıştır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, bir çalışanın kendisine vaat edileni almadığına ilişkin bilişsel bir algı iken, psikolojik sözleşmenin reddi ise bu algıyı takiben meydana gelen olumsuz ve nispeten şiddetli duygusal tepkidir. Ancak burada belirtilmesi gereken husus, her psikolojik sözleşme ihlalinde psikolojik sözleşme reddi meydana gelmez⁹⁹.

Psikolojik sözleşmeye ihlali (breach) algısı, örgütün bir çalışanın psikolojik sözleşmesinde yer alan yükümlülüklerden bir ya da daha fazlasını yerine getirmediğine ilişkin bilişsel bir durumdur. Bu algı, çalışanın, örgütle birbirlerine verdikleri ve yerine getirdikleri sözlere dayanan bilişsel bir değerlendirmeyi gösterir. Sözleşmenin reddi (violation) ise belli koşullarda, çalışanın, örgütün psikolojik sözleşmeyi yerine getirmekte başarısız olduğuna dair inancından kaynaklanan duygusal ve duyuşsal durumdur¹⁰⁰.

Bu konunun anlaşılması önem taşımaktadır çünkü psikolojik sözleşmenin reddedilmesinin, bireysel ve örgütsel anlamda ciddi sonuçları olabilir. Araştırmacılar reddin, çalışanların işverenlere olan güvenini ve işe devam etme konusundaki isteklerini azalttığı sonucuna varmışlardır. Bunun da ötesinde reddin, çalışanların örgüte olan katkılarını azaltmaktan işi hep birlikte bırakmaya kadar çalışan davranışları üzerinde olumsuz etkiye neden olduğu bulunmuştur. Ağır red vakalarında çalışanların intikam ya da öç

⁹⁹ Suazo, Turnley, Mai, a.g.m., s.30.

¹⁰⁰ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", ss.230.

almaya çalıştıkları, sabotaj, hırsızlık ya da agresif davranış şekillerine yönlendikleri bilinmektedir¹⁰¹.

Sözleşme reddinin (violation) birçok boyutu vardır. Red, en temel anlamda beklenen ve arzu edilen bir şeyin karşılanmaması sonucunda oluşan hayal kırıklığı, üzüntü ve acıyı içerir. Kişinin aldatıldığı ya da kötü davranıldığı algısına sahip olmasına neden olan red deneyiminin merkezinde öfke, dargınlık, karamsarlık, infial ve hatta yasadışı hareketler vardır. Red, kişinin içinde duyduğu, harekete geçmek için onu hazır hale getiren bir "his"tir. Bu his, bu duruma neden olan konuyu düşünmemeye, öfke ve üzüntünün (mimikler, tavırlar, ses tonu) dışa vurumuna ya da sinir sisteminde bazı değişimlere (kan basıncının ve kalp atışının yükselmesi gibi) neden olabilir. Tüm bunlar derin bir üzüntüye ve beraberinde tutumsal ve davranışsal karşılıklara neden olabilir¹⁰².

Şekil-1 modelin genel bir özetini vermektedir. Görüldüğü üzere ihlale 2 husus neden olmaktadır : Sözüden dönmek (reneging) ve uyuşmazlık (incongruence). Sözüden dönme, örgüt temsilcilerinin çalışanlara verilen sözü bilerek tutmamasıdır. Uyuşmazlık ise çalışan ve temsilciler arasında verilen söze ilişkin farklı anlayışlar olduğunda meydana gelir. Uyuşmazlık da sözüden dönme de çalışanların verilen sözle yerine getirilen durum arasında farklılık algılamalarına yol açar. Bu farklılık, çalışanların verilen sözlerle yerine getirilenleri karşılaştırmaya başlamalarını tetikler. Sözleşme ihlali algısı (perceived breach of contract), çalışanların örgüte söz verdikleri katkıları sağlamaları ancak bunun karşılığını alamamaları durumunda oluşur. Şekilde gösterildiği gibi sözleşme ihlali algısı ile sözleşme reddi arasındaki bağlantı "yorumlama süreci" ile sağlanmaktadır. Bu süreçte çalışan, sözleşmenin neden ve nasıl ihlal edildiğini değerlendirir¹⁰³.

¹⁰¹ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.227.

¹⁰² Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.231.

¹⁰³ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.231.

Bir sözleşmenin ihlali algısının oluşabilmesi için yalnızca çalışanlara verilen bir sözün tutulmaması değil aynı zamanda çalışanlar tarafından örgüte sağlanan katkıların karşılık bulmadığının çalışan tarafından tespit edilmesi gereklidir. Şekilde gösterildiği gibi tutulmayan bir sözle sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişki karşılaştırma süreci ile sağlanmaktadır. Burada çalışan her iki tarafın da sözleşmeye ne derecede uyduğu değerlendirmeye alır¹⁰⁴.

Morrison and Robinson (1997), yorumlama sürecinde çalışanın yalnızca sözleşme ihlalini değil aynı zamanda bu durumun neden gerçekleştiğini de göz önüne aldığını belirtmektedir¹⁰⁵.

Sözleşmenin neden ihlal edildiğine dair yapılan nitelendirme ve yargılar da yorumlama sürecini etkileyecektir. Sözleşmenin ihlal edilmesinin gerçek nedeni bir yana çalışanlar durumu kasıtlı bir sözden dönme olarak nitelerlerse daha yoğun olumsuz duygulara sahip olacaklardır¹⁰⁶.

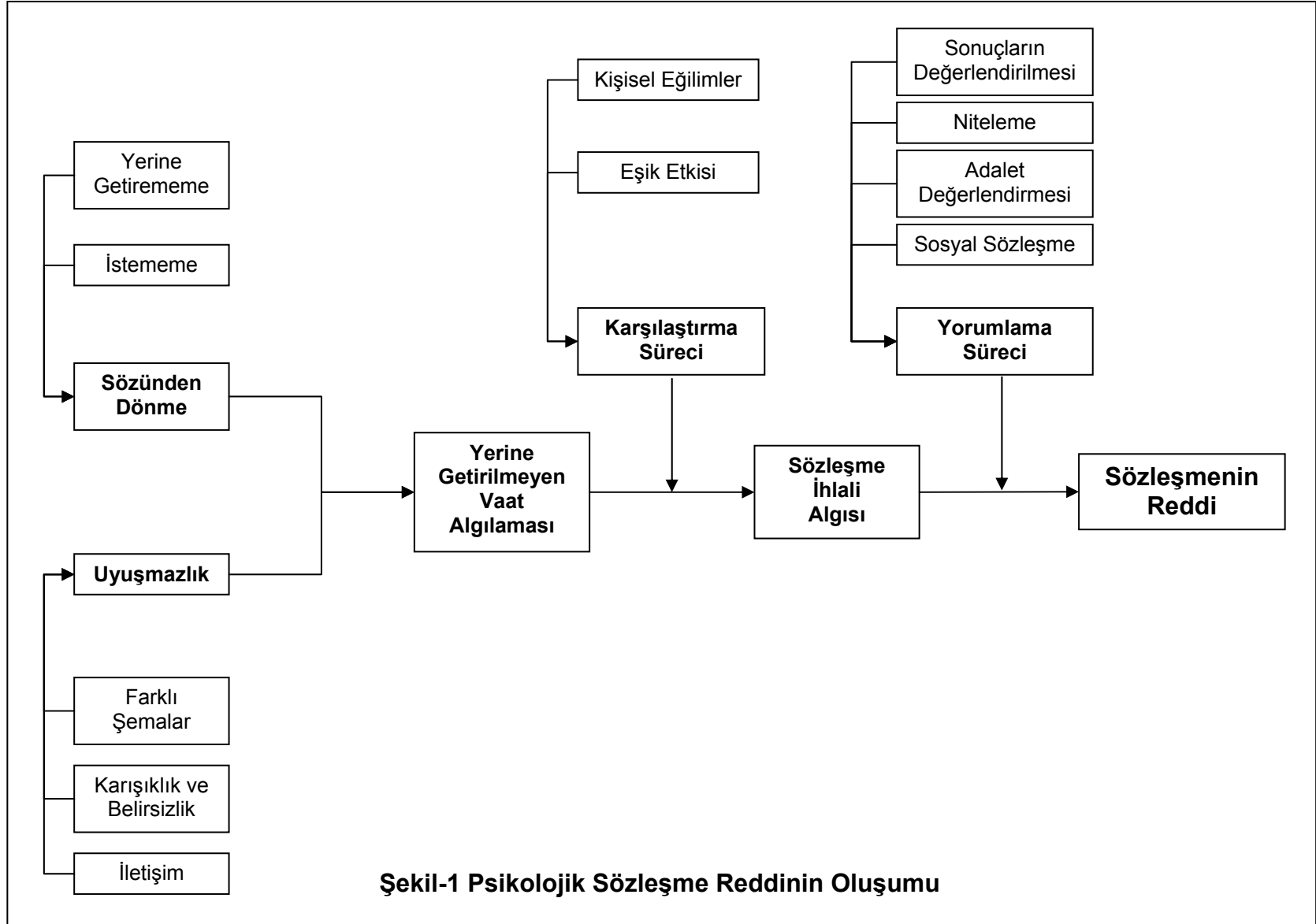
Sözleşme ihlali durumunu takip eden yorumlama sürecini etkileyen diğer bir etken de çalışana ne kadar adil davranıldığıdır¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.239.

¹⁰⁵ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.532.

¹⁰⁶ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", ss.243-244.

¹⁰⁷ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", ss.244-245.



2.6.2. Yorumlama Süreci : Sözleşme İhlali Algısından Sözleşme Reddi Durumuna

Aşağıdaki denklem, bir çalışanın önce örgütün vaat ettiklerine kıyasla sağladığı katkıları göz önüne aldığını, daha sonra da bu oranla, kendisinin örgüte vaat ettiği ile örgüte sağladığı katkı oranını karşıladığını göstermektedir. Başka bir deyişle, karşılaştırma, örgütün vaat ettiği yükümlülükleri ne derecede yerine getirdiği ile çalışanın yerine getirdikleri arasında yapılmaktadır. Eğer sol taraftaki oran sağdakinden küçükse çalışan büyük ihtimalle sözleşmenin ihlal edildiğini düşünecektir¹⁰⁸.

$$\frac{\text{Örgüt Tarafından Sağlanan Yararlar}}{\text{Örgüt Tarafından Vaat Edilen Yararlar}} \quad / \quad \frac{\text{Çalışan Tarafından Sağlanan Katkı}}{\text{Çalışan Tarafından Vaat Edilen Katkı}}$$

Red durumu, bir çalışanın, sözleşmenin ihlali ve buna eşlik eden koşulları yorumlamasından kaynaklanan hayal kırıklığı, hüsrana, öfke ve kızgınlıktan oluşan duygusal ve duyuşsal bir deneyim olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁹.

Sözleşme reddinin derecesi, özellikle iki denklem arasındaki farkın büyüklüğüne bağlı olacaktır. İki tarafın sağladığı katkılar arasındaki fark ne kadar büyükse sözleşme ihlali algısı ile red durumu arasındaki bağlantı da o kadar güçlü olacaktır¹¹⁰.

Sözleşmenin ihlal edilmesi konusu bir denklemde oranlama yapmaktan daha da öte bir konudur. Çünkü çalışan yalnızca sözleşmenin ihlalini değil bu durumun olası sonuçlarını da hesaba katar. Örneğin; kendisine vaat edildiği

¹⁰⁸ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.240.

¹⁰⁹ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.242.

¹¹⁰ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.243.

halde terfi ettirilmeyen bir çalışan yalnızca terfiyi değil aynı zamanda bu terfi ile ilgili ödeme ve saygınlığı da elde edememiş olur¹¹¹.

Zhao vd. (2007) tarafından psikolojik sözleşme ihlali algısı ile red duyguları arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir¹¹².

Suazo (2007) tarafından yapılan araştırmada; psikolojik sözleşme reddinin, psikolojik sözleşmeye ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma isteği, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi etkilediğini destekler sonuçlar elde edilmiştir¹¹³.

Psikolojik sözleşmenin türü, sözleşmenin ihlali ile red durumu arasındaki bağlantı üzerinde etkilidir. Örneğin, elde edilen menfaatler, psikolojik sözleşmenin işlemsel olması durumunda, psikolojik sözleşmenin ilişkiyel olması durumuna kıyasla, sözleşmenin ihlali ile red durumu arasındaki bağlantı üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Çünkü işlemsel sözleşmede çalışanlar dolaysız ve en kısa zamanda karşılık almaya odaklanmışlardır. Bunun tersine ilişkiyel sözleşmede ise sözleşmenin neden ihlal edildiği daha fazla öneme sahiptir. İlişkiyel sözleşmede karşılıklılık direkt değildir ve doğası gereği uzun vadeli. Eğer çalışanlar kendilerine adil davranıldığını hissedersen uzun vadede katkılarının karşılanacağı konusunda kendilerini daha iyi hissederek¹¹⁴.

Tüm diğer koşullar aynı olduğunda, sözleşmenin ihlal edilmesi durumunu takip eden red durumunda meydana gelecek duyguların, sözleşmenin ilişkiyel olduğu durumda daha yoğun olacağı düşünülmektedir. Sözleşme ilişkiyel olduğunda, sözleşmenin ihlal edilmesi algısının oluşması çok daha zordur çünkü bu tip ilişkide sözünden dönme durumu çok beklenilmemektedir, çalışanlar her işlemi detaylı şekilde incelememektedir ve

¹¹¹ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.243.

¹¹² Zhao, Wayne, Glibkowski, Bravo, a.g.m., s.650.

¹¹³ Suazo, a.g.m., s.2.

¹¹⁴ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.245.

çalışanların eşik değerleri daha yüksektir. Ancak burada vurgulanmak istenen, eğer bu tip bir ilişkide sözleşmenin ihlal edilmesi algısı meydana gelmişse yoğun red duygularının da oluşması beklenmelidir¹¹⁵.

2.7. Psikolojik Sözleşmenin Ölçülmesi

Psikolojik sözleşmenin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmaların sağlıklı sonuçlar verebilmesi, herşeyden önce uygun psikolojik sözleşme ölçeğinin kullanılmasına bağlıdır. Doğru ölçeğin seçilmesi ya da seçilen ölçekle neyin ölçüldüğünün tam olarak bilinmesi önem arz etmektedir. Ayrıca ölçeklerin orijinalliğinin bozulması, çeşitli ölçeklerden birleştirilmeler yapılması gibi uygulamalar da ölçeği geçersiz kılmakta ya da yeniden geçerlilik analizlerinin yapılmasını gerektirmektedir.

Yanlış ölçeğin seçilmesi ya da kullanılan ölçekle neyin ölçüldüğünün tam olarak bilinmemesi, psikolojik sözleşmenin etkilerinin doğru saptanamamasına neden olacaktır. Ayrıca örneğin, çalışanlara sorulacak tek bir soru ile psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesi, buna dayanarak çalışan tutum ve davranışlarına yönelik yorumlar yapılması, gerçeği yansıtmayabilecektir.

Psikolojik sözleşmeye uyulmasının ya da sözleşme ihlalinin ölçülmesinde iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım çalışanlara açıkça işverenlerinin yükümlülüklerini ne derecede yerine getirdiğini sormaktır. Bu yöntem farklı biçimlerde birçok çalışmada kullanılmıştır (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson ve Rousseau, 1994). Bu yöntemde tartışmalı olan husus, herhangi bir yükümlülüğün ne derecede algılandığına ilişkin fikir verilmemesidir. Örneğin, bir çalışanın, işverenin yükümlüğünü yerine getirdiğini ifade etmesi iki farklı anlama gelebilir: Verilmiş bir söz olarak algılanmayan bir yükümlülüğün yerine getirilmiş olması ya da vaat olarak

¹¹⁵ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.247.

algılanan bir yükümlülüğün yerine getirilmiş olmasıdır. İkinci yaklaşım ise, yükümlülüklerin ayrı ayrı ne derecede yerine getirildiğini ölçmektir. İkinci yöntemde psikolojik sözleşmenin ne derecede ihlal edildiği ölçüldüğü gibi sözleşmeye ne derecede uyulduğu da ölçülebilmektedir¹¹⁶. Bu çalışmada yöntemlerin sonuçları arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla her iki yöntem de kullanılmıştır.

Yükümlülükler bazındaki ölçeklerin avantajı, hangi yükümlülüklerin yerine getirildiğinin ya da getirilmediğinin tespit edilebilmesidir. Dezavantajları ise, bazı önemli konuların ölçekte yer almaması ihtimali ile farklı önem derecelerine sahip konuların neticede toplanıp ortalamalarının alınmasının, aslında gerçek durumu yansıtmıyor olabilmesidir¹¹⁷.

Psikolojik sözleşmenin yükümlülükler bazında ölçülmesine getirilen bir diğer önemli eleştiri de ihlal ile sözleşmeye uyulmasının etkileri konusundadır. Psikolojik sözleşmenin yükümlülükler bazında ölçülmesi durumunda, algılanan sözleşmeye uyulması ya da ihlali durumlarının rakamsal sonuçları aynı gibi görünmektedir. Oysa psikolojik sözleşme ihlalinin, uyulmasına kıyasla daha ağır sonuçları vardır¹¹⁸.

Psikolojik sözleşmeye uyulması ya da ihlalinin tercih edilen ölçüm yöntemi yükümlülükler bazında ölçüm yapılmasıdır. Ancak böyle bir ölçüm yöntemi tabii ki, global bir ölçekle de birleştirilebilir¹¹⁹.

Freese ve Schalk (2008) tarafından yapılan çalışmada ideal bir psikolojik sözleşme ölçeğinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmiş ve mevcut ölçekler belirlenen kriterlere göre değerlendirilmiştir. Freese ve Schalk (2008) tarafından belirlenen kriterler aşağıdadır¹²⁰:

¹¹⁶ Coyle-Shapiro, Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", s.912.

¹¹⁷ Freese, Schalk, a.g.m., s.276.

¹¹⁸ Coyle-Shapiro, Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", s.923.

¹¹⁹ Freese, Schalk, a.g.m., s.279.

¹²⁰ Freese, Schalk, a.g.m., ss.272-280.

1.Kriter: Bir psikolojik sözleşme ölçeği, (içerik ve değerlendirme soruları bakımından) teori tabanlı olmalıdır ya da tümevarım yoluyla geliştirilmiş olmalıdır.

2.Kriter: Bir psikolojik sözleşme ölçeği, karşılıklı yükümlülük / vaatleri değerlendirmelidir.

3.Kriter: Psikolojik sözleşme ölçeğinin psikometrik özellikleri ile seçilen örnek için uygunluğu değerlendirilmelidir.

4.Kriter: Psikolojik sözleşme ölçeği farklı konuları değerlendirilmelidir. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ya da ihlalini değerlendiren global ölçekler, ölçeğin güvenilirliği bakımından farklı sorular içermelidir.

5.Kriter: Psikolojik Sözleşmenin geliştirilmesi sürecinde herhangi bir konunun özel bir öneme sahip olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir.

6.Kriter: Psikolojik sözleşmenin reddi (violation) ile, psikolojik sözleşmeye uyulması (fulfilment) ya da ihlali (breach) arasında ayırım yapılması.

Sözleşme reddi (violation), sözleşmeye uyulmasının (fulfilment) tersi değildir. Çalışanlar psikolojik sözleşme reddinin gerçekleştiğini düşünürken aynı zamanda örgütün bazı yükümlülüklerini yerine getirdiğini de düşünüyor olabilirler. Sözleşmeye uyulması bir derece meselesiyken, red genellikle farklı bir anlam taşımaktadır¹²¹.

Psikolojik sözleşme ihlali (breach) ile sözleşme reddi (violation) konusunda yapılan ayırım araştırmacılar arasında genel kabul görmüş bir konudur. Ancak bu ayırımın mevcut ölçeklerde her zaman dikkate alınmadığı görülmektedir¹²².

¹²¹ Freese, Schalk, a.g.m., s.280.

¹²² Freese, Schalk, a.g.m., s.280.

Freese ve Schalk tarafından yapılan çalışmaya göre tam bir psikolojik sözleşme ölçeği,

- Örgüt yükümlülüklerini,
- Çalışan yükümlülüklerini,
- Sözleşme ihlali ile sözleşme reddini,
- Psikolojik sözleşmeye uyulması ya da ihlali konusunda global bir değerlendirme içermelidir¹²³.

Tez kapsamında kullanılan psikolojik sözleşme ölçekleri, Freese ve Schalk tarafından yapılan çalışma ile belirtilen hususları içermektedir. Tez kapsamında yapılan uygulamada;

- Psikolojik sözleşme türü (ilişkisel, işlemsel),
- Örgüt yükümlülüklerinin ne derecede yerine getirildiği,
- Global psikolojik sözleşme ihlali,
- Psikolojik sözleşme reddi durumu,
- Sözleşme ihlalinin nedeni konularında geçerliliği ispatlanmış, yazında birçok çalışmada yer almış ölçekler kullanılmıştır. Böylelikle psikolojik sözleşme, Freese ve Schalk'ın kriterlerine uygun ve kapsamlı şekilde ölçülmeye çalışılmıştır.

¹²³ Freese, Schalk, a.g.m., s.281.

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

3.1. Tanımı ve Özellikleri

Günümüzde örgütlerin küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, etkin, verimli, değişime açık ve yenilikçi olmalarına bağlı hale gelmiştir. Örgütlerin bu süreçte çalışanlarının potansiyelinden azami düzeyde faydalanması önem kazanmıştır. Artan iş yükü ve azalan kaynaklar göz önüne alındığında biçimsel iş tanımlarının ötesindeki çalışan davranışlarına ve bu konuda yapılan çalışmalara daha fazla önem verilmesi gerekmektedir¹²⁴.

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanlardan sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak 1983'te Smith, Organ ve Near tarafından bir makale ve 1988'de Organ tarafından bir kitap ile ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları, isteğe bağlı, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin ve verimli işleyişini geliştiren kişisel davranışlardır¹²⁵.

İsteğe bağlı olması ile; iş tanımında kesin bir biçimde yer almayan belirli bir davranış biçimi olduğu ifade edilmektedir. Davranış, kişisel bir seçim sonucudur ve çalışan bu davranış biçimini gerçekleştirmeyi seçmediği

¹²⁴ Mark H.Jordan, Mike Schraeder, "Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes, and the Psychological Contract", *Military Psychology*, 19 (4), 2007, s.260.

¹²⁵ Organ, a.g.e., s.4.

takdirde herhangi bir şekilde ceza almayacaktır. Bu tanıma göre, bir öğretim üyesinin dersine hazırlanması, ders vermesi, araştırma yapması örgütsel vatandaşlık davranışı değildir. Benzer şekilde, bir posta memurunun mektup ve dergileri zamanında ve zarar vermeden adreslerine ulaştırması da örgütsel vatandaşlık davranışı sayılmaz¹²⁶.

Tanımda; örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanınmadığı belirtilmiştir. Satış elemanı örneği göz önüne alındığında, bu çalışanın, iş sözleşmesinde yer alan asgari standartları yerine getirmek durumunda olduğu bilinmektedir. Belli bir satış oranını tutturmak da bu kişinin işinin bir parçasıdır. Bazı çalışanlar bu gerekli miktardaki satış oranını elde edebilmek için yeterli gayreti gösterirler. Bazıları ise bu miktarın üzerinde bir satış gerçekleştirebilmek için gayret ederler. Bu davranış isteğe bağlı olarak kabul edilir çünkü daha düşük bir satış miktarı asgari iş gerekleri için yeterlidir. Ancak, iş sözleşmesinde standart oranın üzerindeki satış miktarı için ek ödeme yapılması yer alıyorsa bu davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilemez¹²⁷.

Tanımın son bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının, toplamda örgütün etkin ve verimli şekilde işleyişini geliştiren bir davranış şekli olduğu belirtilmiştir. "Toplamda" ifadesi ile zaman içinde ve bir çalışanın yaptıklarının toplamı, bir grup, departman ya da örgüt içindeki çalışanların yaptıklarının toplamı kastedilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, tek tek ele alındıklarında genellikle gösterişsiz ya da önemsiz davranışlardır. Bunun için oy verme uygun bir örnektir. Tek bir kişinin verdiği oy çok istisnai durumlar haricinde önemsizdir ancak toplamda seçmenlerin oyları demokratik sistemin temelini oluşturmaktadır. Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışları da, toplamda, daha etkin bir örgüt meydana getirmektedir¹²⁸.

¹²⁶Dennis W.Organ, Philip M.Podsakoff, Scott B.MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences", Sage Publications, 2006, s.3.

¹²⁷ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.8.

¹²⁸ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., ss.9-10.

Bu tanım, örgütsel vatandaşlık davranışının üç ana özelliğine vurgu yapmaktadır. İlk olarak davranış, rol ya da biçimsel görev gereği değil gönüllü olarak gerçekleştirilmelidir. İkinci olarak davranış, örgüte katkı sağlamaktadır. Üçüncü olarak ise, tanım, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çok boyutluluğunu ortaya koymaktadır¹²⁹.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kişilerin kendi tercihleri sonucunda gerçekleşmeli ve örgüt içerisinde bu konuda zorlayıcı herhangi bir uygulama bulunmamalıdır. Ancak örgüt içinde çalışanlar tarafından geliştirilen her türlü gönüllü davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu söylenemez. Bu davranışların aynı zamanda örgüt yararına da olması gerekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları; emir vermeye dayalı olmayan, organizasyonel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerir. Aynı zamanda şikayet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğerlerine gönüllü yardım etme davranışlarını da kapsar. Kısaca, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlar. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün performansı ile ilgilidir¹³⁰. Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının merkezindeki ana düşünce örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş ya da görev için kritik olmamasına rağmen örgütsel işlevlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran çalışan davranışları olduğudur¹³¹.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel

¹²⁹ Anit Somech, Anat Drach-Zahavy, "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 77, Number 3, September 2004, s.282.

¹³⁰ Münevver Ölçüm Çetin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004, s.1.

¹³¹ Kibeom Lee, Natalie J.Allen "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", Journal of Applied Psychology, 87, 2002, s.132.

bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlarını de yükselcektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımlarını düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur¹³².

Örgütsel vatandaşlık davranışları, nesnel önemini, biçimsel rol yükümlülüklerinin doğasında olmayan katkıları temsil ettiği varsayımından almaktadır. Bu varsayım, bu katkıların büyük çoğunluğunun zamanla ve insanlarla birlikte örgütsel verimliliği geliştirdiğidir¹³³. Vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal makinesini yağlayan fakat normal görev performansının doğasında bulunmayan davranışları kapsamaktadır¹³⁴. Çalışanlar, örgüte rekabetçi avantaj sağlayan eşsiz bir imkân sunabilirler ve örgütsel vatandaşlık davranışları da bu avantaja katkı sağlayabilecek bir davranış şeklidir¹³⁵.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını artırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi, işgörenlerin sadakati, çalışması, özverisi ve bağlılıklarıyla yakından ilgili olmaktadır¹³⁶.

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün

¹³² Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarımları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s.119.

¹³³ Dennis W.Organ, M.A.Konovsky, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Applied Psychology, Vol. 74, 1989, s.157.

¹³⁴ T.S.Bateman, Dennis W.Organ, "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, 26, 1983, s.588.

¹³⁵ J.B.Paine, Dennis W.Organ, "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior-Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", Human Resource Management Review, 10 (1), 2000, s.46.

¹³⁶ Nejat Basım, Harun Şeşen, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61-4, 2006, s.84.

amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde başarı iyi vatandaş olmak demektir¹³⁷.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, davranıştan daha üstün bir görevi çağırıştırır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, örgütsel vatandaşlık davranışları ise örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışları, kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır¹³⁸.

Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımı gereği, ödül beklentisi olmadan gerçekleştirilen davranış biçimleridir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sağladığı katkılar, gelecekte karşılık görebilir ya da göremez. Burada önemli olan, örgütsel vatandaşlık davranışları için gelen ödüllerin, yüksek verimlilik, teknik mükemmeliyet ya da yaratıcı çözümler gibi biçimsel katkılarla karşılaştırıldığında en iyi ihtimalle dolaylı ve belirsiz olacaktır¹³⁹. Ancak zaman içerisinde yöneticilerin olumlu değerlendirmeleri beraberinde bir takım ödülleri de getirebilir.

¹³⁷ Özdevecioğlu, a.g.m., s.120.

¹³⁸ A.Zafer Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1), 2006, s.2.

¹³⁹ Dennis W.Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, Vol.10, 1997, s.87.

Görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışları bireylerin etkinliğini artıran, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek takım ruhu yaratan, yönetsel verimliliği ve örgütün genel olarak etkinliğini artıran faydalı ve içten gelen davranışlardır¹⁴⁰. Vatandaşlık davranışlarının çok sayıda kriteri vardır ve bu anlamda sadece yönetici ve örgütlere potansiyel bir değer sunmaz aynı zamanda daha özel örgütsel incelemelere de katkı sağlar ve böylelikle çalışan davranışlarına ilişkin daha geniş bir anlayış ortaya koyar¹⁴¹.

Bütün fabrikalar, ofis ya da bürolar her gün birçok işbirliği, yardımlaşma, yeni öneriler, iyi niyet, özgecilik (diğerlerini düşünme) ve vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan diğer davranışlara bağlı olarak işlevlerini yerine getirmektedir¹⁴². Genel olarak bir örgütte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemesi durumunda o örgütün uzun süre ayakta kalamayacağı düşünülmektedir¹⁴³.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Benzer Kavramlar

Yazında bazı kavramların örgütsel vatandaşlık davranışları ile benzer nitelikler taşıdığı ya da örgütsel vatandaşlık davranışları ile ortak bazı özelliklerinin olduğu görülmektedir. Bu kavramlardan başlıcaları Durumsal/Bağlamsal Performans (Contextual Performance), Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar (Prosocial Behavior), Görev-Dışı Davranış (Extra-role Behavior)'lar ve Örgütsel Spontanlıktır (Organizational Spontaneity). Günümüzde ismi ne olursa olsun görev performansına destek olan, örgütü sosyal ve psikolojik anlamda koruyan ve geliştiren davranış biçimlerine olan ilgi açık bir şekilde artmıştır¹⁴⁴.

¹⁴⁰ Acar, a.g.m., s.13.

¹⁴¹ Bateman, Organ, a.g.m., s.594.

¹⁴² C.A.Smith, Dennis W. Organ, J.P.Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," Journal of Applied Psychology, 6, 1983, s.653.

¹⁴³ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.289'dan Katz, D. and Kahn, R. L., "The Social Psychology of Organizations", John Wiley and Sons, New York, 1978.

¹⁴⁴ Todd Dewett, Angelo S.Denisi, "What Motivates Organizational Citizenship Behaviours? Exploring the Role of the Regulatory Focus Theory", European Journal of Work and Organizational Psychology, 16 (3), 2007, s.242.

Belirtilen kavramların örgütsel vatandaşlık davranışları ile farklı ve benzer yönleri aşağıda açıklanmıştır.

3.2.1. Durumsal/Bağlamsal Performans (Contextual Performance)

Geleneksel yönetim anlayışına sahip araştırmacılar kişiliğin çalışan performansını etkileyen bir değişken olduğunu savunmalarına rağmen, birçok araştırmacı kişilik özelliklerinin performansı etkilediğini kanıtlayamamıştır. Bunun üzerine bir grup araştırmacı Amerikan Ordusunda bir çalışma başlatmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993 Campbell 1994, Pulakos, Borman ve Hough, 1988). Bu çalışma görev performansı ile görev dışı yani durumsal performansı (contextual performance) ayırt etmeyi amaçlamıştır. Araştırmalarının sonucunda, görev performansını etkileyen değişkenlerin bilgi, yetenek ve kabiliyet olduğu belirlenirken, durumsal performansı kişilik gibi (disposition) değişkenlerin etkilediği bulunmuştur. Bunun sonucunda, durumsal performans "grubun işbirliği ve destekçi niteliklerini sürdürmesine katkıda bulunan performans türüdür" şeklinde tanımlanmıştır¹⁴⁵.

Kavramın örgütsel vatandaşlık davranışlarından farkı, iş tanımlarında ve biçimsel ödül sisteminde yer alma konusunda herhangi bir fark ortaya koymamasıdır. Oysa örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yer almadığı gibi aynı zamanda biçimsel ödül sisteminin içinde de yer almamaktadır¹⁴⁶.

3.2.2 Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar (Prosocial Behavior)

Brief ve Motowidlo (1986) Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar (Prosocial Behavior) kavramını, örgütsel ortamda davranışın gösterildiği kişinin iyiliğini sağlayan her türlü davranışı belirtmek maksadıyla kullanmışlardır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi davranışın örgütsel anlamda

¹⁴⁵ Ela Öz, Çalışma Yaşamında Davranış (Örgütsel Vatandaşlık Davranışları), Kocaeli, Umutepe Yayınları, Ekim 2009, s.62.

¹⁴⁶ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.32.

bir yarar göstermesi şart değildir¹⁴⁷. Bu davranışlar da aynı vatandaşlık davranışı gibi herhangi bir ödül beklentisi olmadan içtenlikle yapılan davranışlardır. Bu davranışlar kişilerin özel yaşantılarında da destek ve yardımı içermektedir¹⁴⁸. Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar, birçok örgütsel vatandaşlık davranışlarını da kapsayan oldukça geniş bir yelpazede yardım etme davranışını içermektedir. Ancak Sosyal Temelli Olumlu Davranışlar, örgüt içinde bir çalışana yardım etmeyi içerirken örgüt için yararsız da olabilirler¹⁴⁹.

3.2.3. Görev-Dışı Davranış (Extra-role Behavior)

Van Dyne, Cummings ve Mclean-Parks (1995), örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha büyük bir kavramın (Görev-Dışı Davranış (Extra-role Behavior)) içinde ele almışlardır. Bu kavram, “örgüte fayda sağlayan ve biçimsel iş tanımlarının ötesindeki davranışlar” tanımıyla örgütsel vatandaşlık davranışları ile benzerlik göstermektedir. Ancak bu kavramın, açık ya da ima edilen biçimsel iş tanımlarında yer alan beklentileri karşılayan davranışları ele aldığı görülmektedir¹⁵⁰. Bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını kapsarken, farklı olarak destekleyici, engelleyici, yardım edici ve rekabet edici davranışları da kapsamaktadır. Görev-dışı davranışa, örgütsel vatandaşlık davranışlarından ileri görev bilinci (conscientiousness) dahil edilmemekte ve farklı olarak, ispiyonculuk (whistleblowing) ve örgütsel anlaşmazlık (principled organizational dissent) davranışları eklenmektedir. Kapsamı itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışından farklı olarak engelleyici ve rekabet edici davranışlar gibi daha bireysel davranışları içermektedir. Halbuki, vatandaşlık davranışı gösteren bireyler tamamen kişisel amaçlardan uzak kalarak, örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadırlar.¹⁵¹

¹⁴⁷ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.32.

¹⁴⁸ Öz, a.g.e., s.63.

¹⁴⁹ Robert H.Moorman, Gerald L.Blakely, “Individualism-Collectivism as an Individual Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, Journal of Organizational Behavior, Vol.16, 1995, s.127.

¹⁵⁰ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.33.

¹⁵¹ Öz, a.g.e., s.64.

3.2.4. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity)

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel spontanlıkla (George ve Brief, 1992) benzerlik göstermekle birlikte aralarında önemli farklar vardır. Örgütsel spontanlık, yalnızca işlevsel davranışları içerir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmazken, örgütsel spontanlık, biçimsel ödül sisteminin bir parçası olabilir¹⁵².

Örgütsel spontanlık; Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir, örgütsel vatandaşlık ile arasındaki temel fark; örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler¹⁵³.

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri (Antecedents)

Örgüt açısından yaşamsal değere sahip ancak örgütün biçimsel olmayan yönü içerisinde ele alınan ve çalışanların gönüllü şekilde geliştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının kaynaklarının bilinmesi önem taşımaktadır.

¹⁵² Moorman, Blakely, a.g.m., s.127.

¹⁵³ Meltem Kamer, "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, ss.8-9.

Farklı örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için çok sayıda teorik açıklama ileri sürülmüştür. Bu teorilerin çoğunun özünü “karşılıklılık normu” oluşturur. İşinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir¹⁵⁴.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi en çok araştırılan kavram iş tatminidir. Birçok araştırmacı tarafından örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur¹⁵⁵. İş tatmini, kişilerin işleri hakkındaki duygularını yansıtan tutumsal değişkendir. İş tatmininin ödeme, terfi, tazminat, yönetim, iş arkadaşları, iş koşulları, işin kendisi, iletişim ve iş güvencesi gibi birçok yönü vardır. Çalışan işin bu yönlerinden herhangi birinde beklenen ile elde edilen arasında fark olması, çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir¹⁵⁶.

Bilişsel tatmin, duygusal değerlendirmelere göre değil, koşullar, imkanlar ya da menfaatlere göre yapılan değerlendirmelere göre belirlenir. İş tatmini ölçekleri, işin niteliği, çalışma şartları ile önemli ihtiyaçların giderilmesi konularını kapsar. Ölçekler, işle ilgili duyguların tarifini değil, işle ilgili düşünceleri sorgulamaktadır¹⁵⁷.

İkinci bir açıklama ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bilişsel değil duygusal faktörlerden etkilendiği, buna göre olumlu mizaca sahip çalışanların olumsuz ya da nötr mizaca sahip olanlara kıyasla daha fazla yardım davranışı göstereceği temeline dayanmaktadır¹⁵⁸.

¹⁵⁴ Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 20, Ocak-Haziran 2003, s.7.

¹⁵⁵ Köse, Kartal, Kayalı, a.g.m., s.7.

¹⁵⁶ Knights, Kennedy, a.g.m., s.58.

¹⁵⁷ Robert H.Moorman, “The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, Human Relations, 46 (6), 1993, s.762.

¹⁵⁸ Lee, Allen, a.g.m., s.132.

Moorman (1993) tarafından yapılan araştırmada bilişsel iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışları ile bağlantılı olduğunu destekler sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma sonuçlarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının “iyi mizaç”tan kaynaklandığını düşünmektense bu davranışların bilişsel kökenli ve iradi bir karara bağlı olarak geliştirildiğini düşünmenin daha iyi olacağı belirtilmektedir¹⁵⁹.

Moorman (1991) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık, çalışanın örgüt tarafından kendisine adil davranıldığına olan inancının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmıřtır¹⁶⁰.

Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların eşitlik denkleminde bir girdiyi temsil etmektedir ve bu girdi, biçimsel görevlere kıyasla çalışanlar tarafından çok daha kolay ve güvenli bir şekilde değiştirilebilmektedir. Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar, kendileri ile örgüt arasındaki eşitliği dengelemek amacıyla daha fazla vatandaşlık davranışları sergileyecek, adil davranılmadığını düşünenler ise vatandaşlık davranışlarını göstermeyeceklerdir. Bu yaklaşımda örgütsel vatandaşlık davranışlarının, öncelikle duygusal değil bilişsel faktörlerden etkilenen kontrollü ve iradi bir davranış şekli olduğu görülmektedir¹⁶¹.

İnsan kaynakları yöneticileri, eşit algılanan bir değerlendirme sistemi kurarak, yönetim geliştirme sistemlerini beceriyle uygulayarak, adil tazmin sistemleri kurarak ve çalışanların yüksek derecede tatminini ve bağlılıklarını sağlayacak işler tasarlayarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesinde kritik bir rol oynayabilirler¹⁶².

¹⁵⁹ Moorman, “The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, s.774.

¹⁶⁰ Robert H.Moorman, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, Journal of Applied Psychology, 76, 1991, s.851.

¹⁶¹ Lee, Allen, a.g.m., s.132.

¹⁶² Paine, Organ, a.g.m., s.46.

Padsokoff (2000) ve diğeri tarafından yapılan ampirik araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri konusunda dört büyük kategoriye odaklanmıştır: Bunlar,

- Kişisel özellikler,
- İşin özellikleri,
- Örgütsel özellikler,
- Liderlik davranışlarıdır¹⁶³.

Genel olarak demografik veriler (örneğin, görev süresi, çalışanların cinsiyeti) örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili bulunmamıştır¹⁶⁴.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili bu öncüllerin (antecedents) mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışlarının azaldığı söylenebilir. Aşağıda her bir grubun örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl ve hangi değişkenler ile etkilediği açıklanmıştır¹⁶⁵.

3.3.1. Bireysel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışını en çok etkileyen bireysel özelliklerin başında çalışan tutumları gelmektedir. Bu tutumlar sırasıyla iş tatmini, örgüte bağlılık, adalet algısı ve lidere duyulan güven olarak belirtilmektedir. Bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına güçlü olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Diğerleri ise, kişilik ve demografik özelliklerdir.

İş tatmini, çalışanların işlerini, iş şartları (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçlar (ücret, iş güvenliği) bakımından

¹⁶³ Philip M.Podsakoff, Scott B.MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G.Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", Journal of Management, 26 (33), 2000, s.526.

¹⁶⁴ Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, a.g.m., s.530.

¹⁶⁵ Öz, a.g.e., ss.66, 67.

değerlendirmeleridir¹⁶⁶. İş tatmini genel anlamda çalışanların işlerine duyduğu sevgiyi belirlemektedir. Bir çalışanın işi ile ilgili tutumları ne oranda olumlu hale gelirse, kişi bu durumu o oranda aldığı bir fayda veya iyilik olarak değerlendirerek karşılığını vermek istemektedir. Karşılığını da görev içi veya görev dışı performansını artırarak vermeye çalışmaktadır. Kişi bireysel yetkinliklerini ne oranda artırır ise artırsın iş performansı belirli bir oranda kalacaktır. Yeteneklerini bir anda artıramayacağı için kişi durumsal performansını veya görev dışı (extra-role) davranışlarını artırma yoluna gitmektedir. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır¹⁶⁷. Böylelikle, bir çalışanın, iş tatmini arttıkça bunun karşılığını görev içi performansından çok miktarını ve zamanını kişinin kendisinin ayarlayacağı görev dışı (yardımlaşma, ileri görev bilinci gibi) davranışlarını artırarak vermeye çalışacağı belirtilmiş ve araştırmalarla desteklenmiştir. Ayrıca, Bateman ve Organ (1983) iş tatminin çalışanlarda olumlu duygular yaratmasına sebep olduğu için vatandaşlık davranışını artırdığını savunmuşlardır. Buna sebep olarak, olumlu duygular hisseden kişilerin kendilerine bu duyguları hissettiren kurumdaki kişilere faydalı olmak istediği gösterilmiştir¹⁶⁸.

3.3.2. İşin Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile en sık ilişkilendirilen iş nitelikleri, Hackman ve Oldham'ın (1975) geliştirdiği modeldir. Bu model beş başlığı kapsamaktadır; özerklik (autonomy), çeşitlilik (skill variety), görevin kimliği (task identity), görevin önemi (task significance) ve geri bildirimdir (feedback). Çeşitlilik, görevin kimliği ve görevin önemi, işe anlamlılık kazandırmakta; özerklik, iş sonuçlarından sorumluluk duymayı ve geri bildirim ise iş sonuçları ile ilgili bilgi edinmeyi sağlamaktadır¹⁶⁹. Bir işin

¹⁶⁶ Öz, a.g.e., s.67'den Stephen P.Robbins ve Timothy A.Judge, Organizational Behavior Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.30.

¹⁶⁷ Öz, a.g.e., s.67'den Gökhan T.Ünüvar, "An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 2006, s.23.

¹⁶⁸ Bateman ve Organ, a.g.m. s.588.

¹⁶⁹ Öz, a.g.e., s.67'den Stephen P.Robbins ve Timothy A.Judge, Organizational Behavior Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.227.

sorumluluğu, anlamlılığı ve sonuçlardan bilgi edinme düzeyi arttıkça, o işi yapan kişinin o oranda şirket ihtiyaçlarını anlayabileceği ve bu yüzden vatandaşlık davranışları sergileyeceği savunulmaktadır¹⁷⁰.

3.3.3 Örgütsel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile en çok ilişkili olan örgütsel özellikler; formalleşme derecesi, esneklik derecesi ve algılanan örgütsel destektir (perceived organizational support)¹⁷¹.

Formalleşme derecesi, bir organizasyonda kural ve prosedürlerin ne oranda belirgin olduğu anlamına gelirken, esneklik derecesi organizasyonun belirlenmiş bu kurallara ne oranda sıkı sıkıya bağlı olduğu anlamına gelmektedir¹⁷². Bu iki değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisine dair iki görüş mevcuttur. İlk görüşte, formalleşme artıp esneklik derecesi azaldıkça çalışanların kurallardan sıkılarak iş tatminlerinin azalmasına sebep olacağı ve bu yüzden vatandaşlık davranışlarının da azalacağı savunulmuştur. Diğer görüşte ise, kurallar netlik kazanıp (formalleşme yüksek) bu kurallara sıkı sıkıya bağlı kalındıkça (esneklik düşük) kurumun adil bir ortama sahip olacağı düşünülerek adil ortamın vatandaşlık davranışlarını artıracığı ifade edilmektedir. Bu ilişkiyi araştıran Organ ve arkadaşları (2006), yüksek formalleşme ve düşük esnekliğin çalışanların iş tatminini, örgüte bağlılık ve lidere duyulan güvenlerini artırarak vatandaşlık davranışlarını dolaylı olarak artırdığını ispatlamışlardır¹⁷³.

Algılanan örgütsel desteğin tıpkı iş tutumları gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını sosyal mübadele teorisine dayanarak etkilediği ifade edilmektedir. Çalışanlar kurumlarından destek gördükçe, kendilerini değerli ve güvenli hissederek kurumlarına minnet duyarak karşılığını vermek istemektedirler. Böylelikle vatandaşlık davranışlarını artırarak kurumlarına

¹⁷⁰ Öz, a.g.e., s.72.

¹⁷¹ Öz, a.g.e., s.73.

¹⁷² Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.122.

¹⁷³ Öz, a.g.e., s.74.

faydalı olacak ve minnet duygularının karşılığını vermiş olacakları savunularak bu ilişki birçok çalışma ile desteklenmiştir¹⁷⁴.

3.3.4. Liderlik Davranışları

Dönüştürücü (transformational), hedef tayini (goal-setting) ve lider-izleyici takas teorilerine göre gerçekleştirilen lider davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları ile en çok ilişkilendirilen lider davranışları olmuştur¹⁷⁵.

Dönüştürücü lider, çalışanlarının içsel motivasyonlarını artırarak iş yapmalarını sağlar. Onların kendilerine güvenmelerini, vizyon ve hedef belirlemelerini ve bu hedeflere ulaşmalarında gerekli olabilecek her türlü yardımı ve desteği sağlarken onların yüksek performans düzeylerine çıkmalarını bekler¹⁷⁶. Vizyon belirlemeleri, çalışanların yaptıkları işe büyük penceden bakmalarını sağlayarak işten tatmin olma düzeylerini artırır. Bu yüzden, iş tatmini artan kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ifade edilmektedir¹⁷⁷.

Hedef tayini teorisine göre, liderler çalışanlarına net ve anlaşılır hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmaları için gerekli desteği sağlar ve bu hedeflere ulaştıklarında hak ettikleri sonuçları verirler¹⁷⁸.

Lider-izleyici takas teorisine göre liderler izleyicileri ile sosyal takas ilişkisi kurarak onlara olan davranışlarını belirlerler. Düşük kaliteli ilişkide lider çalışanına resmi otoritesini kullanır ve bu ilişkide çalışan performansı ortalama düzeyde gerçekleşir. Yüksek kaliteli ilişkide ise lider-izleyici

¹⁷⁴ Öz, a.g.e., s.74.

¹⁷⁵ Öz, a.g.e., s.74.

¹⁷⁶ Öz, a.g.e., s.75'den Stephen P.Robbins ve Timothy A.Judge, Organizational Behavior Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.437.

¹⁷⁷ Öz, a.g.e., s.75.

¹⁷⁸ Öz, a.g.e., s.75'den Stephen P.Robbins ve Timothy A.Judge, Organizational Behavior Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.416.

ilişkisinde karşılıklı güven, destek ve sadakat vardır¹⁷⁹ Çalışanlar liderleri ile yüksek kaliteli ilişki kurdukça, liderlerine karşı daha yüksek seviyede bağlılık, vicdanlılık ve sadakat göstereceklerdir. Böylelikle lider-çalışan ilişkisinin kalitesi arttıkça vatandaşlık davranışları da artacaktır¹⁸⁰.

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Çalışanlar tarafından biçimsel görev ve sorumluluklarının ötesinde geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı davranış şekilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları tarafından kategorize edilmeye çalışılsa da yazında, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından kabul gören örgütsel vatandaşlık davranışı türleri Tablo-5'te sunulmaktadır¹⁸¹.

¹⁷⁹ Öz, a.g.e., s.75'den Stephen P.Robbins ve Timothy A.Judge, Organizational Behavior Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.414.

¹⁸⁰ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.104.

¹⁸¹ Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, a.g.m., ss.518-525.

Tablo-5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Podsakoff ve diğerleri (2000)	Smith, Organ ve Near (1983)	Organ (1988, 1990)	Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995)	Graham (1991)	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992); George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Van Scotter ve Motowidlo (1996)
Yardım etme	Özgecilik	Özgecilik Nezakat, Uzlaştırma, Moral verme	Kişiler arası yardımlaşma		Kişilere yönelik vatandaşlık davranışı	Yardım etmek	Yardım etmek ve işbirliği yapmak	İşi kolaylaştırmak
Sportmenlik		Sportmenlik						
Örgütsel sadakat			Kurumu desteklemek	Örgütsel sadakat		Örgüt itibarını yaymak	Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve korumak	
Örgütsel uyum	Genel uyum			Örgütsel itaat	Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı		Örgüt kural ve prosedürlerini takip etmek	
Bireysel inisiyatif		Vicdanlılık	Kişisel gayret, Bireysel inisiyatif			Yapıcı önerilerde bulunmak	İşlerini şevk ve ek çaba ile sürdürmek, İş aktivitelerinde gönüllü olmak	İşe adanma
Sivil erdem		Sivil erdem		Örgütsel katılım		Örgütü korumak		
Kendini geliştirme						Kişisel gelişim		

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını yazına kazandıran Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının; Özgecilik (Altruizm-diğerlerini düşünme), Nezaket (Courtesy), Sportmenlik (Sportsmanship), Vicdanlılık (Conscientiousness) ve Sivil Erdem (Civic Virtue) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğu araştırmacının Organ'ın beş boyutlu ölçeğini kullandıkları gözlenmektedir. Bu nedenle, sadece bu boyutlar üzerinde durulacaktır.

3.4.1. Özgecilik (Altruism) (Diğerlerini Düşünme)

Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya sorunlarda örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir¹⁸². Bu tür davranışların en karakteristik yanını "yardımseverlik" oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılır¹⁸³.

Bu davranışın temelinde işgörenlerin birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon üyesinin bu davranışları özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, organizasyon üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan özgecilik davranışı şeklidir ve özgecilik davranışı yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara veya tedarikçilere vb. yönelik de olabilmektedir¹⁸⁴.

¹⁸² Organ, a.g.e., s.8.

¹⁸³ Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000, s.25.

¹⁸⁴ İşbaşı, a.g.t., ss.25-26.

3.4.2. Nezaket (Courtesy)

Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir¹⁸⁵.

Organ'a göre özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmesi güç olan boyutlardır. Aralarındaki en belirgin fark, yardım etme fiilinin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecilikte kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlardır¹⁸⁶. Bir bireyin diğerleriyle işle ilgili sorun çıkmasına engel olmak için geliştirdiği isteğe bağlı davranışlar nezaket boyutu kapsamında değerlendirilmektedir.¹⁸⁷

3.4.3. Sportmenlik (Sportsmanship)

Sportmenlik, örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu davranışları sportmenliğe örnektir¹⁸⁸.

Organ'a göre, organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikâyet etme hatta direnç

¹⁸⁵ Organ, a.g.e., s.12.

¹⁸⁶ Organ, a.g.e., s.12.

¹⁸⁷ Philip M.Podsakoff, Scott B.MacKenzie, Robert H.Moorman, Richard Fetter, "Transformational Leader Behaviors, and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", Leadership Quarterly, 1(2), 1990, s.115.

¹⁸⁸ Organ, a.g.e., s.11.

gösterme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kırıcı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler¹⁸⁹.

3.4.4. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Organ tarafından ortaya konulan bir diğer boyut olan vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır¹⁹⁰. Katılım, kural ve düzenlemelere uymak, ara vermek gibi konularda çalışanın kendi isteğiyle asgari rol gereklerinin üzerinde geliştirdiği davranışlar vicdanlılık boyutunda ele alınmaktadır¹⁹¹.

Vicdanlılık; işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevinde kurallara uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma gibi davranışları içermektedir. Ayrıca, çalışanların gönüllülüğe dayalı katkılarını açığa çıkaran vicdanlılık, örgütün planlama, problem çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini de güçlendirecektir¹⁹².

3.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem, örgüte bir bütün olarak makro seviyede ilgi ya da bağlılık göstermektir. Bu davranış şekli, kişisel anlamda büyük maliyetlere rağmen, örgütün yönetimine aktif biçimde katılım sağlamayı (örn., toplantılara katılmak, örgüt politikasına ilişkin tartışmalarda yer almak, örgütün izlemesi gereken stratejilere ilişkin görüş belirtmek gibi), örgütün çevresinde bulunan

¹⁸⁹ Organ, a.g.e., s.11.

¹⁹⁰ Organ, a.g.e., s.11

¹⁹¹ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, a.g.m., s.115.

¹⁹² Organ, a.g.e., s.11.

tehdit ve fırsatları izlemeyi (örn., endüstride örgütü etkileyebilecek değişimleri takip etmek gibi) ve örgütün çıkarlarını gözetmeyi (örn., yangın tehlikelerini ya da şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek gibi) kapsar. Bu davranışlar bir kimsenin kendisini, aynen bir ülkenin vatandaşı gibi gereken sorumlulukları kabul eden, daha büyük bir bütünün parçası gibi hissettiğini gösterir¹⁹³. Bireyin şirketle ilgili konularda sorumlu biçimde katılım sağladığını, müdahil olduğunu ve ilgilendiğini gösteren davranışlardır¹⁹⁴.

Sivil erdem davranışı, diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle örgüte yönelik ve çalışan tarafından bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilen bir davranış şekli olduğu görülmektedir¹⁹⁵. Organ tarafından tanımlanan 5 vatandaşlık boyutundan en açık biçimde örgüte yönelik olanı sivil erdem boyutudur¹⁹⁶.

3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Hedeflerine Göre Boyutları

Williams ve Anderson (1991) tarafından örgüte yarar sağlayan vatandaşlık davranışları ile örgüte dolaylı yoldan katkı sağlayan kişilere yönelik vatandaşlık davranışları arasında bir ayrıma gidilmiştir. Örgüte yönelik vatandaşlık davranışları (ÖVDÖ), örgüte genel anlamda katkı sağlayan (örneğin, işe gelemeyeceği zaman önceden bilgi vermek, düzenin sağlanması için tasarlanan biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmak) ve Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları (ÖVDK) ise doğrudan doğruya bireylere ve dolaylı olarak da örgüte katkı sağlayan (örneğin, yerinde olmayan çalışanların işlerini yapmak, diğer çalışanlara kişisel ilgi göstermek) davranışlardır¹⁹⁷.

¹⁹³ Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, a.g.m., s.525.

¹⁹⁴ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, a.g.m., s.115.

¹⁹⁵ Robinson, a.g.m., s.584.

¹⁹⁶ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.291.

¹⁹⁷ L.J.Williams, S.E.Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior", Journal of Management, 17, 1991, ss.601-602.

Örgüte yönelik ve kişilere yönelik vatandaşlık davranışları arasındaki ayırım önemlidir çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu iki türü farklı öncüllere sahiptir¹⁹⁸. Ayrıca yapılan bu ayırım, örgütte farklı seviyedeki hedeflerle (kişisel/bütün olarak örgüt) farklı seviyedeki öncüller (örn., kişisel, içeriksel) arasında bir bağlantı kurmaya imkân tanımaktadır¹⁹⁹.

3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımında yer alan temel noktalardan birisi de, toplamda kişilerin sergilediği davranışların zaman içinde örgütsel etkinliği geliştirmesidir. Bu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal mekanizmasını “yağlayarak” performansı geliştireceği, sürtünmeyi azaltacağı ve böylelikle de etkinliği artıracığı anlamına gelmektedir²⁰⁰.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkinliği geliştirmesinin potansiyel sebepleri aşağıda açıklanmıştır²⁰¹.

1. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların verimliliğini artırır.
 - Birbirlerine yardım eden çalışanlar verimliliklerini daha hızlı bir şekilde artırabilirler,
 - Zaman içinde yardım davranışı en iyi uygulamaların çalışma grubu ve/veya bölüm içine yayılmasını sağlayan bir mekanizma haline gelebilir,
 - Kendini geliştiren çalışanlar işlerini daha verimli yapmayı öğrenirler ve alacakları farklı eğitimlerle çok yönlü birer çalışan haline gelebilirler.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışları yönetsel verimliliği artırır.
 - Çalışanlar sivil erdem davranışları sergilediklerinde, çalışma grubunun etkinliğini artıracak değerli fikirler ya da geri beslemeler alabilir,

¹⁹⁸ Williams, Anderson, a.g.m., s.602.

¹⁹⁹ Somech, Drach-Zahavy, a.g.m., s.281.

²⁰⁰ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.199.

²⁰¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., ss.201-202.

- Nezaket davranışı gösteren çalışanlar bireyler arasında meydana gelebilecek çatışmaları önlerler ve böylelikle yöneticinin bu çatışmalar ile meşgul olmamasını sağlamış olurlar,

- Sportmenlik davranışı gösteren çalışanlar, yöneticinin küçük sorunlara ya da önemsiz şikayetlere zaman ayırmasını önleyebilirler.

3. Örgütsel vatandaşlık davranışları kaynakların daha verimli amaçlar için serbest kalmasına imkân sağlar.

- Çalışanlar işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardım ettiklerinde yöneticinin çalışanlara destek sağlamasına gerek kalmaz ve böylelikle yönetici, zamanını planlama gibi daha verimli işlere ayırabilir,

- Vicdanlılık davranışı gösteren çalışanlar, daha az kontrole gereksinim gösterirler ve yönetici de çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek zaman kazanabilir,

- Tecrübeli çalışanlar yeni gelenlere yardım ettikçe bu çalışanlara verilecek eğitim için ayrılacak kaynaklardan tasarruf edilmiş olur,

- Çalışanlar kendilerini geliştirerek işlerini daha iyi yaptıklarında kontrol için ayrılan zaman azalır.

4. Örgütsel vatandaşlık davranışları, kıt kaynakların idame faaliyetlerine tahsis edilmesi ihtiyacını azaltır.

- Yardım etme davranışının doğal bir sonucu olarak, takım ruhu, etik değerleri ve bağlılığı gelişir, böylelikle grup üyeleri grubun bir arada kalması için fazla enerji sarfetmek zorunda kalmazlar,

- Nezaket ve sportmenlik davranışı gösteren çalışanlar gruplar arası çatışmaların çıkmasını önlemiş olurlar ve bu şekilde çatışmaları çözmek için zaman ayırmak zorunda kalmazlar.

5. Örgütsel vatandaşlık davranışları takım çalışanları ve çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine eden etkili bir kaynak olarak hizmet gösterir.

- Sivil erdem davranışı gösteren çalışanların, çalışma grubu faaliyetlerine ve toplantılarına gönüllü olarak katılım sağlamaları grubun etkinliğini ve verimliliğini artırır,

- Nezaket davranışı ile çalışanların grubun diğer üyeleriyle ya da farklı grupların üyeleriyle temasa geçmesi, sorunların çıkmasını engelleyici rol oynar.

6. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütü çalışılacak daha çekici bir yer haline getirerek örgütün, en iyi çalışanları işe çekme ve işte tutma özelliğini artırır.

- Çalışanlar, örgüt dışında örgüt faaliyetlerini övdüklerinde ve örgütün itibarı bu şekilde yayıldıkça örgütün iyi adayları kendine çekme şansı artar,

- Yardım etme davranışı, etik değerleri, grup bağlılığını ve bir gruba ait olma hissini geliştirerek örgütün performansına katkıda bulunur ve bu da örgütün daha iyi çalışanları kendine çekmesine neden olur,

- Sportmenlik davranışı ile çalışanların zorlukların üstesinden gelmesi ve önemsiz konular hakkında şikayet etmemeleri diğerlerine örnek olur ve örgüte olan sadakat ve bağlılığı artırarak çalışanların örgütte kalmalarını sağlar.

7. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansın istikrarına katkıda bulunur.

- Yerinde olmayan ya da ağır iş yükü olan çalışanların işlerinin yapılması ile çalışma grubunun performansı istikrarını kaybetmez,

- Vicdanlılık davranışı gösteren çalışanlar yüksek üretim seviyelerini koruyarak çalışma grubunun performans düzeyindeki değişkenliği azaltmış olurlar.

8. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlama kabiliyetini yükseltir.

- Endüstri ile yakın ilişki içinde olan çalışanların, çevredeki değişimler hakkında bilgi vermeleri ve çeşitli önerilerde bulunmaları örgütün değişime ayak uydurmasını sağlar,

- Toplantılara gönüllü katılan çalışanlar bilginin yayılmasına yardımcı olarak örgütün uyum yeteneğini geliştirirler,

- Sportmenlik davranışı gösteren çalışanlar yeni sorumluluklar yüklenerek ya da yeni beceriler elde ederek örgütün değişime ayak uydurabilme yeteneğini artırır.

9. Örgütsel vatandaşlık davranışları sosyal sermaye meydana getirerek örgüt verimliliğini artırır.

- Yardım etme davranışı gösteren çalışanlar, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlenmesine, bilgi transferinin, örgütsel öğrenmenin ve örgüt aktivitelerinin yönetilmesine katkıda bulunarak örgütün sosyo-yapısal sermayesini geliştirirler,

- Mecbur olmadıkları halde örgüt toplantılarına katılan çalışanlar, bu toplantılarda örgüt faaliyet ve gelişmelerine, örgüt misyonuna ve kültürüne ilişkin edindikleri bilgileri diğerlerine aktararak örgütün bilişsel sosyal sermayesine katkıda bulunurlar,

- Görüşlerini açıkça ifade eden ve diğerleriyle paylaşan çalışanlar örgüt içinde ortak bir anlayış gelişmesini sağlayarak örgütün bilişsel sosyal sermayesini geliştirirler,

- Yardım etme davranışını gösteren çalışanlar örgüt içinde güven ortamını geliştirerek ilişkisel sosyal sermayeye katkıda bulunurlar.

3.7. Kültürel Farklılıkların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

Kültürel farklılıklar üzerine yapılan araştırmalar, belirli kültürel değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları ya da ifadeleri nasıl etkileyebileceğini açıklamaktadır. Kültürel etkinin bu konuda etkili olabilecek iki boyutu Bireysellik-Kollektivizm ve Güç Mesafesidir²⁰².

Bireysellik-Kollektivizm, bir kültürün üyelerinin davranışlarını etkileyen faktörlerden birisidir. Kişiyeye ait değer ve menfaatlere karşılık büyük aile, aşiret ya da yoldaşların meydana getirdiği geniş grubun değer ve menfaatleri vardır. Bireyselci kültürlerde bir kişinin kimliği tanımlanırken “özgürlük”

²⁰² Paine, Organ, a.g.m., ss.47-48.

kavramı vurgulanırken kolektivist kültürlerde bir kişinin kimliğinin ait olduğu gruptan kaynaklandığı varsayılır²⁰³.

Bireysellik ve kolektivizm iki kutuplu bir yapıdır. Bireyselci bir çalışan; (1) kendi şahsi çıkarlarını, grubun çıkarları önünde tutabilir, (2) yalnız kendi iyiliğini gözetebilir, (3) kişisel hedeflerine ulaşmayı öncelikli olarak düşünebilir. Diğer taraftan, kolektivist bir çalışan grubun çıkarlarının kendi çıkarlarının önüne geçmesine izin verir ve grubun iyiliğini gözetir. Örgütsel vatandaşlık davranışları bütünü iyiliği için geliştirilen davranışlar olduğu ve genellikle de kişisel çıkarların arka plana atılmasını içerdiğinden kolektivist eğilimleri fazla olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenebilir²⁰⁴.

Bireysellik, kişilerin yalnızca kendilerine ve ailelerine öncelik verdikleri zayıf bağlara sahip sosyal bir yapıyı tanımlarken, kolektivizm ise kişilerin grup-içi ve grup-dışı olarak ayrıldıkları ve grup-içi yapıda kendilerine öncelik verilirken bunun karşılığında mutlak sadakat göstermek zorunda hissettikleri sıkı bağlara sahip bir sosyal yapıyı ifade etmektedir²⁰⁵. Örneğin, kolektivist toplumlarda kişinin kendi kimliğini dayandırdığı grup-içi yapının önemi nedeniyle bağlılık, bireyselci toplumlara oranla daha yüksek olabilir²⁰⁶.

Moorman ve Blakely (1995) tarafından yapılan araştırma neticesinde, bireysel niteliklerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğu, kolektivist değerlerin, yardım etme, kişisel inisiyatif ve sadakat gösterisi gibi örgütsel vatandaşlık davranışı biçimleriyle ilişkisinin olduğu bulunmuş²⁰⁷ ancak aynı zamanda bireyselci bir çalışan için görev-içi ve görev-dışı davranışlar arasındaki ayırımın belirgin olduğu, kolektivist bir çalışanın ise görev-dışı davranışları da görevin bir parçası gibi algılama eğilimi olduğu tespit edilmiştir²⁰⁸. Çalışma sonucuna göre, kolektivist bir çalışanın, örgütsel

²⁰³ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., ss.26-27.

²⁰⁴ Moorman, Blakely, a.g.m., s.129.

²⁰⁵ Paine, Organ, a.g.m., s.48.

²⁰⁶ Paine, Organ, a.g.m., s.49.

²⁰⁷ Moorman, Blakely, a.g.m., s.137.

²⁰⁸ Moorman, Blakely, a.g.m., s.140.

vatandaşlık davranışı sergilemesinin nedeni basitçe bu tip davranışları görev-dışı değil görevin bir parçası olarak görme eğiliminde olmasıdır²⁰⁹.

Güç mesafesi, bir toplumun, örgütlerde gücün eşit olmayan şekilde dağıtıldığını kabullenmesidir. Bu durum, toplumun güçsüz üyelerinin değer yargılarında görülebildiği gibi güçlü üyelerinde de görülebilmektedir²¹⁰.

Güç mesafesi, bir toplumun üyelerinin yalnızca kabul ettiği değil aynı zamanda kendilerini de rahat hissettikleri, kişiler arasında bulunan güç farklılıklarını tanımlayan tabii bir hiyerarşidir²¹¹.

Bir kültürde, belirtilen bu iki boyut, örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl algılandığını etkileyebileceği gibi aynı zamanda da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerini de etkileyebilir. Buna ilaveten, aynı davranış şeklinin kültüre bağlı olarak farklı nedenleri ya da sonuçları olabilir. Kollektivist kültürler, örgüte ya da gruba katkı sağlayan her türlü davranış şeklini destekleyebilir. Grubun iyiliği için yapılan her türlü davranış kollektivist toplumlarda normal görülürken, daha bireyselci toplumlarda bu tür davranışlar istisna olarak kabul edilir. Bireyselci kültürün üyesi olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, biçimsel ödül sisteminin bir parçası olmamasına rağmen bundan bir karşılık elde etmeyi bekleyebilirler. Buna göre bireyselci toplumlarda, çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının performanslarının değerlendirilmesini olumlu etkileyeceği ve bu şekilde de bazı kazançlar elde edebileceklerine inanmaları ile motive edilebilecekleri görüşü ortaya çıkmaktadır²¹².

Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanlar, yönetim adil olmadığına da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye devam edebilirler çünkü eşitsizlik baştan kabul edilmiştir. Düşük güç mesafesi olan kültürlerde

²⁰⁹ Moorman, Blakely, a.g.m., s.141.

²¹⁰ Paine, Organ, a.g.m., s.48.

²¹¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.27.

²¹² Paine, Organ, a.g.m., s.48.

ise çalışanlar, adaletin olmadığını düşündüklerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeyebilirler²¹³.

Paine ve Organ (2000) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı kültürlerde nasıl algılandığı ve ifade edildiğine ilişkin yapılan araştırma kapsamında elde edilen verilerden bir kısmı aşağıdadır²¹⁴:

- İsrail: Bu tip davranışlar herkesten beklenirken, davranışlar örgüte değil kişilere yöneltilmelidir.

- Japonya: Japonya'da davranış şekilleri şirketin Japon, Avrupalı ya da ABD'li olmasına göre değişmektedir. Örneğin, Japonya'da Fujitsu'da çalışan bir işgörenle Dell Bilgisayar'da çalışan bir işgörenin davranışları farklı olacaktır. Japonya'da davranış şekilleri genel olarak, şirketin büyüklüğü, sahibi ve yaptığı işe göre değişiklik göstermektedir.

- Finlandiya: Finlandiya'da çalışanlar, işyerinde bencil olamazlar, kişi mutlaka güvenilir olmalıdır ve kesinlikle yaltakçı olmamalıdır. Maaşlar sabit olduğu için fazla çalışarak ek ödeme alınamaz ve bu yüzden de örgütsel vatandaşlık davranışları fazla görünür değildir. Ayrıca kişiler şirket dışında şirket hakkında kötü konuşamazken şirket içinde diledikleri gibi konuşabilirler.

- İtalya: Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ödül arasındaki bağlantı kişinin nerede çalıştığına bağlıdır. Özel sektörde bu tip davranışlar ödüllendirilirken, kamuda herhangi bir karşılık göremez.

Sonuç olarak, bir örgütün insan kaynakları, her kültüre özel ihtiyaç, değer ve kurallara hassasiyet gösterecek şekilde yönetilmelidir²¹⁵. Ancak bu şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarından ve "örgütsel vatandaşlar"dan söz edilebilir.

²¹³ Paine, Organ, a.g.m., s.50.

²¹⁴ Paine, Organ, a.g.m., s.55.

²¹⁵ Paine, Organ, a.g.m., s.47.

BÖLÜM 4

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Teorik Temelleri

Psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının her ikisi de sosyal mübadele teorisinden kaynaklanmakta, çalışan tutum ve davranışlarını belirlemede ise karşılıklılık normunu esas almaktadır.

4.1.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Blau'nun (1964) geliştirdiği sosyal mübadele teorisi, kişilerin yalnızca maddi değil aynı zamanda sosyal yükümlülükleri kapsayan değişim ilişkilerine de sahip olduğunu belirtmektedir. Bu yükümlülükler zaman içinde ve karşılıklılık temelinde kişiler arasında değiştirilir ve bu ilişkide kişiler ancak dengeli bir karşılıklı değişim içinde olduklarında kendilerini iyi hissederler²¹⁶.

Sosyal mübadelenin getireceği kazançların niteliği pazarlık konusu olamaz ve kişilerin isteğine bırakılır. Ekonomik mübadelenin tersine, sosyal mübadelede elde edilen kazançlar parasal değerlerle ifade edilemez. Bu nedenle, sosyal mübadelede yükümlülükler genel ifadelerle tanımlanırlar. Sosyal mübadelede elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolü olarak ifadesini bulur. Yani sosyal mübadele hesaplanmış bir temele dayanmaz. Ekonomik mübadele işlemlere dayanır, fakat sosyal mübadele ilişkideki tarafların uzun vadede yükümlülüklerini yerine getireceğine duyulan güvene dayanır²¹⁷.

²¹⁶ Jonathan L.Johnson, Anne M.O'leary-Kelly, "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, s.627.

²¹⁷ İşbaşı, a.g.t., s.14'ten P.Blau, Exchange and Power in Social Life, Wiley Science Editions, New York, 1964, ss.94-95.

Sosyal mübadele teorisi güven unsurunu kişiler arası ilişkinin kurulması ve devamı için gerekli sayar. Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar işverenleriyle adil ve dengeli karşılıklı değişim ilişkisi kurmaya çalışırlar²¹⁸.

Blau (1964)'ya göre, bireyler, bir ilişkide alınan ve verilenler arasında bir denge kurmaya çalışırlar. Taraflardan birinin katkısının azalması ya da artması durumunda diğer taraf da kendi katkı seviyesini değiştirerek dengeyi yeniden sağlamaya çalışır (Gouldner, 1960). Ampirik araştırmalar, bu tepkisel davranışın olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabileceğini göstermektedir²¹⁹.

Psikolojik sözleşmeler, işveren-çalışan arasında gerçekleşen sosyal mübadelenin bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır²²⁰. Psikolojik sözleşme ihlali algılandığında çalışanlar, kendilerine vaat edilenle gerçekleşen durum arasında fark olduğuna inanıyor demektir. Vaat edilenle gerçekleşen durum arasında fark olması ise sosyal mübadele ilişkisinde bir dengesizlik meydana geldiği anlamına gelmektedir. Eşitlik (equity) ilkesine göre çalışanlar, çeşitli olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek sosyal mübadele ilişkisindeki dengeyi tekrar kurmaya çalışır²²¹.

Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964), psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz etkilerini açıklamakta kullanılmıştır. Sosyal mübadele teorisine göre, bir taraf diğer bir tarafa bir şey sağladığında, diğer taraf da kendini bunun karşılığında bir şey verme baskısı altında bulur. Bu değişimde vurgulanan karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960) göre, eğer bir kimse diğer bir kimsenin faydasına bir şey yaparsa sosyal mukavele gereğince diğer kimse de bunun karşılığını vermekle yükümlüdür. Çalışanlar, işverenleri tarafından hayal kırıklığına uğratıldıklarında sosyal mübadelede bir ihlal durumu algırlar ve bunun bir sonucu olarak da çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi,

²¹⁸ Suazo, a.g.m., s.5.

²¹⁹ Chaudhry, Wayne, Schalk, a.g.m., s.502.

²²⁰ Johnson, O'leary-Kelly, a.g.m., s.628.

²²¹ Suazo, a.g.m., s.6.

genellikle örgütün faydasına ve kendi isteklerine bağlı olan davranış şekillerini sergilemezler²²².

Sosyal mübadele teorisi, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların performanslarını nasıl etkilediğini açıklamakta kullanıldığı gibi aynı zamanda psikolojik sözleşmenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerindeki etkisini açıklamakta da kullanılabilir²²³. Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını neden etkilediğine ilişkin iki mekanizma vardır. İlk açıklama, evrensel karşılıklılık kuralıdır; şöyle ki, yardım davranışının karşılığı nazik bir şekilde verilir. Eğer örgüt, destek ya da yardımcı olmayan biçimde bir davranış şekline girerse (psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi gibi) çalışanlar da kendilerini örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu davranış gösterme yükümlülüğünde hissetmezler. İkinci açıklama ise insanlar yardımcı davranışlara karşılık verme motivasyonuna sahiptir çünkü böyle yapmak insanların kişisel çıkarlarına katkıda bulunur²²⁴.

Sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık prensibinden hareketle, çalışanlar işverenleri tarafından iyi davranıldığını hissettiklerinde buna örgüte yardım ederek karşılık vereceklerdir. Çalışanlar, örgütün sorumluluklarını yerine getirmekte başarısız olduğunu düşündüklerinde ise, buna, kendilerine düşen biçimsel sorumlulukları yerine getirerek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak karşılık vereceklerdir²²⁵.

Psikolojik sözleşme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda yapılan araştırmalar da sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Araştırma sonuçları, çalışanların işverenleriyle sosyal değişim ilişkisinde dengesizlik

²²² Simon Lloyd D. Restubog, Prashant Bordiaw, "Workplace Familism and Psychological Contract Breach in the Philippines", *Applied Psychology, An International Review*, 55, 2006, s.566.

²²³ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.191.

²²⁴ Simon Lloyd D. Restubog, Matthew J.Hornsey, Prashant Bordiaw, Sarah R.Esposito, "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model", *Journal of Management Studies*, 45:8, December 2008, s.1379.

²²⁵ Restubog, Bordiaw, a.g.m., s.566.

algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltacaklarını göstermektedir. Çalışanlar biçimsel görevlendense isteğe bağlı ve yapılmadığında da performans değerlendirmesine yansımayacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmayı tercih edeceklerdir²²⁶.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramıyla açıklamıştır. Vatandaşlık davranışları sosyal mübadelenin çalışanlarla yöneticileri arasındaki ilişkinin niteliğini belirlediği bir bağlamda ortaya çıkmaktadır ve sosyal mübadele ilişkilerinin oluşmasında ve korunmasında güven, anahtar unsurdur²²⁷.

4.1.2. Karşılıklılık Normu

Gouldner (1960), iş hayatında karşılıklı değişimin temelini, karşılıklılık normunun oluşturduğunu ifade etmektedir. Çalışan-örgüt ilişkisinde karşılıklı mübadele teorileri, çalışanların tutum ve davranışlarının öngörülmesinde karşılıklılık normunun önemini vurgulamaktadır²²⁸.

Gouldner'e göre, karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir: Kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri²²⁹.

Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel olduğunu belirtmiş, ancak bu normun koşullara bağlı olarak değişebileceği gerçeği üzerinde de durmuştur. Çünkü bu normda kişilerin başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak veya bu kazançları dikkate alarak belli yükümlülükleri kabul etmeleri söz konusudur. Elde edilen kazancın değeri, alıcının bu

²²⁶ Suazo, a.g.m., s.8.

²²⁷ Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2001, Cilt 1, Sayı 1, s.57.

²²⁸ Jong, Schalk, Cuyper, a.g.m., s.330.

²²⁹ İşbaşı, a.g.t., s.12'den A.W.Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", American Sociological Review, 25, 1960, s.171.

kazanca o anda ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, vericinin güdülerine ve var veya yok olduğu düşünülen kısıtlara göre değişiklik gösterecektir. Gouldner yukarıdaki görüşünü, “kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler²³⁰” ifadesiyle kısaca aktarmaya çalışmıştır. Ona göre, başkalarından yardım görmek isteyen kişinin, öncelikle kendisinin başkalarına yardım etmesi gerekmektedir²³¹.

Karşılıklılık prensibine göre, diğerlerinden iyi bir davranış gören bireyler, bu duruma olumlu şekilde karşılık vermekle yükümlü hale gelmektedir (Gouldner, 1960)²³².

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile çalışan-işveren arasındaki psikolojik sözleşmeye olan bağlantının diğer bir göstergesi ise, örgütsel vatandaşlık davranışları teorisinin, çalışanlar ile işveren arasında karşılıklılık ve eşitlik kavramları bağlamında iki taraflı bir değişim ilişkisini ifade etmesidir²³³.

4.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri

Psikolojik sözleşme, bir bireyin kendisi ile diğer taraf arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle dair inancıdır²³⁴. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde oldukça geniş bir yelpazede olumsuz etkileri vardır²³⁵. Literatür, psikolojik sözleşme ihlalinin, iş tatmini ve örgüte olan güvende azalma, örgüt hayatında genel anlamda bencilliğin ve işten ayrılmaların artışı da kapsayacak şekilde çok geniş olumsuz sonuçları

²³⁰ İşbaşı, a.g.t., s.12'den A.W.Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, American Sociological Review, 25, 1960, s.173.

²³¹ İşbaşı, a.g.t., s.12.

²³² Jacqueline Coyle-Shapiro, Neil Conway, “Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support”, Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 4, 2005, s.774.

²³³ Robinson, Morrison, “Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior”, s.290.

²³⁴ Rousseau, Tijoriwala, a.g.m., s.679.

²³⁵ Restubog, Bordiaw, Tangz, “Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity”, s.376.

olduğunu göstermektedir²³⁶. Psikolojik sözleşmenin, önemli örgütsel sonuçlar üzerinde etkisinin olduğu birçok çalışmada görülmüştür²³⁷.

Psikolojik sözleşmenin önemli bir yönü çalışanların örgütün vaatlerini yerine getireceğine dair olan beklentileridir²³⁸. Bir çalışan, işverenin söz verdiği yükümlülüklerinden birini ya da daha fazlasını yerine getirmediğine dair bir algıya sahip olursa bu duruma birçok şekilde karşılık verebilecektir. Psikolojik sözleşme ihlalinin, işverene duyulan güvenin, iş tatmininin, örgütsel sadakatin, örgütte kalma niyetinin, biçimsel ve görev-dışı davranışlarının azalmasına neden olduğu ampirik araştırma sonuçlarında görülmektedir²³⁹.

Çalışanlar örgüte sağladıkları katkı ile örgütten elde ettikleri arasında bir denge kurarlar. Çalışanlar, bu dengenin bir ayağını oluşturan örgütün kendi yükümlülüklerini yerine getirmediğine inandıklarında kendi isteklerine bağlı katkılarını geri çekebilirler²⁴⁰.

Sözleşme ihlali örgütte güven kaybına neden olur ve bu durum çalışanların aidiyet duygularını azalttığı gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirme isteklerini de olumsuz yönde etkiler²⁴¹.

Psikolojik sözleşmenin ihlali nedeniyle çalışanlar tarafından gösterilecek ilk tepkilerden biri de vatandaşlık davranışlarının azaltılması olacaktır. Çünkü vatandaşlık davranışları tanımı gereği çalışanların kendi istekleriyle örgüt yararına yaptıkları ve sergilemedikleri takdirde de herhangi bir yaptırımla karşılaşmayacakları davranış şekilleridir.

Sözleşmeye uyulması durumunda ise iki nedenle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları artacaktır: (1) Çünkü çalışan kendisini örgütün

²³⁶ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.188.

²³⁷ Chaudhry, Wayne, Schalk, a.g.m., s.499.

²³⁸ Restubog, Bordiaw, Tangz, "Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", s.376.

²³⁹ Coyle-Shapiro, a.g.m., s.930.

²⁴⁰ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.296.

²⁴¹ Restubog, Hornsey, Bordiaw, Esposito, a.g.m., s.1393.

olumlu davranışına karşılık vermek zorunda hissedecektir, (2) Çünkü çalışanın olumlu davranış biçimine yönelmesi, örgüt içinde gelecekte de iyi muamele görme ihtimalini artıracaktır²⁴². Turnley vd. (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları, psikolojik sözleşmeye uyulmasının, çalışanların performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıcı rol oynadığını ortaya koymaktadır²⁴³. Çalışanlara verilen vaatleri/sözleri yarine getiren işverenler, çalışanlara bağlı olduklarını, onların katkılarına değer verdiklerini ve mevcut istihdam ilişkisine devam etmek istediklerini göstermiş olurlar²⁴⁴.

Psikolojik sözleşme ihlalinin, kamu kurumlarındaki etkisi, özel sektöre göre daha da olumsuz sonuçlara neden olabilir. Turnley vd. (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları, yönetimin kendilerine zarar verdiklerini düşünmeleri durumunda bile kamu çalışanlarının iş güvencelerini ve diğer imtiyazlarını bırakmaya meyilli olmadığını, normalde, çok daha az riskli olan ihmalkarlık ve ilgisizlik davranış şekilleri ile karşılık vermeyi tercih ettiklerini gösteriyor. Bugün kamu kurumlarının büyük çoğunluğu, çalışanlarının gösterdiği performans karşılığında onları ödüllendirmemektedir. Performans ve ödül arasında direkt bir bağlantı olmaması, kamu kurumlarında özel sektöre kıyasla daha olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Sonuçta, kamu kurumları “tatminsiz-ayrılan”dan çok “tatminsiz-ihmkar” çalışanları barındırmaktadır. İş yerinde ihmalkarlığın bir neticesi de, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülük esasına göre gerçekleştirilen davranış şekillerinin geliştirilmesinde motivasyon eksikliğidir. Genellikle biçimsel sonuçlara göre yapılan performans değerlendirmeleri ile ölçülmediğinden bu motivasyon eksikliği zamanla sessiz bir düşman haline gelir. Ancak düşük örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine sahip örgütler, zamanla bünyelerinin bazı temel parçalarını kaybederler ve bu da onlara önemli bir zarar verir²⁴⁵.

Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) tarafından yapılan araştırma neticesinde, kamu personelinin büyük çoğunluğunun psikolojik sözleşme

²⁴² Restubog, Hornsey, Bordiaw, Esposito, a.g.m., s.1378.

²⁴³ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.203.

²⁴⁴ Coyle-Shapiro, Conway, a.g.m., s.775.

²⁴⁵ Vigoda, a.g.m., s.204.

ihlali algıladığı bulunmuştur. Araştırmada çalışanların psikolojik sözleşmelerine ilişkin algılarının, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir²⁴⁶.

Coyle-Shapiro ve Kesler tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada ise, psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları kamu çalışanlarının işverenlerinden gördükleri davranış biçimine karşılık verdiklerini ortaya koymuştur²⁴⁷.

4.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşme yazını, bir çalışanın psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin durumuna dair inancının, bu çalışanın davranışlarını etkileyeceğini ifade etmektedir. Bu görüşten hareketle, bir çalışanın, örgütünün yükümlülüklerini yerine getirmesi ölçüsünde örgütsel vatandaşlık davranışları geliştireceği düşünülmektedir. Williams ve Anderson (1991) tarafından örgüte yarar sağlayan vatandaşlık davranışları ile örgüte dolaylı yoldan katkı sağlayan kişilere yönelik vatandaşlık davranışları arasında bir ayrıma gidilmiştir. Psikolojik Sözleşme de kişilerden çok örgütün yerine getirmek durumunda olduğu yükümlülükler olana inancı ifade ettiğinden sözleşmenin ihlal edilmesinin, kişilere yönelik vatandaşlık davranışlarından çok örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını etkileyeceği değerlendirilmektedir. Eğer çalışanlar örgütün sözleşmeyi ihlal ettiği kanısına sahip olurlarsa bu duruma örgüte sağladıkları katkıyı azaltarak karşılık vereceklerdir²⁴⁸.

²⁴⁶ Coyle-Shapiro, Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", s.922.

²⁴⁷ Jacqueline Coyle-Shapiro, Ian Kessler, "The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 13, 2003, s.213.

²⁴⁸ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.291.

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgütün özel temsilcileri arasındaki etkileşimle geliştirilir ve uygulanır. Ancak, çalışanın zihninde sözleşme, kendisi ile örgüt arasındadır. Çalışanlar, örgütün ne gibi yükümlülükleri olduğuna ve bu yükümlülükleri ne derecede yerine getirdiğine dair inançlara sahip olurlar. Bir anlamda örgüt, psikolojik sözleşmenin bir tarafı olarak bir insan kimliğine bürünür²⁴⁹.

Çalışanlar psikolojik sözleşmenin diğer tarafı olarak örgütü görmektedirler. Bu nedenle de sözleşme ihlali durumunda tepkilerini büyük oranda örgüte gösterecekleri düşünülmektedir. Çalışma kapsamında belirtilen tepkiler, örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında ele alındığından sözleşme ihlalinin, örgüte ve kişilere yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün biçimsel ödül sistemi içerisinde yer almadığından, çalışanlar bu tür isteğe bağlı davranışları gerçekleştirebilir ya da geri çekebilirler. Çalışanların bu kararı örgütün onlara nasıl davrandığına bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları çok boyutludur ve çalışanlar bu kategorilerin hepsine eşit şekilde yönelmektense bazılarını geliştirmeyi tercih edebilirler. Psikolojik sözleşme çalışan-işveren ilişkilerine odaklandığından psikolojik sözleşme ile en fazla bağlantısı olan davranış şekli de kişilere değil örgüte yönelik davranış şekli olmalıdır²⁵⁰. Turnley vd. (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları, psikolojik sözleşmeye uyulmasının örgüte yönelik davranışlar üzerinde, kişilere yönelik davranışlar üzerinde olduğundan çok daha fazla etkisi olduğunu göstermektedir. Sosyal mübadele teorisiyle de uyumlu olarak, psikolojik sözleşmeleri ihlal edilen çalışanların iş arkadaşlarından çok bir bütün olarak örgüte olan katkılarını geri çektikleri görülmektedir²⁵¹.

²⁴⁹ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.290.

²⁵⁰ Coyle-Shapiro, Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", s.910.

²⁵¹ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.201.

Psikolojik sözleşmeler, çalışanların örgütün kendilerine borçlu olduğuna inandıkları yükümlülükler ile bunun karşılığında örgüte borçlu olduklarına inandıkları yükümlülüklerdir²⁵². Çalışanlar, örgütün kendilerine borçlu olduğuna inandıkları yükümlülüklerin yerine getirilmediği algısına sahip olduklarında psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşmiş olur. Psikolojik sözleşme ihlali güven kaybına yol açmakta ve güven kaybı da örgüte yönelik olan vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olmaktadır²⁵³. Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşmenin belirli bir vatandaşlık davranış türü ile değil vatandaşlık davranışı boyutlarının çoğu ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır²⁵⁴. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etki meydana getirmektedir. Aynı zamanda kişilere yönelik vatandaşlık davranışlarında ve biçimsel performansta da olumsuz etkiye sahiptir²⁵⁵.

Robinson ve Morrison (1995) tarafından yapılan araştırma sonuçları, psikolojik sözleşmenin örgütün yükümlülüklerine olan inançla ilgili bir kavram olduğu için, çalışanların, işverenlerin psikolojik sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmediğine inanmaları durumunda örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını azaltacaklarını göstermektedir. Ayrıca, çalışanlar, örgütün kariyer gelişimi ve eğitim gibi ilişkiel yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşündüklerinde daha az sivil erdem davranışı sergilemektedirler²⁵⁶. Organ tarafından tanımlanan beş vatandaşlık boyutundan en açık biçimde örgüte yönelik olanı sivil erdem boyutudur²⁵⁷.

Robinson (1996) tarafından yapılan araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlalinin incelenen her üç çalışan davranışı üzerinde de olumsuz

²⁵² Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.188.

²⁵³ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.296.

²⁵⁴ Coyle-Shapiro, a.g.m., s.933.

²⁵⁵ Restubog, Bordiaw, Tangz, "Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", s.378.

²⁵⁶ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.296.

²⁵⁷ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.291.

etkiye sahip olduğu görülmüştür: performans, sivil erdem davranışı ve örgütte kalma isteđi²⁵⁸.

Sivil erdem davranışı diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle örgüte yönelik ve çalışan tarafından bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilen bir davranış şekli olduğu görülmektedir. Tüm örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte çeşitli katkılar sağlamasına ve bu davranışların hepsinin psikolojik sözleşmeden etkilenmesine rağmen sivil erdem davranışı, örgüte en fazla doğrudan katkı sağlayan ve bu nedenle de algılanan ihlalden en fazla etkilenen davranış boyutu olmalıdır²⁵⁹.

Restubog ve Bordiaw (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin sivil erdem davranışları üzerinde zararlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçları, ilişkisel yükümlülüklerin ihlal edilmesinin, sivil erdem davranışları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu, ancak işlemsel yükümlülüklerin ihlal edilmesinin ise böyle bir olumsuz etkisinin olmadığını göstermektedir²⁶⁰.

Restubog, Bordiaw ve Tangz (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda, örgütün psikolojik sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması durumunda çalışanların moralinin bozulduğu, örgüte olan duygusal bağlılıklarının zayıfladığı ve bunun sonucunda da sivil erdem davranışlarının azaldığı görülmüştür²⁶¹.

Turnley vd. (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları, psikolojik sözleşmenin kişilere yönelik vatandaşlık davranışlarından çok örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir²⁶².

²⁵⁸ Robinson, a.g.m., s.592.

²⁵⁹ Robinson, a.g.m., s.584.

²⁶⁰ Restubog, Bordiaw, a.g.m., s.577.

²⁶¹ Simon Lloyd D.Restubog, Prashant Bordiaw, Robert L. Tangz, "Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees: The Mediating Role of Affective Commitment", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 2006, ss.303-304.

²⁶² Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.204.

Bu açıklamalara uygun olarak psikolojik sözleşme ihlalinin kişilerden çok örgüte yönelik olacağı beklenmektedir. Hatta bazı durumlarda çalışanlar örgüt tarafından aynı şekilde aldatıldıklarına inanırlarsa aralarında daha da sıkı bir bağ gelişebileceği değerlendirilmektedir²⁶³.

4.2.2. Psikolojik Sözleşme Türlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşmeye uyulmasının ya da sözleşmenin ihlal edilmesinin, çalışan davranışları üzerindeki etkisi önemli olsa da, psikolojik sözleşmenin türü de çalışan davranışlarını etkileyecek önemli mesajlar içerebilir. Örneğin, çalışanlar, işverenlerinin geniş çerçeveli bir sözleşme (ilişkisel ve dengeli sözleşmelerde olduğu gibi) yükümlüğüne sahip olduğuna inanırlarsa vatandaşlık davranışları sergileme meyilleri artacaktır. Ancak çalışanların işverenlerinin kısa dönemli (işlemsel sözleşmede olduğu gibi) ekonomik bir değişimden yana olduğuna inandıkları durumda ise görev-dışı (extra-role) davranışlarının kendilerine bir getirisi olacağına dair inançları daha az olacaktır²⁶⁴. İlişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerden daha fazla vatandaşlık davranışlarına neden olacaktır²⁶⁵. Bu görüşten hareketle işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Turnley vd. (2003) tarafından yapılan araştırma sonucunda, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun önemi ön plana çıkarken işlemsel boyutun önemli derecede etkin olmadığı görülmüştür. Bu durum en azından bu araştırmaya katılanlar için örgütün vaatlerini yerine getirmesinin ve çalışanlarına karşı saygılı ve destekleyici olmasının, ödemeler konusunda verdiği vaatleri yerine getirmesinden daha önemli olduğunu göstermektedir²⁶⁶. Bu sonuçların bir açıklaması da, yöneticilerin çalışanların

²⁶³ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.192.

²⁶⁴ Hui, Lee, Rousseau, a.g.m., s.313.

²⁶⁵ Rousseau, Parks, a.g.m., s.11.

²⁶⁶ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.201.

iş arkadaşlarına yönelik vatandaşlık davranışlarından çok örgüte yönelik vatandaşlık davranışları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarıdır²⁶⁷.

²⁶⁷ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.202.

BÖLÜM 5

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK OLARAK BİR KAMU KURUMUNDA YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Kamu kurumları da her örgüt gibi değişime uyum sağlayabilmek ve görevlerini etkinlikle yerine getirebilmek için çalışanlarının gerçek potansiyellerine ihtiyaç duyarlar.

Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmenin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Psikolojik sözleşme ihlali hem işverenler hem de çalışanlar açısından algılanabiliyor olsa da bu çalışma yalnızca çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algılarına odaklanmıştır²⁶⁸.

Bu kapsamda psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ile psikolojik sözleşmenin örgüte ve kişilere yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemek hedeflenmiştir.

Morrison ve Robinson (1997) tarafından psikolojik sözleşme ihlali (psychological contract breach) ile psikolojik sözleşmenin reddi (psychological contract violation) kavramları arasında ayırma gidilmiş ve bu ayırım yazında kabul görmüştür. Çalışmaya psikolojik sözleşme ihlali ile reddinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de dahil edilmiştir.

Ayrıca bu çalışma kapsamında, çalışanların, psikolojik sözleşme ihlalinin örgüt tarafından bilerek ve isteyerek gerçekleştirildiği algısına sahip olmaları ile ihlalin örgütün kontrolü dışında gerçekleştiği algısına sahip

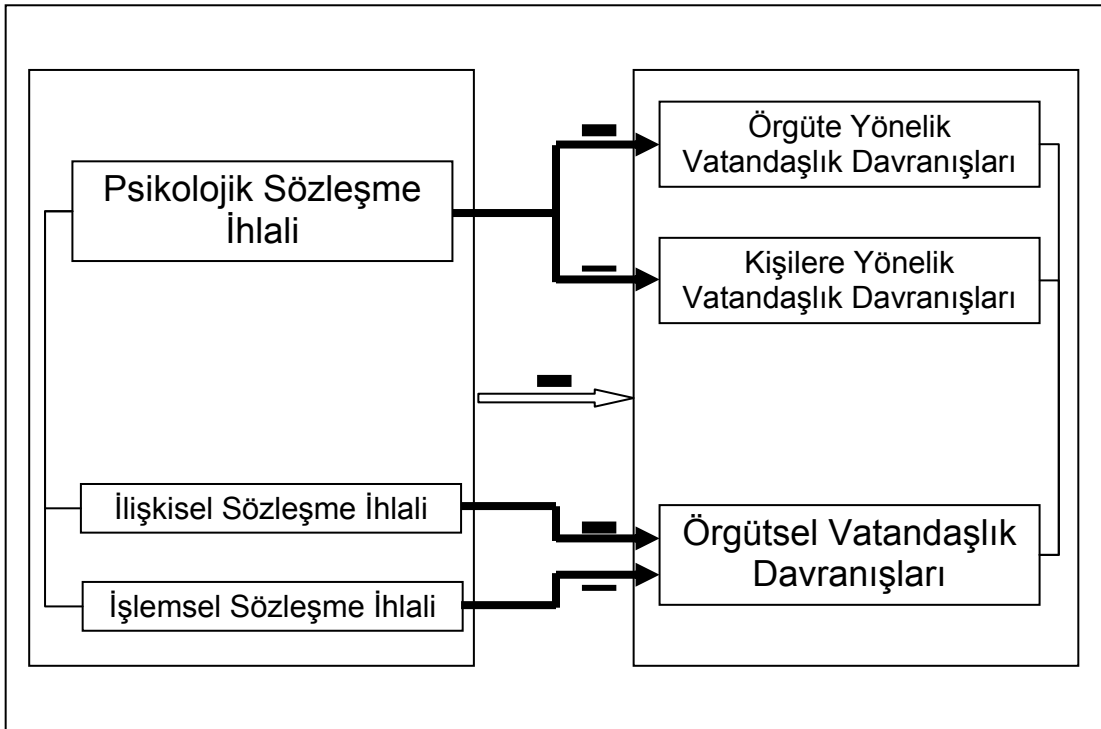
²⁶⁸ Robinson, Rousseau, a.g.m., s.247.

olmaları durumunda performanslarının nasıl etkilendiğine²⁶⁹ ilişkin bir inceleme yapılması da amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hedefleri kapsamında belirlenen model aşağıda sunulmuştur. Model, çalışma hakkında genel bir fikir vermektedir. Ancak psikolojik sözleşmenin oldukça kapsamlı bir kavram olması nedeniyle detaylı ilişkiler hipotezlerde ele alınmıştır.

Şekil-2 Araştırmanın Modeli



5.3. Araştırmanın Hipotezleri

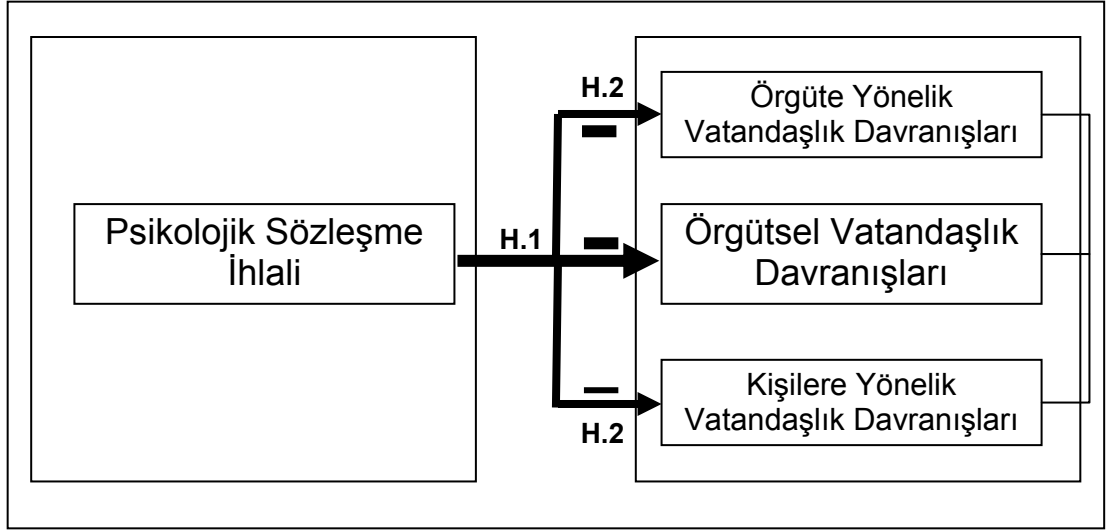
Araştırmada psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdadır.

²⁶⁹ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.189.

H1: Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkisi vardır.

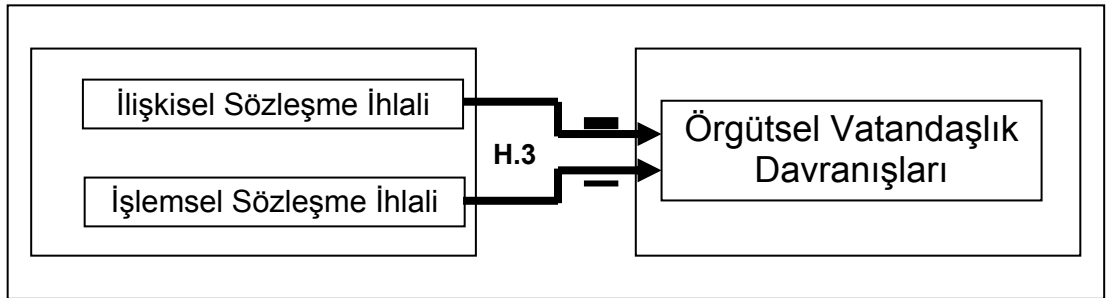
H2: Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisi, kişilere yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisinden daha fazladır.

Şekil-3 Hipotez 1-2



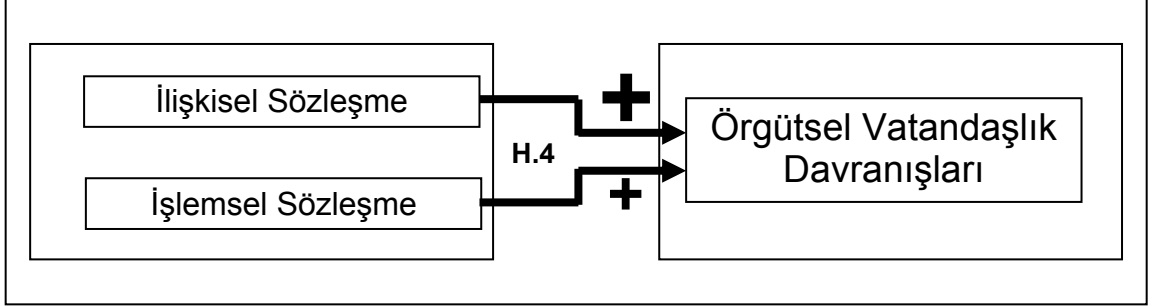
H3: İlişkisel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisi, işlemsel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin olumsuz etkisinden daha fazladır.

Şekil-4 Hipotez-3



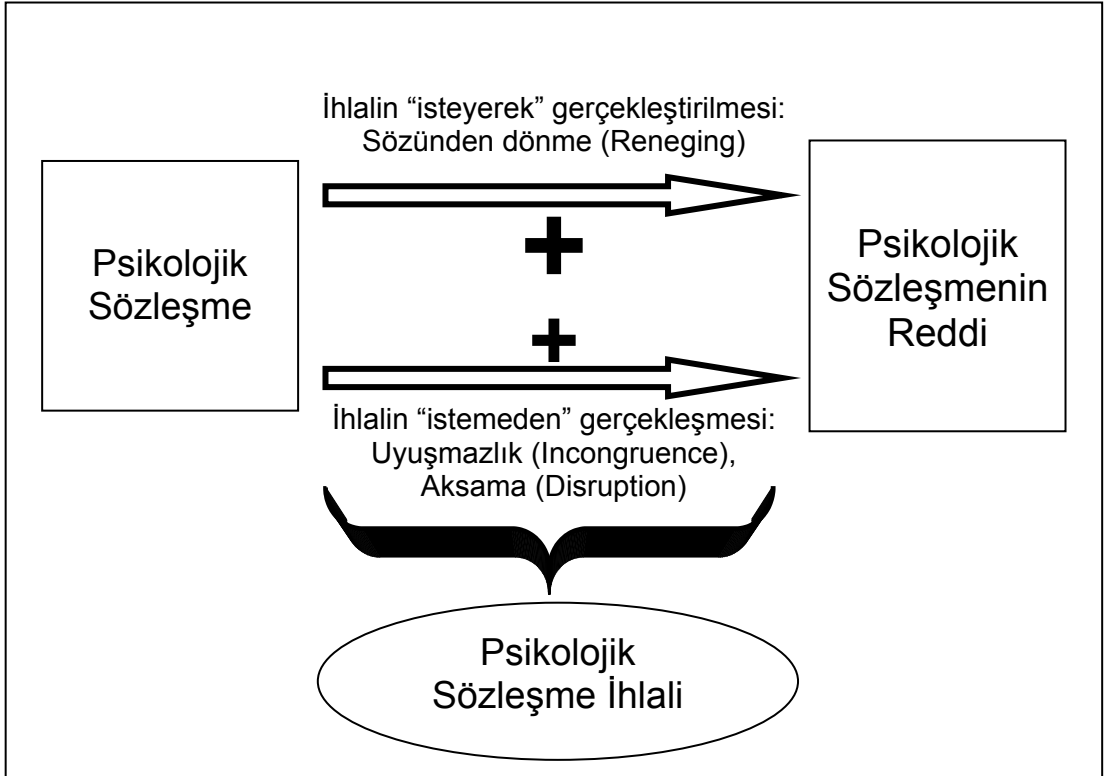
H4: İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlar, işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir.

Şekil-5 : Hipotez-4



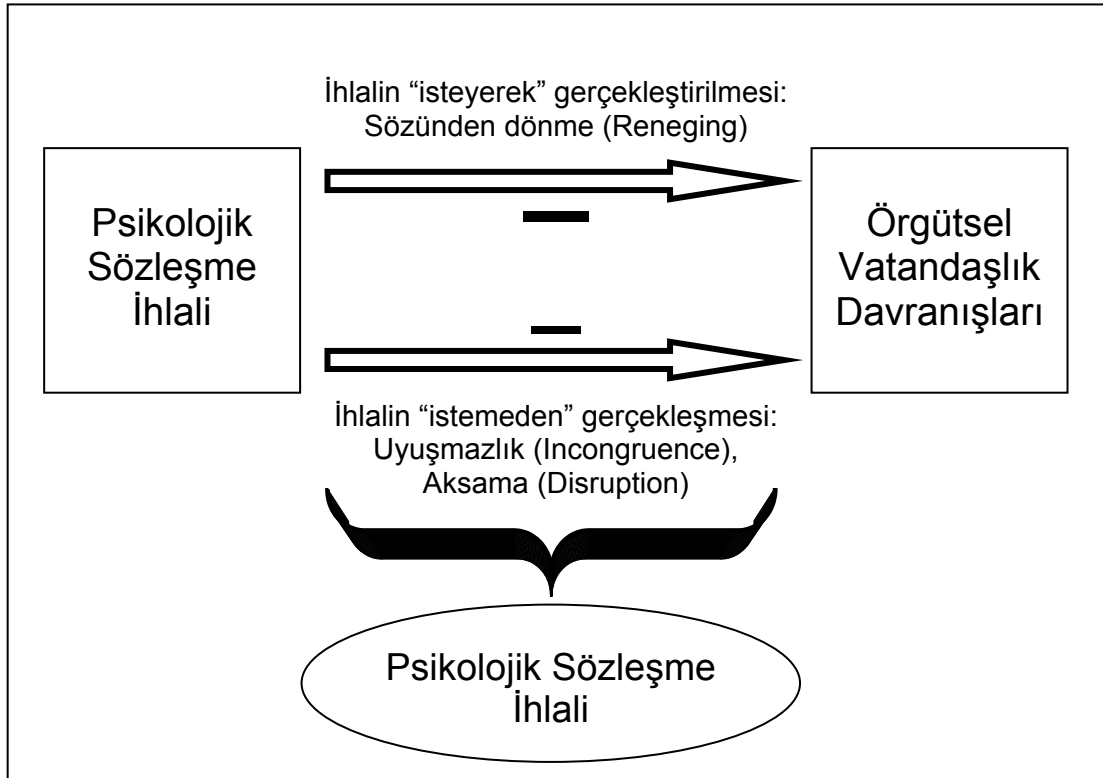
H5: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin nedenine ilişkin algıları, psikolojik sözleşme reddinin oluşumu üzerinde etkilidir. İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesinin, psikolojik sözleşme reddinin oluşumu üzerindeki etkisi, ihlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumuna göre daha fazladır.

Şekil-6 Hipotez-5



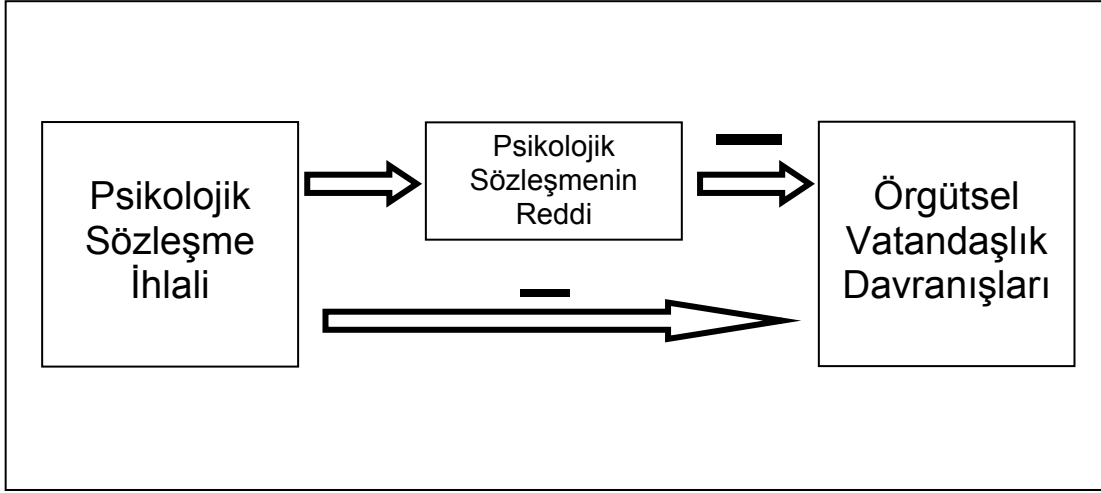
H6: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin nedenine ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilidir. İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, ihlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumuna göre daha fazla olumsuz etkilenecektir.

Şekil-7 Hipotez-6



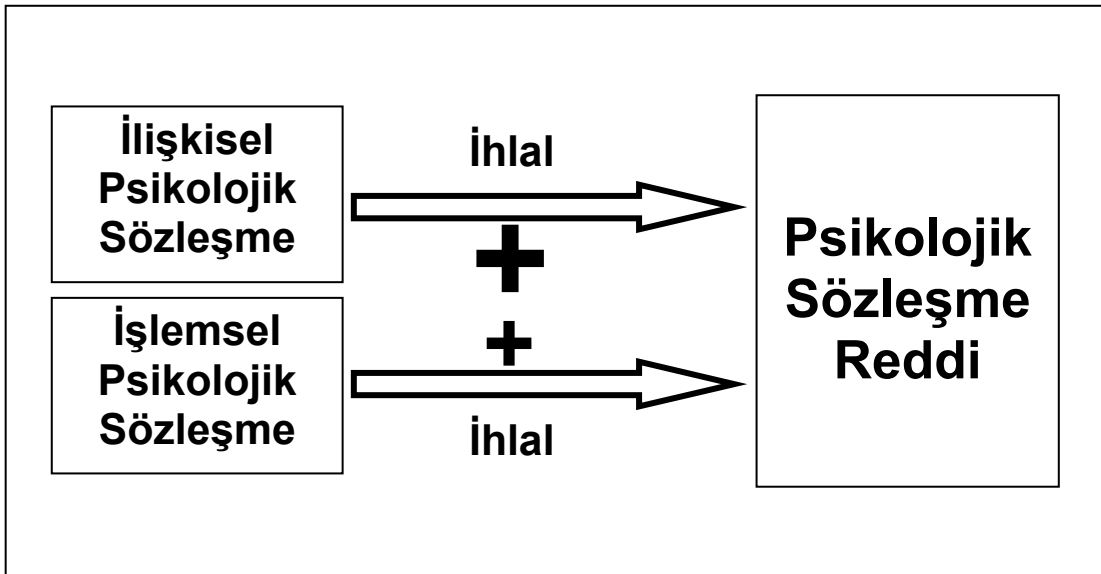
H7: Psikolojik sözleşmenin reddedilmesinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisi, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisinden daha fazladır.

Şekil-8 Hipotez-7



H8: Örgüt tarafından ilişkisel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, işlemsel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine kıyasla psikolojik sözleşme reddinin gerçekleşmesine daha fazla etkisi olacaktır.

Şekil-9 Hipotez-8



5.4. Araştırma Yöntemi

5.4.1 Örneklem Seçimi

Yetkin personel örgütte gelişen sosyal ve ekonomik değişimleri dikkatle izleme ve katkılarına derhal karşılık bekleme konusunda diğer personele göre daha hassastır. Araştırmaya, psikolojik sözleşme ihlaline, yetkin (entitled) personelin diğer çalışanlara (benevolent-oriented) oranla daha fazla olumsuz tepki vereceği varsayımıyla²⁷⁰, lisans derecesine sahip çalışanların çoğunlukta olduğu bir kamu kurumu dâhil edilmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşmeye ilişkin algıların gelişebilmesi için çalışanların sosyalleşme süreçlerini tamamlamış olmaları gerektiği düşünülerek kurumda en az bir yıldır çalışan personel araştırma kapsamına alınmıştır.

5.4.2. Uygulama

Anket uygulaması bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamında dağıtılan 250 adet anket formundan 204 adedi geri dönmüş, geri dönen 204 adet anketten 7 adedi eksik doldurulduğu için, 9 adedi ise kurumda çalışma süresinin 1 yıldan az olması nedeniyle değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Toplam 188 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Tüm anketler çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Uygulama kapsamında kullanılan Anket Formu EK-1'de sunulmuştur.

5.4.3. Veri Toplama Araçları (Ölçekler)

Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi için ilgili yazından hareketle geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun oluşturulmasında daha önce geliştirilmiş ve geçerlikleri ispatlanmış çeşitli

²⁷⁰ Restubog, Bordiaw, "Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", a.g.m., s.379.

ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir.

Oluşturulan anket formunda demografik bilgilere ek olarak,

- Çalışanların psikolojik sözleşme türlerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen 17 maddelik ölçek (kısaltılmış ölçek),
- Psikolojik sözleşme ihlal kriterlerini ve düzeyini belirlemek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek (9X2),
- Psikolojik sözleşme ihlalini (psychological contract breach) ölçmek için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 5 maddelik global psikolojik sözleşme ölçeği,
- Çalışanlarda psikolojik sözleşme reddine (psychological contract violation) ilişkin algıların ölçülmesi için yine Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek,
- İhlalin olası nedenini belirlemek amacıyla Turnley vd. (2003) tarafından geliştirilen tek maddelik ölçek,
- Kişilere yönelik vatandaşlık düzeyini ölçmek için Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek,
- Örgüte yönelik vatandaşlık düzeyini ölçmek için Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından geliştirilen 13 maddelik ölçek kullanılmıştır.

5.4.3.1. Psikolojik Sözleşme Türleri

Çalışanların psikolojik sözleşmelerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ölçek²⁷¹, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin düzeylerini belirlemeye imkân tanımaktadır. Ölçekte yer alan ilk 10 soru, çalışanların İşlemsel Psikolojik Sözleşmesini, kalan 7 soru ise çalışanların İlişkisel Psikolojik Sözleşmesini ölçmeye yöneliktir. Belirtilen ölçek aşağıdadır:

²⁷¹ Millward, Hopkins, a.g.m., ss.1555-1556.

1. Bu işi sadece para için yapıyorum.
2. Kesin olarak belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.
3. İşe kendini fazlasıyla kaptırmamak gerekir.
4. Fazla mesai yaptığımda ek ücret almayı beklerim.
5. İşe yalnızca işimi yapmak için gelirim.
6. Bu kuruma duyduğum bağlılık iş anlaşmamda yer alan maddelerle sınırlıdır.
7. Yalnızca yapmam gereken işleri yaparım.
8. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.
9. Sonuna kadar bu kurum için çalışacağım. **(Ters Puanlama)**
10. Yüksek iş yoğunluğunda çalışıyorum. **(Ters Puanlama)**
11. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.
12. Bu işte yükselmeyi umuyorum.
13. Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.
14. Bu kurumun, çalışanlarına emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.
15. Gelecekte bu kurumun bana sağlayacağı faydalar (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkı sağlamaya hazırım.
16. Çok çalıştığım takdirde terfi etmek için makul derecede şansım var.
17. Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.

5.4.3.2. Psikolojik Sözleşme Yükümlülükleri ve Yerine Getirilme Düzeyi

Psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin belirlenmesi, çalışanların psikolojik sözleşmelerini nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek ile bu yükümlülükler belirlenmiş ve müteakiben katılımcılara işveren tarafından bu yükümlülüklerin ne derecede yerine getirdiği sorulmuştur. Bu iki ölçeğin farkı alınarak çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ne derecede uyulduğu ölçülmüştür. Böylelikle çalışanların psikolojik sözleşme algılarına göre psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesine çalışılmıştır. Eğer bir konu

çalışanlar tarafından yüksek derecede bir yükümlülük olarak algılanıyorsa 5 puan alacak, ve işveren tarafından yerine getirilmiyorsa 1 puan alacaktır. Her iki değerlendirmenin farkı olan 4, psikolojik sözleşmenin yüksek derecede ihlal edildiğini gösterecektir. Bu durumda alınan farklar, +4 ile -4 arasında değişecektir. Farkın yüksek olması psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini, farkın eksi değerde olması ise aslında düşük derecede yükümlülük olarak algılanan bir konunun işveren tarafından yüksek derecede yerine getirildiği anlamına gelmektedir. Sonucun 0 olması ise, çalışanlar tarafından yükümlülük olarak algılanan bir konunun işveren tarafından da aynı derecede yerine getirildiği anlamına gelecektir. Belirtilen ölçek aşağıdadır:

1. Eğitim ve kendini geliştirme imkânı.
2. Adil ücret ve yeterli artışlar, ek mesai ücreti, ek gelir, ödemeler.
3. Kariyer gelişimi, terfi imkânı.
4. Yapacağınız işin ya da çalışacağınız yerin özelliklerinin size önceden doğru biçimde aktarılması.
5. Uzun vadeli iş güvencesi.
6. Yaptığınız işin değerlendirilmesi ve size geri bildirimde bulunulması.
7. İşinizle ilgili yapılması düşünülen değişimler hakkında önceden görüşlerinizin alınması ya da size önceden bilgi verilmesi.
8. İşinizde yeterince yetki/sorumluluk verilmesi ve / veya motivasyonunuzu sağlayabilecek özellikte bir iş sağlanması.
9. Kurumda çalışanların eğitim ve uzmanlık durumu, çalışma tarzları ya da gördükleri itibar konusunda doğru bilgi verilmesi.

5.4.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Global Kriterleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin (psychological breach) ölçülmesi için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek ile herhangi bir kriter belirtilmeksizin çalışanların genel olarak psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Böylelikle psikolojik sözleşme ihlali iki farklı yöntemle ölçülmüştür. Birinci yöntemde yükümlülüklerin ayrı ayrı ne derecede yerine getirildiği ölçülmüş, ikinci

yöntemde ise çalışanlara psikolojik sözleşmelerini nasıl algıladıkları açıkça sorularak ölçülmüştür. Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) tarafından yapılan araştırmada kullanılan her iki farklı ölçek (yükümlülükler bazında ve global ölçek) neticelerinin büyük oranda aynı olduğu görülmüştür²⁷². Global psikolojik sözleşme ölçeği aşağıdadır:

1. İşe girmem sırasında kurumum tarafından bana verilen sözlerin/vaatlerin hemen hemen hepsi şu ana kadar yerine getirildi. **(Ters Puanlama)**
2. Ben işe girerken bana verilen sözlerin/vaatlerin yerine getirilmesi için kurumumun gayret gösterdiğini düşünüyorum. **(Ters Puanlama)**
3. Bugüne kadar kurumum, bana verdiği sözleri/vaatleri yerine getirme konusunda oldukça başarılı idi. **(Ters Puanlama)**
4. Kuruma sağladığım katkılar karşılığında bana verilen sözlerin/vaatlerin bir kısmı yerine getirilmiş olsa da büyük çoğunluğu yerine getirilmedi.
5. Ben iş anlaşmamda bana düşenleri yerine getirdiğim halde kurumum bana verdiği sözlerin/vaatlerin çoğunu yerine getirmedir.

5.4.3.4. Psikolojik Sözleşmenin Reddi

Psikolojik sözleşmenin reddedilmesinin çalışanlarda meydana getirdiği duygu ve düşüncelerin ölçülmesi maksadıyla Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Çalışanların psikolojik sözleşmenin reddi neticesinde örgüte karşı geliştirdikleri duygu ve düşüncelerinin bilinmesinin, psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerin ölçülmesi bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

²⁷² Coyle-Shapiro, Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", s.922.

1. Çalıştığım kuruma karşı büyük bir kızgınlık duyuyorum.
2. Çalıştığım kurumun bana ihanet ettiğini düşünüyorum.
3. Çalıştığım kurumun aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini düşünüyorum.
4. Kurumumdan gördüğüm muamele beni çok büyük hayal kırıklığına uğrattı.

5.4.3.5. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Çalışanlar tarafından, örgütün psikolojik sözleşmeye yeterince uymadığı düşünülüyorsa bu durumun nedenlerinin de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan nedenini belirlemek üzere psikolojik sözleşme ihlali düzeyine ilişkin sorudan sonra aşağıdaki soru katılımcılara yöneltilmiştir. Ölçek Turnley vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir²⁷³.

- Kurumunuz tarafından beklentilerinizin yeterince karşılanmadığını düşünüyorsanız bu durumun olası sebebi aşağıdakilerden hangisidir?
1. Kurumum vaatlerini yerine getirebilirdi ancak getirmemeyi tercih etti. (sözünden dönme-reneging)
 2. Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen bir durum, kurumun vaatlerini yerine getirmesini imkânsız hale getirdi. (aksama-disruption)
 3. Benimle kurum arasında, kurumun bana sağlayabilecekleri konusunda gerçek bir yanlış anlama vardı. (uyuşmazlık-incongruence)
 4. Kurumuma karşı yükümlülüklerimi yerine getirmekte başarısız olduğum için kurumum da anlaşmanın kendi tarafına düşen kısmını yerine getirmek zorunda değildi. (nullification-geçersiz kılmak)

Çalışanlar için psikolojik sözleşme ihlalinin örgüt tarafından kasıtlı ya da istemeyerek gerçekleştirilmesinin önemli olduğu düşünülerek değerlendirmede “aksama (disruption)” ve “uyuşmazlık (incongruence)” birleştirilerek “istemeden (unintentional)” yapılan psikolojik sözleşme ihlali

²⁷³ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.194.

kategorisi oluşturulmuştur²⁷⁴. “Sözünden dönme (renejing)” ise “isteyerek (intentional)” yapılan psikolojik sözleşme ihlali kategorisini meydana getirmiştir.

5.4.3.6. Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları

Kişilere yönelik vatandaşlık davranışı ölçeği olarak Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek²⁷⁵ kullanılmıştır. Organ, Podsakoff ve MacKenzie tarafından bazı eleştirilere rağmen ölçeğin makul derecede güvenilir olduğu belirtilmektedir²⁷⁶. Ölçeğin kullanılmasında Organ, Podsakoff ve MacKenzie tarafından getirilen eleştiriler, ölçeğin orijinaliği bozulmadan 6 ve 7'nci sorulara parantez içinde bazı ifadeler eklenerek giderilmeye çalışılmıştır.

1. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın işlerinin yapılmasına yardım ederim.
2. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardımcı olurum.
3. Amirime yardımcı olmaya çalışırım (talep edilmediği halde).
4. İş arkadaşlarımın işe yönelik sorunlarını ve endişelerini dinlemek için zaman ayırırım.
5. Kuruma yeni katılanlara yardımcı olmak için gayret gösteririm.
6. İş arkadaşlarıma içten bir ilgi gösteririm (işle ilgili konularda).
7. İş arkadaşlarıma (zorunlu olmadığım halde) bilgilerimi aktarırım.

5.4.3.7. Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları

Çalışanların örgüte yönelik vatandaşlık düzeylerinin belirlenmesi bu çalışmanın hipotezlerinin test edilebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu konuda uygun ölçeğin seçilmesi, çalışmanın amacına ulaşmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁷⁴ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.194.

²⁷⁵ Williams, Anderson, a.g.m., s.606.

²⁷⁶ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.258.

Bu konuda öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarını hedefleri bakımından boyutlandıran Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen ölçek incelenmiştir. Belirtilen ölçek aşağıdadır²⁷⁷:

1. İşimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.
2. İşe gelemeyeceğim zaman amirime önceden bilgi veririm.
3. İşinde arzu edilmeyen molalar verir.
4. İş yerinde kişisel telefon görüşmelerim için gerektiğinden fazla zaman ayırırım.
5. İşyerinde önemsiz de olsa sorunlardan rahatsız olur ve yakınırım.
6. Kuruma ait malzemelere sahip çıkar ve onları korurum.
7. İş yerinde yapılan düzenlemelere ve konulan kurallara gönüllü olarak uyarım.

Ölçeğin incelenmesi neticesinde ölçeğin uygulanacağı kitle bakımından ölçeğin uygun olmadığına karar verilmiştir. Şöyle ki;

- 2'nci soruda yer alan ifade kamu kurumunda çalışanlar için örgütsel vatandaşlık davranışı değil, biçimsel görev gereğidir.

- 3'üncü soruda yer alan ifade, ölçeğin uygulanacağı kitlenin çalışma alanlarında mola verilebilecek farklı bir fiziki alan bulunmadığı için uygun değildir.

- 4'üncü soruda yer alan ifade, çalışma alanında cep telefonu görüşmelerinin teknolojik olarak engellenmesi ve dahili telefon hattının da yalnızca iş görüşmeleri maksadıyla kullanımına izin verilmesi nedeniyle uygun bulunmamıştır.

- 6'ncı soruda yer alan ifade, kamu kurumunda çalışanların malzemeleri korumalarının altında yer alan sebebin kuruma karşı duyulan bağlılık değil malzemenin neticede "devlet malı" olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir ve bu nedenle bu sorunun maksada uygun olmadığı değerlendirilmiştir.

²⁷⁷ Williams, Anderson, a.g.m., s.606.

Örgüte yönelik vatandaşlık düzeyinin belirlenmesi amacıyla incelenen diğer ölçekler aşağıdadır:

- Bateman ve Organ (1983) tarafından geliştirilen 30 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁷⁸,
- Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen 16 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁷⁹.
- Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen 24 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸⁰.
- Motowidlo ve Van Scotter (1994) tarafından geliştirilen 16 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸¹,
- Podsakoff ve MacKenzie (1994) tarafından geliştirilen 14 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸²,
- Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından geliştirilen 34 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸³.
- Moorman ve Blakely (1995) tarafından geliştirilen 19 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸⁴,
- Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸⁵,
- Farh, Early ve Lin (1997) tarafından geliştirilen 20 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸⁶,
- Van Dyne ve Lepine (1998) tarafından geliştirilen 13 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸⁷,
- Lee ve Allen (2002) tarafından geliştirilen 16 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸⁸.

²⁷⁸ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.245.

²⁷⁹ Smith, Organ, Near, a.g.m., s.657.

²⁸⁰ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, a.g.m., s.121.

²⁸¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.260.

²⁸² Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.266.

²⁸³ L.Van Dyne, Jill W.Graham, Richard M.Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", Academy of Management, 37, 1994, ss.765-802.

²⁸⁴ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.279.

²⁸⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., ss.284-285.

²⁸⁶ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.289.

²⁸⁷ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., ss.294-295.

²⁸⁸ Lee, Allen, a.g.m., s.142.

- Coyle-Shapiro (2002) tarafından geliştirilen 10 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği²⁸⁹.

Belirtilen ölçeklerin incelenmesi neticesinde Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından geliştirilen 34 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin “örgütsel itaat (obedience)” ve “işlevsel katılım (functional participation)” bölümlerinde yer alan 13 adet ölçek sorusunun (iki soru hariç bırakılmıştır) örgüte yönelik vatandaşlık düzeyini ölçmek için uygun olduğuna karar verilmiştir. Belirtilen ölçek aşağıdadır:

1. İş yerinde nadiren zamanımı boşa harcarım.
2. İşte her zaman elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.
3. İşe her zaman vaktinde gelirim.
4. Şartlar ne olursa olsun işimi en iyi şekilde yapmaya çalışırım.
5. Yöneticim tarafından bana verilen tüm süreli işleri zamanında yetiştiremiyorum. **(Ters Puanlama)**
6. İşe, zihinsel olarak uyanık ve çalışmaya hazır şekilde gelirim.
7. İş yerinde kural ve talimatlara fazlasıyla dikkat ederim.
8. Bazen kuruma ait kaynakları gereksiz yere kullanıyorum. **(Ters Puanlama)**
9. Çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.
10. İşe bazen önemsiz mazeretler nedeniyle geç kaldığım ya da gitmediğim oluyor. **(Ters Puanlama)**
11. İşimde ek görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım. **(Ters Puanlama)**
12. İşimde gerekenden fazla çalışmam. **(Ters Puanlama)**
13. Gerekli olduğunda gönüllü olarak fazla mesaiye kalırım.

Organ, Podsakoff ve MacKenzie tarafından, örgütsel uyum (organizational compliance) boyutunun, Smith ve diğerleri tarafından (1983) “genel uyum (generalized compliance)”, Graham (1991) ve Van Dyne (1994) tarafından “örgütsel itaat (organizational obedience)”, Williams ve Anderson (1991) tarafından Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları (OCBO), Borman

²⁸⁹ Coyle-Shapiro, a.g.m., s.962.

ve Motowidlo (1996) tarafından “örgütsel kural ve usulleri uygulamak (following organizational rules and procedures)” olarak adlandırıldığı²⁹⁰ belirtilmiştir. Bu boyut, bir kimsenin, örgütün kural, düzenleme ve usullerini içselleştirdiği ve kabullendiği ve hiç kimsenin izlemediği ve fark etmeyeceği durumlarda bile bu kuralları titiz bir şekilde uygulayacağı anlamına gelmektedir²⁹¹.

Farklı isimlerle aynı örgütsel vatandaşlık boyutunun tanımlanması nedeniyle Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından geliştirilen ölçeğin, örgütsel itaat kısmının, örgüte yönelik davranışların ölçülmesinde kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Belirtilen kısımda 10 adet soru yer almaktadır. Çalışmada kullanılan 13 sorunun kalan 3 sorusu aynı ölçeğin “işlevsel katılım (functional participation)” kısmında yer alan “sadakat (loyalty)” tabanlı sorularından oluşmaktadır. Belirtilen ölçeğin Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006) tarafından yapılan kritiğinde, tüm örgütsel itaat sorularının aynı zamanda işlevsel katılım bölümünde yer alabileceği ve sadakat tabanlı soruların da bir kişinin, örgüt liderlerine ve örgüte bütün olarak duyduğu bağlılığı ifade ettiği²⁹² belirtilmektedir. Bu nedenle belirtilen sorular aynı kapsamda değerlendirilmiş ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde kullanılmıştır. Ayrıca orijinal ölçeğin “örgütsel itaat” davranışlarını ölçen kısmından herhangi bir soru çıkarılmamış, aksine aynı kapsamda olduğu değerlendirilen 3 soru ölçeğe eklenmiştir.

5.4.4. Ölçeklerin Türkçeye Uyarlanması Süreci

Ölçeklerin orijinal dili İngilizcedir. Ölçeklerin uyarlanması yapılırken, bu tür çalışmalar için Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem esas alınmıştır. Bu yöntem, hedef dile çeviri, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çeviri, kaynak dile yapılan tekrar

²⁹⁰ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.309.

²⁹¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.309.

²⁹² Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.275.

çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirme aşamalarından oluşan beş temel adımı içeren bir model sunmaktadır²⁹³.

Ölçeklerin uyarlanmasında belirtilen yöntem uygun olarak izlenen adımlar aşağıda açıklanmıştır:

- Ölçekler İngilizce diline hâkim 2 kişi tarafından birbirlerinden bağımsız şekilde Türkçeye çevrilmiştir. Çevirmenlerden birincisi tezin yazarı, diğeri ise 5 yıldır mütercimlik yapan bir profesyoneldir.

- Çevirilerin yapılmasını müteakip her iki tercüme karşılaştırılmış ve çeviriler anlaşılabilirlik, Türkçeye uygunluk, kullanılan kelimelerin doğruluğu ve açıklığı yönlerinden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme neticesinde ölçeklerin ilk taslak uyarlaması yapılmıştır.

- Türkiye’de aynı ya da benzer ölçeklerin kullanıldığı diğerk çalışmalar (Hande MİMAROĞLU, “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Adana, 2008), (Janset Özen İŞBAŞI, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000), (Özge DEMİRAL, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2008), (Nejat BASIM, Harun ŞEŞEN, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61-4, 2006, ss.84-101) incelenmiş ve elde edilen ilk taslak ölçeğe bu çalışmalardan katkı sağlanmış ancak bu çalışmalardaki ölçeklerin uygulamada aynen kullanılması tercih edilmemiştir.

- Daha sonra ölçekler, kamu kurumlarında görevli 6 kişi tarafından yeniden incelenmiş ve ölçeklerin hedef kitlesi olan kamu personeline uygun hale getirilmesine çalışılmıştır. Bu süreçte örneğin, ölçekte yer alan “sözleşme” kelimesi yerine “iş anlaşması” ifadesinin tercih edilmesine karar verilmiştir. Çünkü kamu kurumlarında “sözleşmeli” olarak çalışan personel

²⁹³ Basım, Şeşen, a.g.m., s.89.

mevcuttur ve “sözleşme” kelimesi kullanıldığında bu personelin kastedildiği anlamı doğabilmektedir.

- Bu şekilde yeniden incelenen ve uyarlanan ölçek, ilkinden farklı bir profesyonel mütercim tarafından İngilizceye çevrilmiştir. Bu metin, ölçeklerin orijinal metinleriyle karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmada çeşitli farklılıklar tespit edilmiş olsa da ifade edilmek istenen anlam bakımından Türkçeye uyarlanan ölçeklerin uygun olduğuna karar verilmiştir.

- Nihai ölçekler tez danışmanı tarafından incelenerek onaylanmıştır.

5.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Verilerinin Kaynağı

Yazında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda çalışanların vatandaşlık davranışına ilişkin ölçeklerin kime uygulanması gerektiği konusunda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Tanımı gereği, örgütsel vatandaşlık davranışları çok çeşitli davranış şekillerini ihtiva etmektedir ve bunların yalnızca bir kısmı yöneticiler tarafından fark edilmektedir. Bu nedenle en iyi çözüm vatandaşlık davranışlarının farklı kaynaklar tarafından değerlendirilmesini sağlamaktır²⁹⁴. Bir araştırma içerisinde birçok kaynaktan (çalışanların kendileri, yöneticiler ve iş arkadaşları) veri toplanması en iyi yol olarak kabul edilmektedir²⁹⁵. Ancak araştırmalara ayrılan zaman ve kaynaklar çoğu zaman bu tür bir yöntemin uygulanmasını zorlaştırmaktadır²⁹⁶. Bu nedenle yapılan yazın taramasında ölçeklerin amir ya da kişilerin kendilerine uygulandığı görülmektedir.

Nejat Basım ve Harun Şeşen (2006) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve karşılaştırma çalışması sonuçları verilerin kaynağı bakımından değerlendirildiğinde amir değerlendirmeleri ile kişilerin kendilerinden elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirlik yönünden benzer oldukları görülmüştür. Çalışmanın bulguları ışığında örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yapılacak çalışmalarda, araştırmanın amacına ve

²⁹⁴ Moorman, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, s.848.

²⁹⁵ Moorman, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, s.848.

²⁹⁶ İşbaşı, a.g.m., s.67.

tasarımına uygun olarak, iki kaynaktan birinin tercih edilebileceği ifade edilmektedir²⁹⁷.

Şimdiye kadar gerçekleştirilen araştırmaların önemli bölümünde anketler yöneticilerce cevaplanmıştır. Bu yöntem, kişinin kendini değerlendirmesine göre üstün kabul edilse de, beraberinde bazı sakıncaları getirmektedir: Öncelikle bazı örgütsel vatandaşlık davranışları yöneticilerin dikkatinden kaçabilir. Ayrıca yönetici bazı türlere daha fazla önem verip, gözlemlediklerini diğer sorulan türler için genelleyebilir²⁹⁸.

Organ ve Ryan'a (1995) göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde, diğerlerinin değerlendirmeleri ile kişilerin kendi değerlendirmeleri arasında büyük fark olup olmadığının bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin hatta diğer çalışanların gözlerinden kaçabileceği ve bu durumda da örgütsel vatandaşlık davranışlarının yalnızca kişilerin kendi değerlendirmeleri ile ölçülebileceği söylenebilir. Ancak, kişilerin kendi değerlendirmeleri tabii olarak subjektif olacağından bu değerlendirmelerin tarafsız bir ölçüme engel olacağı düşünülmektedir. Yine de Crampton ve Wagner (1994)'in sonuçlarına göre öz-değerlendirmelere bağlı hatalar, araştırmanın yapıldığı ortama göre değişkenlik göstermektedir ve bu konu ampirik olarak test edilmelidir²⁹⁹.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının büyük çoğunluğunun amirler önünde sergilenmemesi ve amirin dikkatine sunulan davranışların ise ödül beklentisi ile yapılmış olabileceği ihtimali ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin çalışanlara uygulanmasının uygun bir yaklaşım olabileceği değerlendirilmektedir. Ölçeğin çalışanlara uygulanmasının kuşkusuz bazı sakıncaları vardır. Örneğin, çalışanlar, amirler kadar biçimsel görevler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ayrımın farkında olamayabilirler. Ayrıca kişilerin kendileri hakkında subjektif değerlendirmelerde bulunması

²⁹⁷ Basım, Şeşen, a.g.m., s.97.

²⁹⁸ Köse, Kartal, Kayalı, a.g.m., s.12.

²⁹⁹ Dennis W.Organ, K.A.Ryan, "Meta-Analytic Reviews of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," Personnel Psychology, 48, 1995, s.779.

ihtimali de her zaman mevcuttur. Araştırmada kullanılan örnekleme de yer alan personelin çoğunluğunun müstakil ve nispeten yakın bir amir denetiminden uzak çalışıyor olması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin çalışanlara uygulanmasına karar verilmiştir. Anket formunun giriş kısmında anketin doldurulmasında, kurum ve çalışanlar açısından güvenlik konusunda herhangi bir risk bulunmadığı, anket formlarının güvenli bir ortamda değerlendirileceği, gizli tutulacağı ve sonuçların yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacağı belirtilmiştir.

5.4.6. Kısıtlar

Çalışmanın bir kamu kurumunda yapılmış olması ve örnek sayısının küçük olması çalışmanın önemli kısıtlarındandır. Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde ve Türkiye ölçeğinde bir genellemeye gidilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Daha sonraki çalışmalarda konunun farklı sektörlerde uygulanmasıyla psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri daha iyi anlaşılacaktır.

Uygulamanın yapıldığı kurumda her ne kadar örneklem yapısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin çalışanların kendilerine uygulanmasını dikte etmişse de bu husus araştırmanın önemli kısıtlarından birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

BÖLÜM 6

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

6.1. Araştırma Bulguları

Yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgular, geliştirilen hipotezler kapsamında istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

Bulguların değerlendirilmesi sürecinde öncelikle güvenirlik analizi yapılmıştır. Müteakiben Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve test sonucuna göre bulguların parametrik testlerle değerlendirilmesine karar verilmiştir. Bu aşamadan sonra bulgular, hipotezlere göre değerlendirilmiş ve kavramlar arası ilişkiler incelenmiştir.

Kullanılan ölçeklerle elde edilen ve değerlendirilen değişkenler aşağıdadır:

- 1.Bölüm Soruları : Demografik Bilgiler
- 2.Bölüm 1-10 : İşlemsel Psikolojik Sözleşme Türü
- 2.Bölüm 11-17 : İlişkisel Psikolojik Sözleşme
- 3.Bölüm : Örgüt Yükümlülükleri
- 4.Bölüm : Örgüt Yükümlülüklerinin Yerine Getirilmesi

3.Bölüm sonuçlarından 4.Bölümün sonuçları çıkarılmış ve tek bir değişken elde edilmiştir. Bu değişken, "Yükümlülükler Göre Psikolojik Sözleşme İhlali" değişkenidir. Belirtilen değişken -4 ile +4 arasında değerler almış ve 0'dan yüksek değer alması, psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiğini göstermiştir.

- 5.Bölüm 1-5 : Global Psikolojik Sözleşme Ölçeği
- 5.Bölüm 6-9 : Psikolojik Sözleşme Reddi
- 6.Bölüm : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedeni
- 7.Bölüm 1-7 : Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları

- 7.Bölüm 8-20 : Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları
- 7.Bölüm 1-20 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

6.2. Güvenirlilik Analizi

Çalışmada öncelikle değişkenlerin güvenirlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi için Cronbach Alfa değerinden faydalanılmıştır. Sırasıyla yapılan güvenirlilik analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

6.2.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme

Tablo-6 : İşlemsel Psikolojik Sözleşme_1

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2_1	29,8032	25,571	,527	,653
B2_2	29,1649	29,112	,279	,698
B2_3	29,5479	28,196	,396	,679
B2_4	28,7926	30,871	,207	,706
B2_5	29,6596	26,301	,511	,657
B2_6	30,1011	27,418	,391	,679
B2_7	30,1809	25,967	,499	,658
B2_8	30,3883	26,517	,480	,663
B2_9	29,7287	28,199	,353	,686
B2_10	30,3989	32,861	-,024	,741
				,707

İşlemsel Psikolojik Sözleşme ölçeğinde yer alan 10 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,707 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olmasına rağmen 10'uncu soru çıkarıldığında Cronbach Alfanın 0,741 değerine çıkacağı Tablo-6'da görülmektedir.

Tablo-7 : İşlemsel Psikolojik Sözleşme_2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2_1	27,1170	24,938	,526	,697
B2_2	26,4787	28,208	,297	,736
B2_3	26,8617	27,596	,388	,722
B2_4	26,1064	29,871	,239	,740
B2_5	26,9734	25,545	,521	,699
B2_6	27,4149	26,426	,420	,717
B2_7	27,4947	25,578	,475	,707
B2_8	27,7021	25,729	,492	,704
B2_9	27,0426	27,367	,366	,726
				,741

10'uncu soru çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,741'e yükseldiği görülmüştür. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden işlemsel psikolojik sözleşme ölçeği, bu 9 değişkenden oluşmuştur.

6.2.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme

Tablo-8 : İlişkisel Psikolojik Sözleşme

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2_11	15,1223	22,942	,586	,738
B2_12	15,4309	23,862	,565	,743
B2_13	15,2447	23,715	,597	,736
B2_14	15,6277	26,139	,464	,763
B2_15	14,4096	25,313	,523	,752
B2_16	15,9840	27,043	,406	,772
B2_17	15,6702	25,142	,414	,775
				,782

İlişkisel Psikolojik Sözleşme ölçeğinde yer alan 7 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,782 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Geri kalan değişkenler içinden herhangi birinin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri

yükselmeyeceğinden ilişkisel psikolojik sözleşme ölçeği, bu 7 değişkenden oluşmuştur.

6.2.3. Yükümlülükler

Tablo-9 : Yükümlülükler

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B3_1	32,0532	39,377	,697	,882
B3_2	32,1702	39,671	,728	,881
B3_3	31,8883	40,335	,696	,883
B3_4	32,4787	37,738	,705	,881
B3_5	32,4787	38,550	,511	,862
B3_6	32,3936	39,566	,695	,883
B3_7	32,2553	38,480	,730	,880
B3_8	32,4574	39,383	,694	,883
B3_9	32,3351	39,753	,589	,891
				,897

Yükümlülüklerin belirlendiği ölçekte yer alan 9 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,897 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden yükümlülüklerin belirlendiği ölçek, bu 9 değişkenden oluşmuştur.

6.2.4. Yüklülüklerin Yerine Getirilmesi

Tablo-10 : Yüklülüklerin Yerine Getirilmesi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B4_1	17,7713	33,022	,638	,855
B4_2	17,7074	32,839	,642	,855
B4_3	18,1809	32,844	,683	,851
B4_4	17,7128	32,195	,685	,851
B4_5	16,1489	36,694	,214	,897
B4_6	17,6170	33,339	,612	,857
B4_7	17,8777	31,862	,716	,848
B4_8	17,7128	31,532	,701	,849
B4_9	17,8245	32,563	,678	,851
				,901

Yüklülüklerin yerine getirilmesinin belirlendiği ölçekte yer alan 9 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,901 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden yüklülüklerin yerine getirilmesinin belirlendiği ölçek, bu 9 değişkenden oluşmuştur.

6.2.5. Global Psikolojik Sözleşme İhlali

Tablo-11 : Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği_1

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B5_1	13,8617	9,499	,595	,593
B5_2	13,9521	10,238	,540	,621
B5_3	13,9362	9,803	,634	,582
B5_4	14,3511	11,876	,241	,743
B5_5	14,4309	11,230	,335	,705
				,703

Global psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde yer alan 5 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,703 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olmasına rağmen 4'üncü

soru çıkarıldığında Cronbach Alfanın 0,743 değerine çıkacağı Tablo-11'de görülmektedir.

Tablo-12 : Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği_2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B5_1	10,5798	6,470	,654	,611
B5_2	10,6702	7,185	,580	,659
B5_3	10,6543	6,709	,706	,588
B5_5	11,1489	8,651	,259	,833
				,743

4'üncü soru çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,743'e yükseldiği görülmüştür. Geri kalan değişkenler içinden 5 numaralı değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değerinin 0.833'e yükseleceğinden bu değişkenin de çıkarılmasına karar verilmiştir.

Tablo-13 : Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği_3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B5_1	7,3777	4,183	,622	,823
B5_2	7,4681	4,272	,685	,776
B5_3	7,4521	4,046	,781	,683
				,833

5 numaralı değişken çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,833'e yükseldiği görülmüştür. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden Global Psikolojik Sözleşme ölçeği, bu 3 değişkenden oluşmuştur.

6.2.6. Psikolojik Sözleşmenin Reddi

Tablo-14 : Psikolojik Sözleşmenin Reddi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B5_6	9,6011	9,856	,737	,852
B5_7	9,7766	9,522	,821	,818
B5_8	9,5798	10,363	,795	,831
B5_9	8,9574	10,993	,635	,879
				,882

Psikolojik Sözleşmenin Reddi durumunun belirlendiği ölçekte yer alan 4 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,882 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden Psikolojik Sözleşmenin Reddinin belirlendiği ölçek, bu 4 değişkenden oluşmuştur.

6.2.7. Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları

Tablo-15 : Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları_1

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B7_1	24,4787	8,689	,406	,674
B7_2	24,7021	8,264	,513	,648
B7_3	24,9894	8,545	,246	,732
B7_4	24,6649	8,331	,427	,669
B7_5	24,3298	8,843	,498	,660
B7_6	24,4521	8,260	,462	,660
B7_7	24,7553	8,079	,448	,663
				,705

Kişilere yönelik vatandaşlık davranışları ölçeğinde yer alan 7 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,705 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olmasına rağmen 3 numaralı soru çıkarıldığında Cronbach Alfa'nın 0,732 değerine çıkacağı Tablo-15'te görülmektedir.

Tablo-16 : Kişilere Yönelik Vatandaşlık Davranışları_2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B7_1	20,7394	6,333	,466	,691
B7_2	20,9628	6,068	,544	,668
B7_4	20,9255	6,101	,458	,694
B7_5	20,5904	6,564	,540	,678
B7_6	20,7128	6,099	,478	,687
B7_7	21,0160	6,369	,345	,731
				,732

3 numaralı değişken çıkarıldığında elde edilen Cronbach Alfa değerinin 0,732'ye yükseldiği görülmüştür. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden kişilere yönelik vatandaşlık davranışları ölçeği, bu 6 değişkenden oluşmuştur.

6.2.8. Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları

Tablo-17 : Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları_1

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B7_8	47,8032	35,464	,153	,746
B7_9	46,6436	33,942	,574	,709
B7_10	47,3723	33,198	,355	,721
B7_11	46,6596	33,680	,592	,707
B7_12	47,2021	33,916	,248	,736
B7_13	47,3245	34,370	,351	,722
B7_14	47,1330	33,228	,456	,712
B7_15	47,5372	32,475	,346	,723
B7_16	47,0000	34,000	,370	,720
B7_17	47,3670	31,784	,348	,725
B7_18	47,2713	32,584	,383	,718
B7_19	47,7713	31,707	,415	,714
B7_20	47,2766	33,057	,364	,720
				,738

Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları ölçeğinde yer alan 13 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,738 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olmasına rağmen 8

numaralı soru çıkarıldığında Cronbach Alfanın değerinin 0,746'ya çıkacağı Tablo-17'de görülmektedir.

Tablo-18 : Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışları_2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B7_9	43,2500	31,172	,591	,716
B7_10	43,9787	30,791	,331	,734
B7_11	43,2660	30,977	,600	,714
B7_12	43,8085	31,097	,259	,745
B7_13	43,9309	31,648	,354	,731
B7_14	43,7394	30,782	,433	,723
B7_15	44,1436	29,781	,351	,733
B7_16	43,6064	31,096	,396	,727
B7_17	43,9734	29,277	,340	,737
B7_18	43,8777	29,830	,394	,726
B7_19	44,3777	29,145	,412	,724
B7_20	43,8830	30,286	,375	,728
				,746

8 numaralı değişken çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,746'ya yükseldiği görülmüştür. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden örgüte yönelik vatandaşlık davranışları ölçeği, bu 12 değişkenden oluşmuştur.

6.2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Tablo-19 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları_1

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B7_1	75,6755	66,424	,524	,800
B7_2	75,8989	66,658	,499	,802
B7_3	76,1862	67,072	,313	,810
B7_4	75,8617	67,649	,367	,807
B7_5	75,5266	67,395	,554	,801
B7_6	75,6489	67,748	,370	,807
B7_7	75,9521	67,372	,363	,807
B7_8	76,5319	69,459	,159	,819
B7_9	75,3723	67,005	,589	,800
B7_10	76,1011	66,487	,344	,808
B7_11	75,3883	66,913	,578	,800
B7_12	75,9309	67,776	,229	,816
B7_13	76,0532	67,366	,390	,806
B7_14	75,8617	65,275	,532	,799
B7_15	76,2660	65,020	,368	,808
B7_16	75,7287	66,894	,405	,805
B7_17	76,0957	65,488	,298	,814
B7_18	76,0000	65,219	,399	,805
B7_19	76,5000	63,449	,464	,801
B7_20	76,0053	65,824	,383	,806
				,814

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeğinde yer alan 20 adet değişken incelendiğinde, bu değişkenlere ait Cronbach Alfa değerinin 0,814 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olmasına rağmen 8 numaralı soru çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,819'a çıkacağı Tablo-19'da görülmektedir.

Tablo-20 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları_2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B7_1	72,2819	62,813	,536	,805
B7_2	72,5053	63,150	,500	,807
B7_3	72,7926	63,705	,303	,816
B7_4	72,4681	64,133	,367	,812
B7_5	72,1330	63,784	,565	,806
B7_6	72,2553	64,213	,371	,812
B7_7	72,5585	63,809	,367	,812
B7_9	71,9787	63,411	,599	,805
B7_10	72,7074	63,256	,327	,815
B7_11	71,9947	63,385	,582	,805
B7_12	72,5372	64,132	,235	,812
B7_13	72,6596	63,819	,393	,811
B7_14	72,4681	62,004	,517	,805
B7_15	72,8723	61,502	,371	,813
B7_16	72,3351	63,165	,423	,809
B7_17	72,7021	62,157	,289	,818
B7_18	72,6064	61,641	,406	,810
B7_19	73,1064	60,063	,462	,807
B7_20	72,6117	62,228	,391	,811
				,819

8 numaralı değişken çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,819'a yükseldiği görülmüştür. Geri kalan değişkenler içinden herhangi bir değişkenin çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değeri yükselmeyeceğinden Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeği, bu 19 değişkenden oluşmuştur.

6.3. Kolmogorov-Smirnov Testi

Güvenirlilik analizinden elde edilen sonuçlara göre gerekli birleştirmeler yapılmıştır. Elde edilen değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığına ilişkin yapılan Kolmogorov-Smirnov Testine ait tablo aşağıdadır:

Tablo-21 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

	YPSiÖ	GPSiÖ	Red	ÖVDÖ	ÖVDK	ÖVD
P değeri	,098	,107	,384	,195	,066	,259

Bu değişkenlere ait P değerine bakıldığında hepsinin 0.05'ten büyük olduğu görölmektedir. Dolayısıyla bu 6 değişkenin de 0.05 anlamlılık düzeyinde normal dağılıma uyduğu söylenebilir. Böylelikle bu değişkenlere ilişkin analizlerde parametrik testler kullanılmasına karar verilmiştir.

6.4. Araştırma Bulgularının Hipotezlere Göre Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları, hipotezlere göre değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı demografik verilerin kavramlar üzerindeki etkilerini ölçmek olmadığı için demografik verilere ilişkin yapılan analizler EK-2'de yer almaktadır.

Bulguların değerlendirilmesinde öncelikle hipoteze yer verilmiş, daha sonra yapılan analizin ne anlama geldiği ve geliştirilen hipotezi gerçekleyp gerçeklemediği açıklanmıştır. Müteakiben elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali 2 farklı ölçekle ölçölmüştür. Ölçeklerden ilki, psikolojik sözleşme ihlalini, örgüt yükümlölüklerinin yerine getirilmesine göre (Yükümlölüklere Göre Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği – YPSİÖ), diğeri ise çalışanlara direkt sorular sorulması suretiyle (Global Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği – GPSİÖ) ölçmüştür. Ancak yapılan güvenirlilik analizinde (cronbach alfa değerinin yükseltilmesi maksadıyla) uyumsuz soruların çıkarılması neticesinde GPSİÖ'de 3 soru kalmıştır. Analizlerde her iki ölçeğe de yer verilmiş olmasına rağmen psikolojik sözleşme ihlalinin YPSİÖ'de 9 ayrı yükümlölüğe göre belirlenmesi nedeniyle yapılan değerlendirmelerde YPSİÖ esas alınmıştır. Ayrıca GPSİÖ ve YPSİÖ ile elde edilen sonuçların % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve % 46,7'lik pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu Tablo-22'de görölmektedir. Bu sonuçlar, her iki ölçeğin de psikolojik sözleşme ihlalini ölçmede kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo-22 : Yüklümlülük PSİÖ ve Global PSİÖ Arasındaki İlişki

		Yüklümlülük PSİÖ	Global PSİÖ
Yüklümlülük PSİÖ	Pearson Correlation	1	,467
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	188	188
Global PSİÖ	Pearson Correlation	,467	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	188	188

Psikolojik sözleşme türü, katılımcıların işlemsel (2'nci Bölüm 1-9) ve ilişkisel (2'nci Bölüm 11-17) psikolojik sözleşme ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının karşılaştırılması neticesinde bulunmuştur. Eğer bir çalışanın işlemsel sözleşme ölçeğinden aldığı puanların ortalaması, ilişkisel sözleşme ölçeğinden aldığı puanların ortalamasından yüksek ise bu kişinin psikolojik sözleşmesi "işlemseldir" ya da tersi durumda "ilişkiselidir" sonucuna varılmıştır. Ortalamalar ile işlemsel ve ilişkisel sözleşme puanları arasındaki ilişki EK-3'te yer almaktadır. İşlemsel ve ilişkisel sözleşme türleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve % 47,5'lik negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

6.4.1. Hipotez-1 ve Hipotez 2'nin Değerlendirilmesi

Hipotez-1 : Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Hipotez-2 : Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisi, kişilere yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisinden daha fazladır.

Tablo-23 : Hipotez-1 ve Hipotez-2'nin İncelenmesi

		ÖVDÖ	ÖVDK	ÖVD
Yükümlülük PSİÖ	Pearson Correlation	,014	,120	,051
	Sig. (2-tailed)	,849	,101	,483
	N	188	188	188
Global PSİÖ	Pearson Correlation	-,075	,059	-,027
	Sig. (2-tailed)	,309	,419	,717
	N	188	188	188

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç elde edilen korelasyon katsayılarının düşük olmasından da görülmektedir.

Bu durumda H1 ve H2 reddedilir. Bunun anlamı, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde herhangi bir etki meydana getirmeyeceğidir. Bu verilere bakarak gerçek durumun yansıtıldığını söylemek oldukça güçtür. Bu sonuçlara, örgütsel vatandaşlık davranışları verilerinin çalışılardan elde edilmesinin neden olduğu düşünülmektedir.

Anket uygulamasının yapılmasından önce örgütsel vatandaşlık davranışları kaynakları bakımından değerlendirilmiş, farklı kaynakların (çalışan/yönetici/iş arkadaşı) farklı avantaj ve dezavantajları olduğu belirtilmiş, ancak yazında bu konuda kesin kabul gören bir yaklaşımın olmadığı ifade edilmiştir. Yapılan uygulama sonucunda çalışanların kendi örgütsel vatandaşlık davranışlarını puanlamaları, abartılı sonuçların elde edilmesine neden olmuştur.

Kurum çalışanlarının biçimsel görevler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ayrımın farkında olmamasının da bu sonuçlara yol açan nedenlerden biri olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışanlar adeta,

“biz, tüm görevlerimizi yapmamıza rağmen örgüt bize karşı hiçbir yükümlülüğünü yerine getirmiyor” mesajını vermeye çalışmışlardır. Bu sonuçlar, aslında örgüt için, daha düşük bir örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamasından daha kötü bir durumun işaretçisidir.

6.4.2. Hipotez-3'ün Değerlendirilmesi

Hipotez-3 : İlişkisel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisi, işlemsel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin olumsuz etkisinden daha fazladır.

Tablo-24 : İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmelerin İhlal Edilmesinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (Yükümlülükler Göre Psikolojik Sözleşme İhlali > 0 Olduğunda)

	Sözleşme Türü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P değeri
ÖVDÖ	İşlemsel	128	3,9342	,51271	,04532	0.012
	İlişkisel	42	4,1548	,39371	,06075	
ÖVDK	İşlemsel	128	4,1471	,51852	,04583	0.160
	İlişkisel	42	4,2698	,38246	,05902	
ÖVD	İşlemsel	128	3,9897	,45406	,04013	0.015
	İlişkisel	42	4,1792	,35792	,05523	

İşlemsel sözleşme ihlali ile ilişkisel sözleşme ihlali arasında **örgüte yönelik vatandaşlık davranışları** bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır. İlişkisel sözleşme türüne dahil olan çalışanların **örgüte yönelik vatandaşlık davranışları** daha yüksek ortalamaya sahiptir.

İşlemsel sözleşme ihlali ile ilişkisel sözleşme ihlali arasında **kişilere yönelik vatandaşlık davranışları** bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

İşlemsel sözleşme ihlali ile ilişkisel sözleşme ihlali arasında **örgütsel vatandaşlık davranışları** bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel

olarak fark vardır. İlişkisel sözleşme türüne dahil olan bireylerin **örgütsel vatandaşlık davranışları** daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Bu durumda H3 reddedilir. Verilere göre ilişkisel psikolojik sözleşmeye sahip bireyler, ihlal yaşamaları halinde dahi işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlara oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

Psikolojik sözleşme türü “ilişkisel” olan çalışanlar, kurumla aralarında karşılıklı güven ve sadakate dayanan uzun vadeli bir bağ kurmuşlardır. Onlar için para öncelikli konu değildir ve örgüte sağlanan katkıların karşılığı da uzun vadede beklenmektedir. Örgütte genel anlamda (188 kişiden 170’i) psikolojik sözleşme ihlali yaşanmaktadır ancak örgüte “gönülden” bağlı bu ilişkisel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlar (42 kişi), örgütten beklentileri karşılanmasa da, işlemsel sözleşmeye sahip çalışanlardan (128 kişi) daha fazla vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

Örgütlerde çeşitli nedenlerle psikolojik sözleşme ihlali yaşanması olasılığı her zaman mevcuttur. Ancak ihlalin yol açabileceği zararları en düşük seviyede tutabilmek ve bu durumu yönetmek, örgüt ve yöneticiler açısından önemlidir. Bu hipotezin test edilmesiyle elde edilen sonuçlara göre, ihlal yaşanması halinde dahi ilişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar, işlemsel sözleşmeye sahip çalışanlara göre daha fazla vatandaşlık davranışı göstermektedir.

6.4.3. Hipotez-4’ün Değerlendirilmesi

Hipotez-4 : İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlar, işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir.

Tablo-25 : Psikolojik Sözleşme Türünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi:

	Sözleşme Türü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P değeri
ÖVDÖ	İşlemsel	139	3,9167	,51095	,04334	0,002
	İlişkisel	48	4,1771	,40228	,05806	
ÖVDK	İşlemsel	139	4,1271	,51334	,04354	0,059
	İlişkisel	48	4,2812	,38769	,05596	
ÖVD	İşlemsel	139	3,9705	,45098	,03825	0,002
	İlişkisel	48	4,1974	,35902	,05182	

İşlemsel sözleşme ile ilişkisel sözleşme arasında örgüte yönelik vatandaşlık davranışları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır. İlişkisel sözleşme türüne dahil olan bireylerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları daha yüksek ortalamaya sahiptir.

İşlemsel sözleşme ile ilişkisel sözleşme arasında kişilere yönelik vatandaşlık davranışları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

İşlemsel sözleşme ile ilişkisel sözleşme arasında örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır. İlişkisel sözleşme türüne dahil olan bireylerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları işlemsel sözleşme türüne dahil olan bireylere kıyasla daha yüksek ortalamaya sahiptir. **Bu durumda H4 kabul edilir.**

İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar, örgütle uzun vadeli bir ilişkiye sahip, maddi getirilere odaklanmayan bireylerdir. Bu çalışanların, örgütle ilişkilerini maddi bağlamda tanımlayan çalışanlara oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olmalarının normal bir sonuç olduğu söylenebilir.

6.4.4. Hipotez-5'in Değerlendirilmesi

Hipotez-5 : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin nedenine ilişkin algıları, psikolojik sözleşme reddinin oluşumu üzerinde etkilidir. İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesinin, psikolojik sözleşme reddinin oluşumu üzerindeki etkisi, ihlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumuna göre daha fazladır.

Tablo-26 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Psikolojik Sözleşme Reddi Üzerindeki Etkisi (İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda)

		Yükümlülük PSİÖ	Global PSİÖ	Red
Yükümlülük PSİÖ	Pearson Correlation	1	,294	,426
	Sig. (2-tailed)		,001	,000
	N	122	122	122
Global PSİÖ	Pearson Correlation	,294	1	,232
	Sig. (2-tailed)	,001		,010
	N	122	122	122
Red	Pearson Correlation	,426	,232	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	
	N	122	122	122

Örgüt tarafından ihlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda, psikolojik sözleşme ihlali ile psikolojik sözleşme reddi arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi (yükümlülükler göre) ile red durumunun oluşmasında % 42,6’lık pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo-27 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Psikolojik Sözleşme Reddi Üzerindeki Etkisi (İhlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumunda)

		Yükümlülük PSİÖ	Global PSİÖ	Red
Yükümlülük PSİÖ	Pearson Correlation	1	,225	,292
	Sig. (2-tailed)		,143	,055
	N	44	44	44
Global PSİÖ	Pearson Correlation	,225	1	,176
	Sig. (2-tailed)	,143		,253
	N	44	44	44
Red	Pearson Correlation	,292	,176	1
	Sig. (2-tailed)	,055	,253	
	N	44	44	44

Örgüt tarafından ihlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumunda, psikolojik sözleşme ihlali ile psikolojik sözleşme reddi arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. **Bu durumda H5 kabul edilir.**

İhlalin örgüt tarafından “isteyerek” gerçekleştirildiğine inanan çalışanların, ihlalin “istemeden” gerçekleştiğine inanan çalışanlara göre red durumunu yaşamaları daha yüksek bir olasılığa sahiptir. Çünkü bu çalışanlar, örgütün beklentilerini yerine getirmedeği gibi kendilerini bilerek ve isteyerek aldattığını düşünmektedirler. Bu çalışanların örgütün kendilerini kandırdığını, kendilerine ihanet ettiğini düşünmeleri ve bunun sonucu olarak da örgüte karşı duygusal anlamda çeşitli tepkiler sergilemeleri, psikolojik sözleşmenin reddedildiğini hissetmeleri beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yazında çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin nedenine ilişkin algılarının, ihlale gösterecekleri tepkide önemli bir rol oynayabileceği³⁰⁰ belirtilmektedir. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar, kişilerin, örgütün kasıtlı

³⁰⁰ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.192.

şekilde psikolojik sözleşme ihlalini gerçekleştirdiğine inandıklarında özellikle kızgın olduklarını göstermektedir³⁰¹. Bu çalışmada da, çalışanların, örgütün psikolojik sözleşmeyi “isteyerek” ihlal etmesi durumunda psikolojik sözleşme reddinin gerçekleşme durumunun daha fazla olduğu görülmüştür.

6.4.5. Hipotez-6'nın Değerlendirilmesi

Hipotez-6 : Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin nedenine ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilidir. İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, ihlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumuna göre daha fazla olumsuz etkilenecektir.

Tablo-28 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (İhlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda)

		Yükümlülük PSİÖ	Global PSİÖ	ÖVD
Yükümlülük PSİÖ	Pearson Correlation	1	,294	,084
	Sig. (2-tailed)		,001	,360
	N	122	122	122
Global PSİÖ	Pearson Correlation	,294	1	-,018
	Sig. (2-tailed)	,001		,846
	N	122	122	122
ÖVD	Pearson Correlation	,084	-,018	1
	Sig. (2-tailed)	,360	,846	
	N	122	122	122

Örgüt tarafından ihlalin “isteyerek” gerçekleştirilmesi durumunda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

³⁰¹ Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood, a.g.m., s.193.

Tablo-29 : Yalnız İhlal Nedeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (İhlal durumunun gerçekleşmesi şartı olmaksızın)

	Neden	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P değeri
ÖVDÖ	İsteyerek	122	3,9399	,51373	,04651	,159
	İstemeden	44	4,0492	,40758	,06145	
ÖVDK	İsteyerek	122	4,1352	,50313	,04555	,170
	İstemeden	44	4,2538	,48021	,07239	
ÖVD	İsteyerek	122	3,9879	,44704	,04047	,097
	İstemeden	44	4,1089	,39507	,05956	

İhlal durumunun gerçekleşmesi şartı olmaksızın yalnızca katılımcıların belirttikleri “ihlal nedeni”ne göre yapılan analizde de, psikolojik sözleşme ihlal nedeninin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde % 5'lik anlamlılık düzeyinde etkisi olmadığı Tablo-29'da görülmektedir.

Tablo-30 : Psikolojik Sözleşme İhlal Nedeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi (İhlalin “istemeden” gerçekleştirilmesi durumunda)

		Yükümlülük PSİÖ	Global PSİÖ	ÖVD
Yükümlülük PSİÖ	Pearson Correlation	1	,225	,421
	Sig. (2-tailed)		,143	,004
	N	44	44	44
Global PSİÖ	Pearson Correlation	,225	1	,207
	Sig. (2-tailed)	,143		,178
	N	44	44	44
ÖVD	Pearson Correlation	,421	,207	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,178	
	N	44	44	44

İhlal istemeden gerçekleştirildiğinde ihlalle, örgütsel vatandaşlık davranışları arasından % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve % 42,1'lik pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır! Bu durumda H6 reddedilir.

Bu sonucun, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kaynağının çalışanlar olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu sonuç, örgütü, psikolojik sözleşme ihlalinin “sorumlu” tutmayan çalışanların, psikolojik sözleşme ihlali ne derece derin olursa olsun örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye devam edecekleri anlamına gelmektedir. Bu sonucun, çalışanların vermek istedikleri mesajı pekiştirdiği düşünülmektedir.

6.4.6. Hipotez-7'nin Değerlendirilmesi

Hipotez-7 : Psikolojik sözleşmenin reddedilmesinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisi, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkisinden daha fazladır.

Tablo-31 : Psikolojik Sözleşme Reddi ile İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

		ÖVDÖ	ÖVDK	ÖVD
Red	Pearson Correlation	-,029	,044	-,008
	Sig. (2-tailed)	,689	,545	,910
	N	188	188	188
Y. PSİÖ	Pearson Correlation	,014	,120	,051
	Sig. (2-tailed)	,849	,101	,483
	N	188	188	188
Global PSİÖ	Pearson Correlation	-,075	,059	-,027
	Sig. (2-tailed)	,309	,419	,717
	N	188	188	188

Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin reddedilmesi ya da ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. **Bu durumda H7 reddedilir.**

Psikolojik sözleşmenin reddi, çalışanın, örgütün psikolojik sözleşmeyi yerine getirmekte başarısız olduğuna dair inancından kaynaklanan duygusal ve duyuşsal durumdur³⁰². Red, en temel anlamda beklenen ve arzu edilen bir şeyin karşılanmaması sonucunda oluşan hayal kırıklığı, üzüntü ve acıyı içerir. Tüm bunlar derin bir üzüntüye ve beraberinde tutumsal ve davranışsal karşılıklara neden olabilir³⁰³. İhlal, alınanla verilenlerin kıyaslandığı bilişsel bir durumu ifade ederken, psikolojik sözleşme reddi, ihlalin ötesinde duyuşsal bir durumu ifade etmektedir. İhlalin neden olabileceği olumsuzlukların fazlasıyla red durumunda meydana gelmesi beklenirken her iki durumun da örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Suazo, Turnley ve Mai (2005) tarafından yapılan araştırma sonucunda, çalışan davranışlarının (biçimsel görev ve görev-dışı) psikolojik sözleşme reddinden değil esas olarak psikolojik sözleşme ihlaliyle etkilendiği belirtilmiştir³⁰⁴. Ancak bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından (verilerin kaynağı nedeniyle), belirtilen görüşü destekleyen ya da desteklemeyen bir sonuç da elde edilememiştir.

6.4.7. Hipotez-8'in Değerlendirilmesi

Hipotez-8 : Örgüt tarafından ilişkisel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, işlemsel psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine kıyasla psikolojik sözleşme reddinin gerçekleşmesine daha fazla etkisi olacaktır.

Tablo-32 : Psikolojik Sözleşme Türünün Psikolojik Sözleşme Reddi Üzerindeki Etkisi (Psikolojik sözleşme ihlali olması durumunda)

	Sözleşme Türü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P
Red	İşlemsel	128	3,3672	,96592	,08538	
	İlişkisel	42	2,8036	1,10643	,17073	0.002

³⁰² Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", ss.230.

³⁰³ Morrison, Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", s.231.

³⁰⁴ Suazo, Turnley, Mai, a.g.m., s.34.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, psikolojik sözleşme türü, psikolojik sözleşme reddi durumunun oluşması üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark meydana getirmektedir. İşlemsel psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde, psikolojik sözleşme reddinin oluşma sıklığı, ilişkisel sözleşmenin ihlal edilmesine göre daha fazladır. **Bu durumda H8 reddedilir.**

Sözleşme türü işlemsel olan çalışanlar, ihlal durumunda, sözleşme türü ilişkisel olan çalışanlara kıyasla daha fazla psikolojik sözleşme reddi yaşamaktadırlar. İşlemsel sözleşmeye sahip bireyler için yaptıklarının karşılığını en kısa zamanda ve direkt olarak almak önem arz etmektedir. İlişkisel sözleşmede ise örgüte olan bağ daha kuvvetlidir ve ilişki uzun vadeli. Yapılanların kısa zamanda karşılığının alınması beklenmemektedir. İlişkisel sözleşmeye sahip bireyler bir yerde kendileri ile örgüt arasında bir "gönül" bağı kurmuşlardır. Örgüt tarafından kendilerine söz verildiği halde beklentileri karşılanmasa dahi bu kişiler örgüte kızıp küsmemekte, konuyu duygusallaştırmamaktadırlar. Böyle olmasının bir nedeni belki de bu çalışanların yaşamış oldukları durumu kabullenmiş olmaları ve gönülden bağlı oldukları örgütlerine karşı bu tip ağır duygular beslemek istememeleridir. Ancak burada bahsedilen hususlar nispi bir değerlendirmeyi içermektedir; ilişkisel psikolojik sözleşmeye sahip bireylerin, psikolojik sözleşme reddi yaşamadığını değil, işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip bireylere kıyasla daha az yaşadığı anlamına gelmektedir.

6.4.8. Test Sonuçları

Araştırma sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları Tablo-38'de görülmektedir.

Tablo-33 : Hipotezlerin Kabul/Red Durumları

Hipotez	Kabul/Red
Hipotez-1	Red
Hipotez-2	Red
Hipotez-3	Red
Hipotez-4	Kabul
Hipotez-5	Kabul
Hipotez-6	Red
Hipotez-7	Red
Hipotez-8	Red

Sonuç olarak Hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen neticeler kısaca aşağıda sunulmuştur.

H1 ve H2: Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H3: İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip bireyler, ihlal yaşamaları halinde dahi işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlara oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

H4: İlişkisel sözleşme türüne dahil olan bireylerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları, işlemsel sözleşme türüne dahil olan bireylere kıyasla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Kişilere yönelik vatandaşlık davranışları için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H5: İhlalin örgüt tarafından "isteyerek" gerçekleştirildiğine inanan çalışanların, ihlalin, örgütün "isteği dışında" gerçekleştiğine inanan çalışanlara göre red durumunu yaşamaları daha yüksek bir olasılığa sahiptir.

H6: Psikolojik sözleşme ihlal nedeni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H7: Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin reddedilmesi ya da ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H8: Sözleşme türü işlemsel olan çalışanlar, ihlal durumunda, sözleşme türü ilişkisel olan çalışanlara kıyasla daha fazla psikolojik sözleşme reddi yaşamaktadırlar.

6.5. Çalışmanın Katkıları

Bu çalışmanın yazına kazandırdığı katkıların aşağıdaki hususlar olabileceği düşünülmektedir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışları verilerinin kaynağı çalışanlar değil, yöneticiler olmalıdır. Organ, Podsakoff ve MacKenzie tarafından genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının öz-değerlendirmelerle ölçülmesi tavsiye edilmemektedir³⁰⁵. Bu çalışmada elde edilen sonuçların bu görüşü destek sağladığı düşünülmektedir.

- İlişkisel sözleşme türüne dahil olan bireylerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışlarının işlemsel sözleşme türüne dahil olan bireylere kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum psikolojik sözleşme ihlali yaşanmasında dahi değişmemektedir.

- İşlemsel ve ilişkisel sözleşme türleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

³⁰⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.316.

- Örgüt tarafından psikolojik sözleşme ihlalinin “isteyerek ya da istemeden” gerçekleştirilmesinin, çalışanların red durumu yaşamaları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. İhlalin örgüt tarafından “isteyerek” gerçekleştirildiğinde çalışanlar daha fazla “red” durumu yaşamaktadırlar.

- Sözleşme türü işlemsel olan çalışanların, ihlal durumunda, sözleşme türü ilişkisel olan çalışanlara kıyasla psikolojik sözleşme reddi yaşama olasılığının daha fazla olduğu görülmüştür.

- Çalışmada ayrıca psikolojik sözleşme birçok yönüyle ele alınmış, psikolojik sözleşme türlerinin, ihlalinin, ihlal nedeninin ve reddinin etkileri incelenmiştir. Psikolojik sözleşmenin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin değerlendirileceği çalışmalarda belirtilen hususların dikkate alınmasının önem arz ettiği düşünülmektedir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışları, sonuçların yönetim açısından değeri bakımından kişilere ve örgüte yönelik olarak incelenmiştir. Müteakip araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu boyutlarının da ele alınmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

6.6. SONUÇ

Psikolojik sözleşme, biçimsel sözleşmeyle ilişkili bir kavram olarak ifade edilmekte ve biçimsel sözleşmenin ötesinde çalışan ve işveren arasında karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise çalışan ve işveren arasında yapılan sözleşmede yer alan yükümlülükleri aşan davranış şekilleridir³⁰⁶. Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık, "sözleşme yükümlülüklerinin ötesinde katkıda bulunmaya hazır olma durumu"dur³⁰⁷. Görüldüğü gibi her iki kavram da biçimsel sözleşmeye istinaden tanımlanmakta ve her iki kavram da biçimsel sözleşmede yer almayan beklenti, tutum ve davranışları içermektedir.

Örgütün biçimsel yapısının dışında yer alan psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının yöneticiler tarafından dikkate alınması gereklidir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin örgüt için pek çok olumsuz etkileri vardır. Sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık normu uyarınca çalışanlar, kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmemesi durumuna bir şekilde tepki göstereceklerdir. Birçok çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin, iş tatmini, bağlılık, güven, biçimsel görevler ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bulunmuştur³⁰⁸. Çalışanların vereceği tepkiler, çalışanların psikolojik sözleşme ihlalini ne derinlikte algıladıklarına bağlı olarak değişecektir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin ilk ve en önemli sonuçlarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları tek tek ele alındığında örgüt için bir anlam ifade etmeyebilir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışlarında yoksun olmak bir örgüt için zaman içinde ve toplamda düşünüldüğünde bünyeyi bozucu ve yıkıcı etkilere neden olabilir.

³⁰⁶ Robinson, Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", s.290.

³⁰⁷ Organ, a.g.e., s.22.

³⁰⁸ Suazo, a.g.m., s.3.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların büyük kısmı (188 kişiden 170'i) tarafından psikolojik sözleşme ihlali algılanmaktadır. Yöneticilerin, psikolojik sözleşme ihlalinin neden olabileceği olumsuz durumları engellemeleri gerekmektedir. Bunu yapabilmek için öncelikle psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşmemesini sağlamaya çalışmaları gerekir. Yöneticiler, çalışanlarının psikolojik sözleşmelerine daha fazla dikkat sarf etmelidir. Yöneticiler, çalışanlara açık ya da kapalı olarak verilen sözler konusunda dikkatli davranmalı ve çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin oluşumunda ve gelişiminde daha fazla rol almalıdırlar³⁰⁹.

Çalışanların ihlale gösterecekleri tepkinin, psikolojik sözleşmenin türüne de bağlı olduğu bu çalışmada görülmektedir. Çalışanlarla güven ve sadakate dayalı ve uzun vadeli bir bağ kurulması, örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından olumlu etki meydana getirmektedir. Aynı zamanda bu tür bir sözleşme ihlal edildiğinde dahi, çalışma sonuçlarına göre vatandaşlık davranışları, işlemsel psikolojik sözleşmeye kıyasla daha fazla olmaya devam etmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin nedenleri, sözünden dönme, aksama ve uyuşmazlıktır. Sözünden dönme, örgütün bilerek ve isteyerek çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmemesidir. Aksama ve uyuşmazlıkta ise örgüt, yükümlülüklerini yerine getirmek istemekte ancak aksamada, örgüt, elinde olmayan nedenlerden ötürü, uyuşmazlıkta ise çalışanlarla örgütün farklı anlayışlarda olmasından dolayı psikolojik sözleşme ihlali yaşanmaktadır. Yöneticiler, sözünden dönme ya da aksama nedeniyle psikolojik sözleşme ihlali gerçekleştikten sonra bunun olumsuz etkilerini en aza indirmeye gayret göstermelidirler. Yapılan araştırmalar, çalışanlarla kurulan saygılı ve dürüst bir iletişim ortamının, ihlalin neden olabileceği olumsuzlukları hafifletebileceğini göstermektedir. Ancak eğer örgüt yükümlülüklerini ısrarlı bir biçimde yerine getirmiyorsa açıklaması ne olursa olsun olumsuz sonuçlar kaçınılmaz olacaktır³¹⁰.

³⁰⁹ Suazo, Turnley, Mai, a.g.m., s.34.

³¹⁰ Zhao, Wayne, Glibkowski, Bravo, a.g.m., s.672.

Uyuşmazlık durumunda ise yöneticiler psikolojik sözleşmede kendilerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Ancak çalışanlarla eksik iletişim kurulması, psikolojik sözleşmenin oluşumunun birçok süjeden (işveren, tepe yönetici, amir, diğer çalışanlar, başka örgütlerde çalışanlar) etkilenmesi, değişen şartların ve çalışan beklentilerinin doğru olarak değerlendirilememesi, uyuşmazlığın meydana gelmesine uygun ortam hazırlamaktadır. Çalışanlar ve işverenler için geleceğe ilişkin beklentileri hakkında iletişim kurma ihtiyacı hiçbir zaman günümüzdeki kadar büyük olmamıştı³¹¹. İşverenler, çalışanların psikolojik sözleşmenin içeriğine ilişkin algılarını anlamaya çalışmalıdırlar³¹². Çalışanlar ile örgüt temsilcilerinin yükümlülükler konusunda birbirlerinden farklı düşünmelerine neden olan ve uyumsuzluğu artıran 3 faktörden söz edilebilir. Bunlar, yükümlülükler konusundaki karmaşıklık ve belirsizlik ile yetersiz iletişimdir³¹³. Bunun engellenebilmesi içinse yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerini geliştirmeleri ve değişen şartları iyi değerlendirmeleri gerekmektedir.

³¹¹ Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", s.125.

³¹² Coyle-Shapiro, Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", s.925.

³¹³ Robinson, Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", s.529.

EKLER

EK-1: Araştırma Anketi

ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde, "Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi" konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında yürütölen araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmada, siz değerli çalışanların istihdam ilişkilerini ne şekilde değerlendirdiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu konuda destek ve katkılarınıza ihtiyaç duymaktayız.

Araştırmaya veri sağlamanızda, kurumunuz ve sizin açınızdan güvenlik konusunda herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sağladığınız bilgiler sizi ve kurumunuzu tanıtıcı nitelikte olmayacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

Tamamen bilimsel amaçlarla hazırlanmış anketimiz, istihdam ilişkilerini farklı boyutlarıyla analiz etmeyi hedeflemektedir. Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken lütfen, kurumunuzu ve çalışma şartlarınızı göz önünde bulundurunuz ve bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeleri işaretleyiniz.

Anketi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, çalışmanın amacına ulaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Ankette toplam 71 soru yer almaktadır ve yaklaşık 10-15 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Özgür ÖZTÜRK

ANKET FORMU

1. BÖLÜM: Demografik Bilgiler

Kişisel bilgilerinize ilişkin bu bölümde, lütfen size en uygun kutucuğu [x] işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

- | | | | | | | |
|----|--|---------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1. | Cinsiyetiniz | <u>Kadın</u>
() | <u>Erkek</u>
() | | | |
| 2. | Medeni Durumunuz | <u>Evli</u>
() | <u>Bekâr</u>
() | | | |
| 3. | Yaşınız | <u>21-25</u>
() | <u>26-30</u>
() | <u>31-35</u>
() | <u>36-40</u>
() | <u>41 ve üzeri</u>
() |
| 4. | Ünvanınız: | | | | | |
| 5. | Eğitim Durumunuz | <u>Lise</u>
() | <u>Önlisans</u>
() | <u>Lisans</u>
() | <u>Lisansüstü</u>
() | |
| 6. | Şu Anda Bulduğunuz Kurumda Çalışma Süreniz | <u>1 Yıldan Az</u>
() | <u>1-5 Yıl</u>
() | <u>6-10 Yıl</u>
() | <u>11-15 Yıl</u>
() | <u>15 Yıldan Fazla</u>
() |

2. BÖLÜM: İşinizle İlgili Genel Duygu ve Düşünceleriniz

Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çok çalıştığım takdirde terfi etmek için makul derecede şansım var.					
2. Bu kuruma duyduğum bağlılık iş anlaşmamda yer alan maddelerle sınırlıdır.					
3. Fazla mesai yaptığımda ek ücret almayı beklerim.					
4 Kesin olarak belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
5. Sonuna kadar bu kurum için çalışacağım.					
6. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.					
7. Gelecekte bu kurumun bana sağlayacağı faydalar (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkı sağlamaya hazırım.					
8. Bu kurumun, çalışanlarına emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
9. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
10. Yüksek iş yoğunluğunda çalışıyorum.					
11. Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
12. Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. İşe yalnızca işimi yapmak için gelirim.					
14. Yalnızca yapmam gereken işleri yaparım.					
15. Bu işi sadece para için yapıyorum.					
16. İşe kendini fazlasıyla kaptırmamak gerekir.					
17. Bu işte yükselmeyi umuyorum.					

3. BÖLÜM: Yükümlülükler

Kurumunuzun aşağıdaki yükümlülükleri size ne ölçüde borçlu olduğunu düşünüyorsunuz?

Bu kısımda kurumunuzun aşağıdaki yükümlülükleri yerine getirip getirmediği değil bu konuda size borçlu olup olmadığına ilişkin görüşleriniz sorgulanmaktadır.

	Kesinlikle Borçlu Değil	Düşük Ölçüde Borçlu	Orta Ölçüde Borçlu	Büyük Ölçüde Borçlu	Çok Büyük Ölçüde Borçlu
1. İşinizde yeterince yetki/sorumluluk verilmesi ve / veya motivasyonunuzu sağlayabilecek özellikte bir iş sağlanması.					
2. Adil ücret ve yeterli artışlar, ek mesai ücreti, ek gelir, ödemeler.					
3. Yapacağınız işin ya da çalışacağınız yerin özelliklerinin size önceden doğru biçimde aktarılması.					
4. Uzun vadeli iş güvencesi.					
5. İşinizle ilgili yapılması düşünülen değişimler hakkında önceden görüşlerinizin alınması ya da size önceden bilgi verilmesi.					
6. Eğitim ve kendini geliştirme imkânı.					
7. Yaptığınız işin değerlendirilmesi ve size geri bildirimde bulunulması.					
8. Kurumda çalışanların eğitim ve uzmanlık durumu, çalışma tarzları ya da gördükleri itibar konusunda doğru bilgi verilmesi.					
9. Kariyer gelişimi, terfi imkânı.					

4. BÖLÜM: Yükümlülüklerin Yerine Getirilmesi

İşe girdiğiniz günden bugüne kadar kurumunuzun aşağıdaki yükümlülükleri ne ölçüde yerine getirdiğini düşünüyorsunuz?

	Kesinlikle Yerine Getirmedi	Düşük Ölçüde Yerine Getirdi	Orta Ölçüde Yerine Getirdi	Büyük Ölçüde Yerine Getirdi	Çok Büyük Ölçüde Yerine Getirdi
1. İşinizde yeterince yetki/sorumluluk verilmesi ve / veya motivasyonunuzu sağlayabilecek özellikte bir iş sağlanması.					
2. Adil ücret ve yeterli artışlar, ek mesai ücreti, ek gelir, ödemeler.					
3. Yapacağınız işin ya da çalışacağınız yerin özelliklerinin size önceden doğru biçimde aktarılması.					
4. Uzun vadeli iş güvencesi.					
5. İşinizle ilgili yapılması düşünülen değişimler hakkında önceden görüşlerinizin alınması ya da size önceden bilgi verilmesi.					
6. Eğitim ve kendini geliştirme imkânı.					
7. Yaptığınız işin değerlendirilmesi ve size geri bildirimde bulunulması.					
8. Kurumda çalışanların eğitim ve uzmanlık durumu, çalışma tarzları ya da gördükleri itibar konusunda doğru bilgi verilmesi.					
9. Kariyer gelişimi, terfi imkânı.					

5. BÖLÜM: Beklentilere İlişkin Genel Duygu ve Düşünceler

Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşe girmem sırasında kurumum tarafından bana verilen sözlerin/vaatlerin hemen hemen hepsi şu ana kadar yerine getirildi.					
2. Ben iş anlaşmamda bana düşenleri yerine getirdiğim halde kurumum bana verdiği sözlerin/vaatlerin çoğunu yerine getirmedi.					
3. Bugüne kadar kurumum, bana verdiği sözleri/vaatleri yerine getirme konusunda oldukça başarılı idi.					
4. Ben işe girerken bana verilen sözlerin/vaatlerin yerine getirilmesi için kurumumun gayret gösterdiğini düşünüyorum.					
5. Kuruma sağladığım katkılar karşılığında bana verilen sözlerin/vaatlerin bir kısmı yerine getirilmiş olsa da büyük çoğunluğu yerine getirilmedi.					
6. Kurumumdan gördüğüm muamele beni çok büyük hayal kırıklığına uğrattı.					
7. Çalıştığım kurumun aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini düşünüyorum.					
8. Çalıştığım kurumun bana ihanet ettiğini düşünüyorum.					
9. Çalıştığım kuruma karşı büyük bir kızgınlık duyuyorum.					

6. BÖLÜM: Beklentilerin Karşılanmaması Nedeni

Kurumunuz tarafından beklentilerinizin yeterince karşılanmadığını düşünüyorsanız bu durumun olası sebebi aşağıdakilerden hangisidir? Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.

a.	Kurumum vaatlerini yerine getirebilirdi ancak getirmemeyi tercih etti.
b.	Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen bir durum, kurumun vaatlerini yerine getirmesini imkânsız hale getirdi.
c.	Benimle kurum arasında, kurumun bana sağlayabilecekleri konusunda gerçek bir yanlış anlaşılma vardı.
d.	Kurumuma karşı yükümlülüklerimi yerine getirmekte başarısız olduğum için kurumum da anlaşmanın kendi tarafına düşen kısmını yerine getirmek zorunda değildi.

7. BÖLÜM: İşe Yönelik Davranışlar

Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. **Bu bölümde yer alan soruların objektif esaslarla yanıtlanması çalışmanın amacına ulaşmasında önem arz etmektedir.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş arkadaşlarıma içten bir ilgi gösteririm (işle ilgili konularda).					
2. Bazen kuruma ait kaynakları gereksiz yere kullanıyorum.					
3. İşimde ek görev ve sorumluluk almaktan kaçınıyorum.					
4. Gerekli olduğunda gönüllü olarak fazla mesaiye kalırım.					
5. Kuruma yeni katılanlara yardımcı olmak için gayret gösteririm.					
6. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımla işlerinin yapılmasına yardım ederim.					
7. İşe bazen önemsiz mazeretler nedeniyle geç kaldığım ya da gitmediğim oluyor.					
8. Çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.					
9. Şartlar ne olursa olsun işimi en iyi şekilde yapmaya çalışırım.					
10. İşte her zaman elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.					
11. Amirime yardımcı olmaya çalışırım (talep edilmediği halde).					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12. İşe her zaman vaktinde gelirim.					
13. İşimde gerekenden fazla çalışmam.					
14. İşe, zihinsel olarak uyanık ve çalışmaya hazır şekilde gelirim.					
15. İş arkadaşlarıma (zorunlu olmadığım halde) bilgilerimi aktarırım.					
16. Yöneticim tarafından bana verilen tüm süreli işleri zamanında yetiştiremiyorum.					
17. İş arkadaşlarımdan işe yönelik sorunlarını ve endişelerini dinlemek için zaman ayırırım.					
18. İş yerinde nadiren zamanımı boşa harcarım.					
19. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
20. İş yerinde kural ve talimatlara fazlasıyla dikkat ederim.					

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK-2: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. Cinsiyetin Etkisi

Tablo-34: Cinsiyetin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P değeri
ÖVDÖ	Kadın	103	4,0583	,43456	,04282	0,026
	Erkek	85	3,8931	,55121	,05979	
ÖVDK	Kadın	103	4,1861	,50016	,04928	0,513
	Erkek	85	4,1392	,47270	,05127	
ÖVD	Kadın	103	4,0848	,41035	,04043	0,053
	Erkek	85	3,9591	,46379	,05031	

Cinsiyetin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde fark meydana getirdiği, kadınların erkeklere oranla daha fazla örgüte yönelik vatandaşlık davranışları geliştirdiği Tablo-39'da görülmektedir. Cinsiyetle kişilere yönelik ve genel örgütsel vatandaşlık davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmamaktadır.

2. Medeni Durumun Etkisi

Tablo-35: Medeni Durumun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P değeri
ÖVDÖ	Evli	126	4,0013	,48568	,04327	0,487
	Bekâr	62	3,9476	,51926	,06595	
ÖVDK	Evli	126	4,1812	,47283	,04212	0,514
	Bekâr	62	4,1317	,51758	,06573	
ÖVD	Evli	126	4,0455	,42432	,03780	0,436
	Bekâr	62	3,9924	,46793	,05943	

Medeni durumla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

3. Eğitim Durumunun Etkisi

Tablo-36: Eğitim Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

	Eğitim Durumu	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ÖVDÖ	Between Groups	,622	3	,207	,840	,474
	Within Groups	45,431	184	,247		
	Total	46,054	187			
ÖVDK	Between Groups	,187	3	,062	,259	,855
	Within Groups	44,202	184	,240		
	Total	44,388	187			
ÖVD	Between Groups	,208	3	,069	,356	,785
	Within Groups	35,772	184	,194		
	Total	35,980	187			

Eğitim durumuyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

4. Çalışma Süresinin Etkisi

Tablo-37: Çalışma Süresinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

	Çalışma Süresi	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ÖVDÖ	Between Groups	1,680	3	,560	2,322	,077
	Within Groups	44,374	184	,241		
	Total	46,054	187			
ÖVDK	Between Groups	1,025	3	,342	1,450	,230
	Within Groups	43,363	184	,236		
	Total	44,388	187			
ÖVD	Between Groups	1,219	3	,406	2,150	,095
	Within Groups	34,761	184	,189		
	Total	35,980	187			

Çalışma süresiyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**EK-3: İŞLEMSEL VE İLİŞKİSEL PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
TÜRLERİNİN BELİRLENMESİ**

**Tablo-38: İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme
Ortalamaları**

S.Nu.:	İşlemsel Ortalama	İlişkisel Ortalama	PS Türü
1.	3,44	2,57	İŞLEMSEL
2.	4,67	1,14	İŞLEMSEL
3.	2,67	3,29	İLİŞKİSEL
4.	3,44	3,00	İŞLEMSEL
5.	2,78	3,29	İLİŞKİSEL
6.	3,00	2,57	İŞLEMSEL
7.	3,22	2,86	İŞLEMSEL
8.	3,67	3,00	İŞLEMSEL
9.	3,44	2,86	İŞLEMSEL
10.	3,33	3,14	İŞLEMSEL
11.	2,56	2,71	İLİŞKİSEL
12.	4,00	1,71	İŞLEMSEL
13.	3,33	1,14	İŞLEMSEL
14.	4,22	1,29	İŞLEMSEL
15.	2,67	2,71	İLİŞKİSEL
16.	4,00	2,00	İŞLEMSEL
17.	2,33	3,57	İLİŞKİSEL
18.	3,56	2,43	İŞLEMSEL
19.	3,44	3,43	İŞLEMSEL
20.	3,11	2,14	İŞLEMSEL
21.	3,44	1,57	İŞLEMSEL
22.	3,11	3,57	İLİŞKİSEL
23.	3,67	3,43	İŞLEMSEL
24.	3,11	2,29	İŞLEMSEL
25.	3,56	2,29	İŞLEMSEL
26.	3,00	2,29	İŞLEMSEL
27.	3,67	2,29	İŞLEMSEL
28.	3,89	2,43	İŞLEMSEL
29.	3,00	2,29	İŞLEMSEL
30.	5,00	1,00	İŞLEMSEL
31.	3,67	1,29	İŞLEMSEL
32.	2,56	2,43	İŞLEMSEL
33.	3,44	3,14	İŞLEMSEL
34.	3,00	3,00	DENGELİ
35.	3,22	2,86	İŞLEMSEL
36.	3,44	3,14	İŞLEMSEL
37.	2,78	1,57	İŞLEMSEL
38.	4,56	1,71	İŞLEMSEL

S.Nu.:	İşlemsel Ortalama	İlişkisel Ortalama	PS Türü
39.	3,11	2,57	İŞLEMSEL
40.	3,33	3,43	İLİŞKİSEL
41.	3,33	2,29	İŞLEMSEL
42.	2,89	2,14	İŞLEMSEL
43.	4,89	1,86	İŞLEMSEL
44.	4,11	3,57	İŞLEMSEL
45.	3,11	3,57	İŞLEMSEL
46.	3,67	3,29	İŞLEMSEL
47.	3,44	3,43	İŞLEMSEL
48.	3,67	2,14	İŞLEMSEL
49.	3,11	2,71	İŞLEMSEL
50.	3,89	2,71	İŞLEMSEL
51.	2,78	3,57	İLİŞKİSEL
52.	4,78	1,00	İŞLEMSEL
53.	3,67	3,00	İŞLEMSEL
54.	3,44	3,43	İŞLEMSEL
55.	2,44	2,71	İLİŞKİSEL
56.	2,89	3,29	İLİŞKİSEL
57.	2,56	1,71	İŞLEMSEL
58.	2,89	3,14	İLİŞKİSEL
59.	3,22	3,14	İŞLEMSEL
60.	3,00	3,14	İLİŞKİSEL
61.	1,44	4,00	İLİŞKİSEL
62.	3,67	3,14	İŞLEMSEL
63.	3,67	2,71	İŞLEMSEL
64.	4,22	3,00	İŞLEMSEL
65.	3,22	2,43	İŞLEMSEL
66.	3,33	3,86	İLİŞKİSEL
67.	4,33	1,86	İŞLEMSEL
68.	2,78	2,29	İŞLEMSEL
69.	3,78	2,57	İŞLEMSEL
70.	3,33	2,43	İŞLEMSEL
71.	3,22	2,43	İŞLEMSEL
72.	2,67	2,71	İLİŞKİSEL
73.	3,00	2,57	İŞLEMSEL
74.	2,89	2,43	İŞLEMSEL
75.	4,22	4,00	İŞLEMSEL
76.	3,56	1,86	İŞLEMSEL
77.	3,44	2,43	İŞLEMSEL
78.	3,33	2,29	İŞLEMSEL
79.	3,11	2,57	İŞLEMSEL
80.	5,00	1,71	İŞLEMSEL
81.	2,11	2,57	İLİŞKİSEL
82.	3,22	3,29	İLİŞKİSEL
83.	3,89	2,00	İŞLEMSEL

S.Nu.:	İşlemsel Ortalama	İlişkisel Ortalama	PS Türü
84.	3,11	3,14	İLİŞKİSEL
85.	4,00	1,29	İŞLEMSEL
86.	3,33	2,71	İŞLEMSEL
87.	3,00	1,57	İŞLEMSEL
88.	2,11	5,00	İLİŞKİSEL
89.	4,11	2,29	İŞLEMSEL
90.	3,56	2,43	İŞLEMSEL
91.	2,89	1,57	İŞLEMSEL
92.	3,44	2,00	İŞLEMSEL
93.	3,22	2,29	İŞLEMSEL
94.	2,56	2,71	İLİŞKİSEL
95.	3,44	1,86	İŞLEMSEL
96.	3,44	2,57	İŞLEMSEL
97.	2,56	3,43	İLİŞKİSEL
98.	2,33	4,00	İLİŞKİSEL
99.	3,67	3,71	İLİŞKİSEL
100.	3,00	2,00	İŞLEMSEL
101.	4,00	4,14	İLİŞKİSEL
102.	3,22	3,71	İLİŞKİSEL
103.	3,22	2,43	İŞLEMSEL
104.	3,00	2,86	İŞLEMSEL
105.	3,56	3,71	İLİŞKİSEL
106.	4,44	1,43	İŞLEMSEL
107.	2,67	4,29	İLİŞKİSEL
108.	3,56	2,43	İŞLEMSEL
109.	3,56	2,00	İŞLEMSEL
110.	3,44	1,14	İŞLEMSEL
111.	2,89	4,14	İLİŞKİSEL
112.	4,11	3,00	İŞLEMSEL
113.	2,56	4,14	İLİŞKİSEL
114.	4,00	2,00	İŞLEMSEL
115.	3,67	1,71	İŞLEMSEL
116.	3,22	2,29	İŞLEMSEL
117.	4,56	1,00	İŞLEMSEL
118.	2,56	3,29	İLİŞKİSEL
119.	4,56	1,00	İŞLEMSEL
120.	3,00	2,29	İŞLEMSEL
121.	3,56	2,43	İŞLEMSEL
122.	3,22	2,43	İŞLEMSEL
123.	3,11	1,86	İŞLEMSEL
124.	3,44	2,00	İŞLEMSEL
125.	3,33	3,86	İLİŞKİSEL
126.	3,67	2,57	İŞLEMSEL
127.	2,56	3,00	İLİŞKİSEL
128.	3,11	4,29	İLİŞKİSEL

S.Nu.:	İşlemsel Ortalama	İlişkisel Ortalama	PS Türü
129.	3,33	2,29	İŞLEMSEL
130.	2,78	3,57	İLİŞKİSEL
131.	2,44	3,57	İLİŞKİSEL
132.	4,44	1,43	İŞLEMSEL
133.	3,78	2,71	İŞLEMSEL
134.	4,11	2,43	İŞLEMSEL
135.	2,89	2,14	İŞLEMSEL
136.	2,78	2,29	İŞLEMSEL
137.	3,33	1,71	İŞLEMSEL
138.	3,67	3,29	İŞLEMSEL
139.	2,78	2,00	İŞLEMSEL
140.	3,44	1,57	İŞLEMSEL
141.	3,00	3,43	İLİŞKİSEL
142.	3,67	2,00	İŞLEMSEL
143.	2,56	3,00	İLİŞKİSEL
144.	3,44	2,43	İŞLEMSEL
145.	3,22	2,00	İŞLEMSEL
146.	2,33	3,29	İLİŞKİSEL
147.	3,11	2,86	İŞLEMSEL
148.	4,00	1,86	İŞLEMSEL
149.	3,33	1,86	İŞLEMSEL
150.	4,00	1,57	İŞLEMSEL
151.	4,22	3,14	İŞLEMSEL
152.	3,89	1,00	İŞLEMSEL
153.	2,89	3,00	İLİŞKİSEL
154.	3,78	1,86	İŞLEMSEL
155.	4,56	1,57	İŞLEMSEL
156.	2,89	2,71	İŞLEMSEL
157.	4,22	1,14	İŞLEMSEL
158.	4,00	1,57	İŞLEMSEL
159.	2,56	2,29	İŞLEMSEL
160.	1,89	4,00	İLİŞKİSEL
161.	3,22	3,57	İLİŞKİSEL
162.	3,11	2,14	İŞLEMSEL
163.	5,00	1,57	İŞLEMSEL
164.	3,67	2,71	İŞLEMSEL
165.	4,44	1,86	İŞLEMSEL
166.	3,56	1,00	İŞLEMSEL
167.	3,11	2,71	İŞLEMSEL
168.	2,56	2,86	İLİŞKİSEL
169.	2,89	3,43	İLİŞKİSEL
170.	2,67	3,29	İLİŞKİSEL
171.	4,44	2,00	İŞLEMSEL
172.	2,44	1,71	İŞLEMSEL
173.	3,56	3,43	İŞLEMSEL

S.Nu.:	İşlemsel Ortalama	İlişkisel Ortalama	PS Türü
174.	4,78	2,00	İŞLEMSEL
175.	2,89	2,71	İLİŞKİSEL
176.	4,11	2,00	İŞLEMSEL
177.	4,22	3,29	İŞLEMSEL
178.	3,67	1,43	İŞLEMSEL
179.	4,22	1,00	İŞLEMSEL
180.	2,33	1,86	İŞLEMSEL
181.	3,11	2,29	İŞLEMSEL
182.	4,00	1,29	İŞLEMSEL
183.	3,00	3,43	İLİŞKİSEL
184.	3,00	2,57	İŞLEMSEL
185.	3,33	3,00	İŞLEMSEL
186.	3,00	3,14	İLİŞKİSEL
187.	3,44	3,00	İŞLEMSEL
188.	3,67	3,86	İLİŞKİSEL

İŞLEMSEL	:	139
İLİŞKİSEL	:	48
DENGELİ	:	1
TOPLAM	:	188

Tablo-39: İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki

		İşlemsel	İlişkisel
İşlemsel	Pearson Correlation	1	-,475
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	188	188
İlişkisel	Pearson Correlation	-,475	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	188	188

Psikolojik sözleşme türü, katılımcıların işlemsel (2'nci Bölüm 1-9) ve ilişkisel (2'nci Bölüm 11-17) psikolojik sözleşme ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının karşılaştırılması neticesinde bulunmuştur. Eğer bir çalışanın işlemsel sözleşme ölçeğinden aldığı puanların ortalaması, ilişkisel sözleşme ölçeğinden aldığı puanların ortalamasından yüksek ise bu kişinin psikolojik

sözleşmesi “işlemseldir” ya da tersi durumda “ilişkiseldir” sonucuna varılmıştır. İşlemsel ve ilişkişel sözleşme türleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve % 47,5'lik negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ACAR A.Zafer, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1), 2006, ss.1-14.

BALCI Ali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 6.Basım, 2007.

BASIM Nejat, ŞEŞEN Harun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61-4, 2006, ss.84-101.

BAŞ Türker, **Anket**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 5.Baskı, 2008.

BATEMAN Thomas S., ORGAN Dennis W., "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, 26, 1983, ss.587-595.

BİLGİN Leman, "Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 2008, ss.183-200.

CHAUDHRY Anjali, WAYNE Sandy J., SCHALK Rene, "A Sensemaking Model of Employee Evaluation of Psychological Contract Fulfillment When and How Do Employees Respond to Change?", The Journal of Applied Behavioral Science, Volume 45 Number 4, December 2009, ss.498-520.

COYLE-SHAPIRO Jacqueline, "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour", Journal of Organizational Behaviour, 23 (8), 2002, ss.927-946.

COYLE-SHAPIRO Jacqueline, CONWAY Neil, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 4, 2005, ss.774-781.

COYLE-SHAPIRO Jacqueline, KESSLER Ian, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", Journal of Management Studies, 37, 2000, ss.903-930.

COYLE-SHAPIRO Jacqueline, KESSLER Ian, "The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 13, 2003, ss.213-230.

ÇETİN Münevver Ölçüm, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004.

DEWETT Todd, DENISI Angelo S., "What Motivates Organizational Citizenship Behaviours? Exploring the Role of the Regulatory Focus Theory", European Journal of Work and Organizational Psychology, 16 (3), 2007, ss.241-260.

DYNE Van L., GRAHAM Jill.W., DIENESCH, Richard.M., "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", Academy of Management, 37, 1994, ss.765-802.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım, 11.Basım, 2008.

FREESE Charissa, SCHALK René, "How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures", South African Journal of Psychology, 38 (2), 2008, ss.269-286.

GRIMMER Martin, ODDY Matthew, "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", Australian Journal of Management, Vol. 32, No. 1. June 2007, ss.153-174.

GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

HUI Chun, LEE Cynthia, ROUSSEAU Denise M., "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", Journal of Applied Psychology, Vol. 89., No. 2, 2004, ss.311-321.

İŞBAŞI Janset Özen, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2001, Cilt 1, Sayı 1, ss.51-73.

İŞBAŞI Janset Özen, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000.

JOHNSON Jonathan L., O'LEARY-KELLY Anne M., "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, ss.627-647.

JONG Jeroen de, SCHALK Rene, CUYPER Nele de, "Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes", Management and Organization Review, 5:3, 2009, ss.329-351.

JORDAN Mark H., SCHRAEDER Mike, "Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes, and the Psychological Contract", *Military Psychology*, 19 (4), 2007, ss.259-271.

KAMER Meltem, "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

KICKUL Jill, "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment", *Journal of Business Ethics*, 29, 2001, ss.289-307.

KICKUL Jill, NEUMAN George, PARKER Christopher, FINKL Jon, "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior", *Employees Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 13 (2), 2002, ss.77-93.

KICKUL Jill, LESTER Scott W., "Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior", *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 2001, ss.191-217.

KNIGHTS Janice Anna, KENNEDY Barbara Jean, "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied H.R.M. Research*, Volume 10, Number 2, 2005, ss.57-72.

KÖSE Sevinç, KARTAL Burak, KAYALI Nilgün, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, Ocak-Haziran 2003, ss.1-19.

LEE Kibeom, ALLEN Natalie J. "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, ss.131-142.

MILLWARD Lynne J., BREWERTON P.M., "Contractors and Their Psychological Contracts", *British Journal of Management*, 10, 1999, ss.253-274.

MILLWARD Lynne J., CROPLEY Mark, "Psychological Contracting: Processes of Contract Formation During Interviews Between Nannies and Their Employers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, ss. 213-241.

MILLWARD Lynne J., HOPKINS Lee J., "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 16, 1998, ss.1530-1556.

MİMAROĞLU Hande, "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Adana, 2008.

MOORMAN Robert H., "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, ss.845-855.

MOORMAN Robert H., "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Human Relations*, 46 (6), 1993, ss.759-778.

MOORMAN Robert H., BLAKELY Gerald L., "Individualism-Collectivism as an Individual Predictor of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol.16, 1995, ss.127-142.

MORRISON Elizabeth W., ROBINSON Sandra L., "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997, ss.226-256.

NELSON Lindsay, TONKS Graeme, "Violations of the Psychological Contract: Experiences of a Group of Casual Workers", Research and Practice in Human Resource Management, 15(1), 2007, ss.22-36.

ORGAN Dennise W., **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexinton Mass. USA, Lexington Books, 1988.

ORGAN Dennis W., "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, Vol.10, 1997, ss.85-97.

ORGAN Dennis W., KONOVSKY Mary, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Applied Psychology, Vol. 74, 1989, ss.157-164.

ORGAN Dennis W., LINGL Andreas, "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", The Journal of Social Psychology, Vol. 135 (3), 1995, ss.339-350.

ORGAN Dennis W., PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences**, Sage Publications , 2006.

ORGAN Dennis W., RYAN Katherine, "Meta-Analytic Reviews of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", Personnel Psychology, 48, 1995, ss.775-782.

ÖZ Ela, **Çalışma Yaşamında Davranış** (Örgütsel Vatandaşlık Davranışları), Kocaeli, Umuttepe Yayınları, Ekim 2009, ss.57-94.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss.117-135.

PAINE Julie Beth, ORGAN Dennis W., “The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior-Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations”, Human Resource Management Review, 10 (1), 2000, ss.45-60.

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., MOORMAN Robert H., FETTER Richard, “Transformational Leader Behaviors, and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, Leadership Quarterly, 1(2), 1990, ss.107-142.

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PAINE Julie Beth, BACHRACH Daniel G., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, Journal of Management, 26 (33), 2000, ss.513-563.

RESTUBOG Simon Lloyd D., BORDIAW Prashant, “Workplace Familism and Psychological Contract Breach in the Philippines”, Applied Psychology, An International Review, 55, 2006, ss.563-585.

RESTUBOG Simon Lloyd D., BORDIAW Prashant, TANGZ Robert L., “Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees: The Mediating Role of Affective Commitment”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 2006, ss.299-306.

RESTUBOG Simon Lloyd D., BORDIAW Prashant, TANGZ Robert L.,
“Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a
Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity”,
British Journal of Management, Vol. 18, 2007, ss.376-386.

RESTUBOG Simon Lloyd D., HORNSEY Matthew J., BORDIAW Prashant,
ESPOSO Sarah R., “Effects of Psychological Contract Breach on
Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value
Model”, Journal of Management Studies, 45:8, December 2008,
ss.1377-1400.

ROBINSON Sandra L., “Trust and Breach of the Psychological Contract”,
Administrative Science Quarterly, 41, 1996, ss.574- 599.

ROBINSON Sandra L., KRAATZ Matthew S., ROUSSEAU Denise M.,
“Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal
Study”, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 1, 1994,
ss.137-152.

ROBINSON Sandra L., MORRISON Elizabeth Wolfe, “Psychological
Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue
Behavior”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, 1995,
ss.289-298.

ROBINSON Sandra L., MORRISON Elizabeth Wolfe, “The Development of
Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study”,
Journal of Organizational Behavior, 21, 2000, ss.525-546.

ROBINSON Sandra L., ROUSSEAU Denise M., “Violating the Psychological
Contract: not the Exception but the Norm”, Journal of Organizational
Behavior, 15, 1994, ss.245-259.

ROUSSEAU Denise M., "Psychological and Implied Contracts in Organizations", Employee Rights and Responsibilities Journal, 2, 1989, ss.121-139.

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

ROUSSEAU Denise M., **Psychological Contract Inventory Technical Report**, Version 3, August 2000.

ROUSSEAU Denise M., "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 1. 2004, ss.120-127.

ROUSSEAU Denise M., PARKS Judi M., "The Contracts of Individuals and Organizations", Research in Organizational Behavior, Volume 15, 1993, ss.1-43.

ROUSSEAU Denise M., TIJORIWALA Snehal A., "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives, and Types of Measures", Journal of Organizational Behavior, 19, 1998, ss.679-695.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktüel Basım Yayım, 2005.

SMITH C. Ann, ORGAN Dennis W., NEAR Janet P., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology, 6, 1983, ss.653-663.

SOMECH Anit, DRACH-ZAHAVY Anat, "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 77, Number 3, September 2004 , ss.281-298.

SUAZO Mark M., "Implications of the Affective Response to Psychological Contract Breach", The University of Texas at San Antonio, College of Business Working Paper Series, December 2007, ss. 1-41.

SUAZO Mark M., TURNLEY William H., MAI Renate R., "The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach", Journal of Leadership & Organizational Studies, 12, 2005, ss.24-36.

TURNLEY William H., BOLINO, Mark C., LESTER, Scott W., BLOODGOOD, James M., "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-role and Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Management, 29, 2003, ss.187-206.

TURNLEY William H., FELDMAN Daniel C., "The Impact of Psychological Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", Human Relations, 52 (7), 1999, ss.895-922.

VIGODA Eran, "Internal Politics in Public Administration Systems", Public Personnel Management, 29 (2), 2000, ss. 185-211.

WILLIAMS Larry J., ANDERSON Stella E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior", Journal of Management, 17, 1991, ss.601-617.

YAZICIOĞLU Yahşi, ERDOĞAN Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

ZHAO Hao, WAYNE Sandy J., GLIBKOWSKI Brian C., BRAVO Jesus, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 60, 2007, ss.647-680.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : S.Özgür ÖZTÜRK
Doğum Tarihi ve Yeri : 18.09.1974 Ankara
Uyruğu : T.C.
Medeni Durumu : Evli
Lisans Diploması : Endüstri Müh., Deniz Harp Okulu, 1996
Yabancı Dil : İngilizce
Tel.Nu. : 0505 750 44 88
e-posta adresi : soozturk@hotmail.com