

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ:
ÜNİVERSİTE ÖĞRETİM ELEMANLARI ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA

DANIŞMAN
Prof.Dr. Gülay BUDAK

Semiha KILIÇASLAN

İZMİR – 2016



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2016

Semiha KILIÇASLAN

ÖZET

Doktora Tezi

**Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi:
Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama**

Semiha KILIÇASLAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Günümüz koşullarında örgütlerin etkinliği ve verimliliği büyük ölçüde çalışanların performanslarına bağlıdır. Çalışanların performanslarından maksimum derecede yararlanabilmek ise, işgören ve örgüt arasında karşılıklı yükümlülüklerin eksiksiz olarak yerine getirilmesine bağlıdır. Taraflar arasındaki yükümlülükleri yazılı olarak belirten biçimsel sözleşmelerin dışında, işgörenin zihninde algısal bir sözleşme de oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak ifade edilen bu sözleşme; işgörenlerin zihinlerinde şekillenen ve örgüt ile kendileri arasında var olduklarına inandıkları yükümlülükleri ve beklentileri kapsayan ve yazılı olarak ifade edilmeyen üstü kapalı algısal sözleşmelerdir. İşgörenin psikolojik sözleşmesi kapsamında işgörenin yükümlülükleri; işverenine karşı bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma, işverenin yükümlülükleri ise; adil ücret, eğitim imkanı ve kariyer fırsatı sunmak gibi yükümlülükler yer almaktadır. İşgörenle örgüt arasındaki uyum, psikolojik sözleşmenin etkin işleyip işlememesine göre değişmektedir. Örgütün, bireyin psikolojik sözleşmesi içindeki herhangi bir yükümlülüğünü yerine getirmemesi, birey tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmaktadır. İhlal algısı olumsuz çalışan davranışlarına neden olmaktadır. Bu davranışlardan biri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geri çekmeleridir. Bu anlamda, çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri, örgütsel başarı için tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütsel başarı için; biçimsel iş tanımlarının ötesine geçen,

örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak nitelenen örgütsel vatandaşlık davranışlarına gerek vardır. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi, bu çalışmanın temel inceleme alanını oluşturmaktadır.

Tez çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır:

Tez çalışmasının birinci bölümünde; öncelikle psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili tanımlara ardından psikolojik sözleşmenin genel özelliklerine daha sonra ise; psikolojik sözleşmenin oluşum sürecine ve önemine ve psikolojik sözleşme ihlali konularına yer verilmektedir.

İkinci bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorilere yer verildikten sonra, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, öncülleri ve sonuçları açıklanmakta son olarak ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren kavramlara değinilmektedir.

Üçüncü bölümde; araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerine dayanak oluşturan teorik hususlar ve ampirik araştırmalar incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise; Ege, İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgelerinde bulunan üniversitelerin, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan akademik personele yönelik ankete dayalı araştırma bulgularına ve yorumlarına yer verilmektedir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

The Effect of Psychological Contract Breach On Organizational Citizenship Behaviors: An Application On Academic Staffs

Semiha KILIÇASLAN

Dokuz Eylül University

Graduate School Of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration Program

In our days, efficiency and productivity of organizations are based on performance of its workers. In order to obtain maximum performance from workers, mutual responsibilities of workers and organization should be completely fulfilled. Besides the formal agreements describing mutual responsibilities of parties on a paper, a perceptual contract is also formed in the worker's mind. This agreement which is called "psychological contract" is an unwritten, implicit and perceptual contract, shaped within the mind of workers, which covers all responsibilities and expectations believed to be existed among the organization and themselves. Within the scope of this psychological contract of worker, the responsibilities of the worker are loyalty, honesty, observance of business rules, performing well; whereas the responsibilities of employer is to make fair payment, to offer training and career opportunities. The harmony among worker and organization depends on the efficiency of the psychological contract. If the organization does not fulfill one of its responsibilities; the worker considers this as breach of this psychological contract. Perception of breach causes worker to behave negatively. One of these behaviors is to withdraw their organizational citizenship behaviors. In this sense, carrying out duties defined in formal job descriptions is not sufficient for achieving organizational success. In present day, an organizational citizenship behavior, which is defined as voluntary individual behaviors, going beyond the formal job

descriptions, not directly and explicitly described among formal reward system of the organization, but helps the organization to function efficiently and productively as a whole, is essential for an organization. Accordingly, effects of breach of psychological contract on organizational citizenship behavior are the main focus of this piece of work.

Our thesis study consists of four sections.

In the first section, at first psychological contract and related concepts will be described, then general characteristics of psychological contract will be defined; and lastly, formation process of psychological contract, breach of psychological contract and its importance will be discussed.

In second section, organizational citizenship behavior and relevant theories will be given, then dimensions, precursors and outcomes of organizational behavior will be explained and finally, some concepts similar to organizational citizenship behaviors will be mentioned.

In third section, theoretical issues and empirical studies based on effects of variables given within this research on others will be investigated.

In the last section, which is the application section, findings of survey applied to academic staff working in Faculty of Economics and Administrative Sciences of several Universities in Aegean, Central Anatolia and East Anatolia regions and the interpretation of those findings will take place.

Keywords: Psychological Contract, Breach of Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRETİM
ELEMENLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI	8
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	14
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	18
1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞUM SÜRECİ	19
1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DEĞİŞİM SÜRECİ	24
1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ	28
1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KURAMLARI	37
1.7.1. Karşılıklılık Normu	37
1.7.2. Sosyal Mübadele Kuramı	38
1.7.3. Eşitlik Kuramı	40
1.7.4. Beklenti Kuramı	44
1.7.5. Porter-Lawler'ın Beklenti Değer Kuramı	46

1.8. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ	47
1.8.1. İşlemsel Sözleşmeler	50
1.8.2. İlişkisel Sözleşmeler	52
1.8.3. Geçici Sözleşmeler	54
1.8.4. Dengeli Sözleşmeler	54
1.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ŞİDDET DAVRANIŞININ OLUŞUMU	56
1.9.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramı	56
1.9.2. Psikolojik Sözleşme İhhalinin Türleri	62
1.9.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Şiddet Davranışının Oluşumu	64
1.9.4. Psikolojik Sözleşme Şiddeti	75

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	80
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	84
2.2.1. Barnard'ın Çalışması	84
2.2.2. Katz ve Kahn'ın Çalışması	85
2.2.3. Gouldner'in Çalışması	88
2.2.4. Bateman ve Smith'in Çalışması	90
2.2.5. Blau'nun Çalışması	90
2.2.6. Graham'ın Çalışması	91
2.2.7. Organ'ın Çalışması	92
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER	93
2.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi	93
2.3.2. Eşitlik Teorisi	96
2.3.3. Lider-İzleyici Mübadele/Değişim Teorisi	98
2.3.4. Biçimsel Rol ve Ekstra Rol Davranışı	101
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	104
2.4.1. Özgeciler	104

2.4.2. Vicdanlılık	106
2.4.3. Centilmenlik	109
2.4.4. Nezaket	111
2.4.5. Sivil Erdem	113
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ	116
2.5.1. Kişisel Özellikler	116
2.5.2. Görev Özellikleri	121
2.5.3. Lider Özellikleri	123
2.5.4. Örgütsel Özellikler	124
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLGİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	125
2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Kavramlar	126
2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık	126
2.6.1.2. Örgütsel Adalet	130
2.6.1.3. Örgütsel Güven	135
2.6.1.4. Örgüt Kültürü	138
2.6.1.5. Liderlik	140
2.6.1.6. İş Tatmini	143
2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	146
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN BAZI KAVRAMLAR	149
2.7.1. Örgütsel Spontanlık	149
2.7.2. Prososyal Örgütsel Davranış	151
2.7.3. Psikolojik Sözleşme	158
2.7.4. Rol Davranışları	159
2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ HEDEFLERİNE GÖRE BOYUTLARI	159
2.8.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	160
2.8.2. Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	160
2.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	161

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA
HİPOTEZLERİ

3.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	165
3.2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ İLİŞKİSİ	170
3.3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	172
3.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER MODELİ	180

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMALI ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	181
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	181
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	182
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	182
4.4.1. Ana kütle ve Örneklem	183
4.4.2. Veri Toplama Araçları	184
4.4.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	185
4.4.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği	187
4.4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi	190
4.5. BULGULAR	195
4.5.1. Demografik Faktörler	196
4.5.1.1. Katılımcıların (Deneklerin) Özellikleri	196
4.5.1.2. Ölçeklere Verilen Cevapların İstatistikleri	199
4.5.2. Değişkenler Arası İlişkiler	205
4.5.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	207
4.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali İle Demografik Faktörler Arasındaki Farklılıklar	210
4.5.2.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Yaş Arasındaki Farklılıklar	211

4.5.2.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar	212
4.5.2.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar	213
4.5.2.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılıklar	214
4.5.2.2.5. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıklar	214
4.5.2.2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Ünvan Arasındaki Farklılıklar	215
4.5.2.2.7. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Üniversite Arasındaki Farklılıklar	216
4.5.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Faktörler Arasındaki Farklılıklar	220
4.5.2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yaş Arasındaki Farklılıklar	221
4.5.2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar	221
4.5.2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar	222
4.5.2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılıklar	223
4.5.2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar	224
4.5.2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Ünvan Arasındaki Farklılıklar	224
4.5.2.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Üniversite Arasındaki Farklılıklar	225
4.5.2.3.8. Katılımcıların Bölgesel Farklılıklarının Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Açısından İncelenmesi	227
SONUÇ	232
KAYNAKÇA	243

KISALTMALAR

ÖVD Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin Eski ve Yeni Şekli	s. 27
Tablo 2: İşgören ve İşveren Yükümlülükleri	s. 30
Tablo 3: Eşitlik Karşılaştırmasında Dikkate Alınan Faktörler	s. 41
Tablo 4: Psikolojik Sözleşme Türleri	s. 48
Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Türleri	s. 63
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Performansa Katkısı	s. 148
Tablo 7: Araştırma Hipotezleri	s. 178
Tablo 8: Araştırma Örnekleme	s. 184
Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	s. 186
Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi	s. 187
Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali Faktör Analizi	s. 189
Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Güvenilirlik Analizi	s. 190
Tablo 13: Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	s. 192
Tablo 14: Cinsiyet Dağılımı	s. 196
Tablo 15: Medeni Durum	s. 196
Tablo 16: Eğitim durumu	s. 197
Tablo 17: Çalışanların Ünvanları	s. 197
Tablo 18: Çalışanların Tecrübeleri	s. 198
Tablo 19: Çalışanların Yaşları	s. 198
Tablo 20: Çalışanların Üniversiteleri	s. 199
Tablo 21: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	s. 200
Tablo 22: Psikolojik Sözleşme İhlali (Katılımcılar için anlamı)	s. 202
Tablo 23: Psikolojik Sözleşme İhlali (Kurum tarafından karşılanma düzeyi)	s. 204
Tablo 24: Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi	s. 206
Tablo 25: Korelasyon Analizi	s. 206
Tablo 26: Psikolojik Sözleşme İhlali- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Regresyon Analizi	s. 209
Tablo 27: Yaş-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 212
Tablo 28: Cinsiyet-Psikolojik Sözleşme İhlali t Testi	s. 213
Tablo 29: Medeni Durum-Psikolojik Sözleşme İhlali t Testi	s. 213

Tablo 30: Eğitim Seviyesi-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 214
Tablo 31: Çalışma Süresi-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 215
Tablo 32: Ünvan-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 216
Tablo 33: Üniversite-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 218
Tablo 34: Yaş- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 221
Tablo 35: Cinsiyet- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı t Testi	s. 222
Tablo 36: Medeni Durum- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları t Testi	s. 223
Tablo 37: Eğitim Seviyesi- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 223
Tablo 38: Çalışma Süresi-Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 224
Tablo 39: Ünvan- Örgütsel Vatandaşlık ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 225
Tablo 40: Üniversite- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ANOVA ve Post-Hoc Testi	s. 226
Tablo 41: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Bölgelere Göre Farklılık Analizi	s. 228
Tablo 42: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bölgelere Göre Farklılık Analizi	s. 229
Tablo 43: Araştırma hipotezlerinin kabul/red durumu	s. 230

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Modeli	19
Şekil 2: İstihdam İlişkisi İçinde Psikolojik Sözleşme İle İlgili Çerçeve	20
Şekil 3: Bireyin Psikolojik Sözleşmesinin Gelişimi	21
Şekil 4: Örgütsel Politikalarla Psikolojik Sözleşme Yönetimi	23
Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin İş Davranışlarıyla İlişkisi	32
Şekil 6: Porter-Lawler'ın Beklenti Değer Kuramı	46
Şekil 7: Psikolojik Sözleşme Türleri ve Bileşenleri	50
Şekil 8: Psikolojik Sözleşme İhlali Formülü	59
Şekil 9: Psikolojik Sözleşme İhlal Süreci	65
Şekil 10: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	154
Şekil 11: Araştırma Modeli	180
Şekil 12: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı	194
Şekil 13: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Faktör Yapısı	195

EKLER LİSTESİ

Ek :1 Anket

ek s.1



GİRİŞ

Ülkeler arasında ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda sınırların ortadan kalkması olarak tanımlanabilecek küreselleşme süreci, toplumsal yaşamın her alanında olduğu gibi işletmeler üzerinde de etkili olmuştur. Küreselleşme, işletmeler arasında yaşanan rekabeti uluslararası boyuta taşıyarak, işletmelerin rakipleri karşısında yaşamını sürdürebilmesini önemli ölçüde zorlaştırmıştır. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin rakipleri karşısında başarıyı yakalayabilmelerinde fiziki ve finansal güç yeterli olmamakta, bu üretim faktörlerine ek olarak insan kaynakları faktörü, önemli bir güç olarak kendini göstermektedir. Örgütlerin, rakipleri karşısında rekabet avantajı yakalayabilmeleri ve bunun sonucunda başarılı olabilmeleri, sahip olduğu insan kaynaklarından ne ölçüde yararlanabildiği ile ilişkili olmaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanabilmek, işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir konu olmaktadır. İşletmelerin başarısında oldukça etkili olan insan kaynaklarının; bilgi, deneyim ve enerjisinden azami ölçüde yararlanmak ise, işletme ile işgören arasında tam bir uyumun varlığını gerekli kılmaktadır. Bu uyumu yakalamak isteyen yöneticiler, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirirken, aynı zamanda çalışanlarının amaç ve beklentilerini de dikkate almak durumundadırlar. Bireyler, örgütsel yaşam içinde sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmazlar, aynı zamanda kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirmeye çalışırlar. Çalışanların işe alınması sürecinde, işveren ve işgörenin karşılıklı yükümlülüklerinin ne olduğu, kendilerinden ne beklendiği ve karşılığında ne elde edecekleri gibi ayrıntılar yazılı bir sözleşmeyle (biçimsel sözleşme) yasal güvence altına alınmaktadır. Fakat sözleşmede geçen yükümlülükler ve haklar işgören ve işverenin tüm beklentilerine tam anlamıyla yer vermez. Bunun için ayrı bir sözleşmeye ihtiyaç duyulur. Psikolojik sözleşme olarak ifade edilen bu sözleşme türü; işgören ve işveren arasındaki değişimin bir formu olup bu form, işgören ve işveren arasında karşılıklı yükümlülük olduğuna yönelik işgören algısına dayanmaktadır (Shore ve Barksdale, 1998: 731). Örgütsel davranış literatüründe psikolojik sözleşme kavramı ilk defa, Argyris'in 1960 yılında yayınlamış olduğu "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitapta yer almıştır. Argyris (1960), "Yönetici ve çalışan tarafından beklenti ya da

ilkelerin karşılıklı kabulü” nü psikolojik sözleşme olarak nitelendirmiştir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler, bireyin kendisi ve diğer taraf için oluşturduğu karşılıklı yükümlülüklerle ilgili algı şeklinde ifade edilebilir (Rousseau ve Tijoriwala: 680).

Yapılan tanımlardan hareketle psikolojik sözleşmeler; çalışan ve üyesi bulunduğu örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olduğu temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler bütününe karşılık gelen bireysel inançlar olarak değerlendirilebilir. Levinson (1962) da, psikolojik sözleşmenin tanımını genişleterek “örtülü, taraflar arasında dile getirilmeyen, karşılıklı yükümlülükler içeren sözleşme” ifadesini kullanmıştır (Sels vd., 2004: 462-463). Psikolojik sözleşmeyi biçimsel sözleşmelerden ayıran en önemli özellik; bu konuşulmayan, dile getirilmeyen sözler olmaktadır. Biçimsel sözleşmede yer verilmeyen fakat işgörenin psikolojik sözleşmesi kapsamında algılanan işgören yükümlülükleri; gerektiği zaman fazla mesai yapma, iş tanımında yer almasa bile bazı görevleri yerine getirmede gönüllü olma, işi en iyi yapmanın yollarını arama, esnek çalışma saatlerine razı olma, görevi bitirmek için yaptığı fazla mesai için ücret talep etmeme, işin yapılmasında yeni yollar arama ve değişime uyum sağlama olarak sıralanırken, işveren yükümlülükleri ise; uzun dönem iş güvenliği sağlama, kariyer fırsatları sunma, işgören problemlerine destek verme, karar verme kapsamında önemli gelişmeler hakkında bilgi verme, eğitim imkanı sağlama, inisiyatif hakkına sahip olma, yeni yetenekler öğrenilmesi konusunda destek olma, standart yaşam düzeyini korumak için ücret artışı yapma, işin yapılması için politika ve süreçlerin işgörene yardımcı olacak nitelikte olmasına özen gösterme olarak sıralanabilir (Shapiro ve Kessler, 2002: 75). Psikolojik sözleşme içinde geçen bu yükümlülükler, bireyin algılarına dayandığı için karşı taraf üzerinde yasal bir yükümlülük oluşturmaz. Bu nedenle de biçimsel/yasal sözleşmelerde olduğu gibi karşı tarafla paylaşılma zorunluluğunun bulunmadığı söylenebilir. Bununla birlikte biçimsel/yasal sözleşmelerde taraflar arasındaki ilişki, yasal güvenceyle teminat altına alınırken, psikolojik sözleşmelerde ise bu teminatın, taraflar arasındaki güvenle sağlandığı görülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin önemli görülmesinin nedeni; sözleşme içinde yer alan yükümlülüklerin yerine getirilme derecesinin, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu

ya da olumsuz olarak etkilemesinden dolayıdır. Bu yanıyla psikolojik sözleşmeler, işyerinde çalışan tutum ve davranışlarını açıklayan anahtar belirleyici konumdadır.

Çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamada önemli bir belirleyici olan psikolojik sözleşme kavramı, ilgili yazında “Karşılıklılık Kuramı”, “Sosyal Mübadele/Değişim Kuramı” ve “Eşitlik Kuramı” gibi çok sayıda kuramla ilişkilendirilmiştir.

Karşılıklılık normu; insanların karşı taraftan elde ettikleri yararlar karşılık, onlara olumlu davranışla cevap vereceği temeline dayanır. Bu kurama göre birey, psikolojik sözleşme içinde yer alan işverene ait yükümlülüklerin, işveren tarafından yerine getirilme derecesine göre, kendi yükümlülüklerini yerine getirmede istekli olacak ya da örgüte sağlayacağı katkıları geri çekme yoluna gidebilecektir.

Blau'nun (1964) geliştirdiği Sosyal Mübadele/Değişim Kuramı ise, psikolojik sözleşmenin teorik temellerini oluşturan bir başka kuramdır. Sosyal Mübadele/Değişim Kuramı; tarafların ödüllendirilme beklentisi, saygı görme, arkadaşlık, dikkate alınma beklentisi içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü temeline dayanır. Blau (1964) sosyal mübadele teorisinde, bireylerin gelecekte bazı yararları elde etmesi karşılığında, karşı tarafa iyilikte bulunacağını ifade etmiştir (Shapiro ve Kessler, 2002: 70). Birey ve örgüt arasında var olduğu düşünülen yükümlülüklerde bu teori kapsamında düşünüldüğünde, örgütlerin, çalışanların huzur ve refahına yönelik olumlu uygulamalar gerçekleştirmesi halinde çalışanların da buna karşılık vereceği söylenebilir (Erdem, 2016: 4).

Psikolojik sözleşmenin dayandığı bir diğer kuram da Eşitlik Kuramıdır. Eşitlik Kuramına göre bireyler, örgüte sundukları katkılar ile örgütten sağladıkları kazanımları arasında bir denge kurmaya çalışırlar. İşgörenler, işverenin verdiği sözleri yerine getirmediğini algıladığı anda, örgüte sundukları katkılarını esirgeme yoluna gideceklerdir (Kickul, 2001: 291-292). Yerine getirilmeyen sözlerden bazıları yüksek ücret, uzun dönem iş güvencesi, terfi ve kariyer fırsatları olabilir. Bireyler bu sözlerin yerine getirilmediği durumda, kendilerine haksızlık ve hile yapıldığı duygusuna kapılacaklardır. Yerine getirilmeyen sözler ya da sözleşme ihlalleri sonucunda elde edilen çıktılar, adaletsiz ve eşitsizlik algısıyla ilişkilendirilecektir (Kickul, 2001: 292). Psikolojik sözleşme kapsamında da bireyin, örgüte sunduğu katkılar ile örgütten edindiği kazanımların eşit olması yönünde bir beklentisinin

olduğunu, hatta bunu örgüt için bir yükümlülük olarak algıladığını söyleyebiliriz. İşgören, psikolojik sözleşme kapsamında örgüt için belirlediği yükümlülükleri, örgütün yerine getirmediğini fark ettiği durumda kendi aleyhine bir eşitsizliğin olduğunu algılayacak ve örgüte sunduğu katkıları azaltma yoluna gidecek ve psikolojik sözleşme içinde yer alan kendi yükümlülüklerini yerine getirme konusunda isteksiz olacaktır.

Daha öncede ifade edildiği gibi psikolojik sözleşmenin etkin işlenmesi, daha da önemlisi her iki tarafında yükümlülüklerini yerine getirdiği konusunda işgörenin pozitif/olumlu bir algıya sahip olması, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt için olumlu çalışan davranışlarıyla sonuçlanabilecektir. Fakat işgörende, işverenin bir ya da birden fazla yükümlülüğünü yerine getirmediği algısı oluşursa, bu durum, işgörende psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına yol açacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlali ise, işgörenlerin örgüte sundukları katkılar karşılığında, örgütün yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükleri karşılamaması ya da bu katkılara cevap vermemesi anlamına gelmektedir. (Rousseau, 1989: 128). İşgören, işverenin bir ya da birden fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğini fark ettiği anda bu duruma çeşitli şekillerde karşılık verme yoluna gidecektir. Yapılan araştırmalar sözleşme ihlalinin; işverene olan güven duygusunda (Robinson, 1996), iş tatmininde (Robinson ve Rousseau, 1994; Özler ve Ünver, 2012:346), örgütsel bağlılıkta (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000), örgüt üyeliğini sürdürme niyetinde (Turnley ve Feldman, 1999), biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarında (Robinson, 1996, Robinson ve Morrison, 1995), örgütsel adalet algısında (Erdem, 2016: 9) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmayla (Zhao vd.2007: 662) sonuçlanacağını göstermiştir.

Günümüzde yaşanan bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin neden olduğu teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler ise, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevreyi önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin yaşanan değişimle başa çıkabilmeleri, rakipleri karşısında rekabet avantajı yakalayabilmeleri ve bunun sonucunda başarılı olabilmeleri ise, sahip olduğu insan kaynaklarının performansına bağlı olmaktadır. Bu anlamda çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında verilen görevleri yerine getirmeleri, örgütsel başarı için yeterli olmamaktadır. Örgütsel

başarı için, biçimsel rollerin ötesine geçen çalışan davranışlarına ihtiyaç vardır. Bu davranışlar ise örgütsel vatandaşlık davranışı adı altında kavramsallaştırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ve doğrudan tanımlanmayan, örgütün verimliliğini artıran, isteğe bağlı bireysel bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı davranış ile kastedilen ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilen davranışın, bireyin örgüt ile yaptığı istihdam sözleşmesinin tanımları içinde yer almaması, tamamen bireyin seçimine bağlı olması ve davranış sergilenmediğinde bireyin herhangi bir ceza ile karşılaşmamasıdır (Organ, 1988: 4-5). Biçimsel iş tanımlarının ötesine geçen, emre dayalı olmayan, davranış yerine getirilmediğinde herhangi bir yaptırım olmayan, tamamen bireyin inisiyatifine bağlı olan fakat uzun vadeli örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve hareketler, biçimsel örgütsel davranışlardan ayırt edilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışlar farklı boyutlar altında ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı boyutlar geliştirilmiş olsa da araştırmalarda genellikle Organ (1988) tarafından ifade edilen edilen; özgecilik (Altruism), sivil erdem (Civic Virtue), vicdanlılık (Conscientiousness), nezaket (Courtesy) ve centilmenlik (Sportmanship) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık boyutları kullanılmıştır (Deluga, 1994: 316).

Çalışmamızda da örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları Organ'ın tanımladığı şekliyle ele alınmaktadır. Bu boyutlardan özgecilik; gereksinimi olan bir kimseye gönüllü olarak ve ödül beklemezsiniz, karşılıksız olarak yapılan yarar sağlayıcı davranış anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu ise Graham (1986) tarafından, “örgütün politik yaşamına sorumlu katılım” olarak tanımlanmıştır. Sivil erdem davranışı; örgüt içindeki yeni gelişmeleri takip etmeyi, örgüt politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirerek yaratıcı önerilerde bulunmayı içeren davranışları kapsamaktadır. Vicdanlılık ya da ileri görev bilinci olarak ifade edilen boyut ise, çalışanların asgari rol gerekliliklerinin ötesinde davranışlarda bulunmalarını ifade eden bir boyuttur. İşyerinde zamanı boşa geçirmemek, dakik olmak, işletme kaynaklarını korumak, verilen görevi tamamlamak için mesai saatleri dışında ücret talep etmeden çalışmayı kabul etmek, örgüt kurallarına uymak söz konusu boyut içinde yer alan davranışlar olarak sıralanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının

nezaket boyutu ise; başkalarının işlerini etkileyecek davranışlar yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye yönelik davranışları içerir (Çetin, 2004: 20). Podsakoff ve arkadaşları (2000: 515-520) da, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu kapsamındaki davranışları; çalışanların örgüt içinde gelecekte ortaya çıkacağını öngördükleri problemleri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu problemin çözümünde onlara yardım etmeyi içeren davranışlar olarak nitelendirmişlerdir. Organ (1990b: 96)'ın tanımlandığı son örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ise centilmenliktir. Centilmenlik davranışı ise, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı bireyin tolere etme konusunda gösterdiği isteklilik olarak tanımlanmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517; Schnake ve Dumler, 2003: 284). Örneğin; bir projeyi tamamlamak için fazla mesai yapmak durumunda kalındığı zaman şikayet etmekten kaçınmak bu türde bir davranışın tipik bir örneği olarak kabul edilebilir (Allison ve diğerleri, 2001: 283).

Bu çerçevede tez çalışmamızın amacı; psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde yordama gücü (etkisi) olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, unvan ve görev yaptığı üniversite) ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemek de çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Çalışmanın başka bir amacı ise, ülkemizde eğitim ve öğretim hizmetlerinin kilit aşamalarından biri olan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin farklı bölgelerde görev yapıyor olmalarının psikolojik sözleşme ihlali algılarında ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde farklılığa neden olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmamızın ana kütesini TÜİK İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırılması 2.düzeye göre TR-31 (İzmir), TR-72 (Kayseri, Sivas, Yozgat), TRA-1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt), TRB-1 (Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl) ve TRB-2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari) bölgesinde bulunan ve en az 20 yıldır faaliyette bulunan devlet üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütesini oluşturan bölgelerde 20 yıldan daha fazla süreden beri faaliyette bulunan üniversiteler; Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Erciyes

Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda tez çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır:

Tez çalışmamızın ilk bölümünde; öncelikle psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili tanımlara, ardından psikolojik sözleşmenin genel özelliklerine ve psikolojik sözleşme kavramının tarihsel gelişim sürecine yer verilmektedir. Daha sonra ise; psikolojik sözleşmenin oluşum sürecine, psikolojik sözleşmenin değişim sürecine ve önemine yer verilmektedir.

İkinci bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalara ve teorilere yer verildikten sonra, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, öncülleri, ilgili olduğu kavramlar ve sonuçları açıklanmakta, son olarak ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren kavramlara değinilmektedir.

Üçüncü bölümde; araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerine dayanak oluşturan teorik hususlar ve ampirik araştırmalar incelenmektedir.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümü olan uygulama bölümünde ise; psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları (özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik) üzerindeki etkisinin ne olduğu, bununla birlikte çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, ünvan ve görev yapılan üniversite şeklinde ifade edilen demografik faktörlerden nasıl etkilendiği de ampirik bir araştırma vasıtasıyla test edilerek elde edilen bulgular ve sonuçlar ortaya konmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmamızın ilk bölümünde; öncelikle psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili tanımlar, ardından psikolojik sözleşmenin genel özellikleri ve psikolojik sözleşme kavramının tarihsel gelişim süreci ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır. Daha sonra ise; psikolojik sözleşmenin oluşum ve değişim sürecine, psikolojik sözleşme kuramlarına, türleri ile psikolojik sözleşme ihlali ve şiddet davranışının oluşumuna ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

1.1 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Son yıllarda küçülme ve yeniden yapılanma gibi hızlı yaşanan değişimlerin baskısı altında kalan çoğu örgüt, işgörenlerin uzun dönem örgütsel bağlılığını azaltma pahasına da olsa, bu değişime uyum sağlamak için geçici işgören istihdam etmek zorunda kalmışlardır. Bu dönemde işgörenler, örgütün kısa dönemde yüksek standartlara ulaşmasına yardımcı olabilecek belirli yetenek ve uzmanlıklara sahip olmalarına göre işe alınmaya başladılar. İşgörenler, normal performans standartlarının, işverenleriyle olan istihdam ilişkisinde iş güvenliğini garanti etmeyeceğini fark ederken, işverenler ise böylesi bir durumda, işgörenleriyle olan ilişkilerinin yönetilmesi ve müzakere edilmesi gerektiğini fark etmeye başladılar. Tüm bunları yapabilmeyen de, çalışanlarla kurulacak olan yeni bir sözleşmeyle mümkün olabileceğini görmüşlerdir. Bu yeni sözleşme “Psikolojik Sözleşme” olarak adlandırılmıştır. Psikolojik sözleşme; işgören ve mensubu olduğu örgüt arasında, karşılıklı yükümlülükler olduğuna yönelik gelişen bireysel inançlar olarak tanımlanmakta ve bu inanç bütünüyle algısal olarak ele alınmaktadır. İşgören tarafından oluşturulan bu algıya göre işveren yükümlülükleri; yüksek ücret, eğitim imkanı ve kariyer fırsatları olarak sıralanırken, işgörenin yükümlülüklerini ise, tüm zaman ve enerjisi ile teknik yeteneklerini örgüte aktarmak oluşturmaktadır (Kickul, 2001: 289-290).

Psikolojik sözleşme içinde geçen yükümlülükler, taraflardan her birinin gelecekte yapması gereken davranışlara olan bağlılığını ifade etmektedir. İşgören, işveren ile istihdam ilişkisine girdiğinde, örgüte destek olacak şekilde hizmet

sunacağını kabullenmiş olur. Örgüte sunduğu katkılar karşılığında da örgütün; ücret, eğitim ve kariyer fırsatları gibi kendisine fayda sağlayan birtakım sorumlulukları üstlenmiş olduğunu varsayar. Barnard (1938) tarafından ifade edilen ve March ve Simon (1958) tarafından da desteklenen düşünceye göre işveren, işgörenin sağladığı belirli katkılar karşılığında, birtakım teşviklerde bulunma yükümlülüğünü üstlenmiş olur. Karşılıklı yükümlülüklerin oluştuğuna dair algı, sözlü ve yazılı iletişimle yaratıldığı gibi, tarafların birbirlerine karşı davranış şekilleri de bu algının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Her iki tarafda yükümlülükler konusunda benzer algıya sahip olduklarına inansalar bile, genellikle bu algının her iki taraf için de benzer niteliklere sahip olduğuna pek rastlanılmamaktadır. Aslında bu farklılık, ne kasıtlı ne de kötü niyetli olarak meydana gelmektedir. Her iki tarafın da etkileşim süresince pozitif imaj yaratma çabasından kaynaklanan bu farklılık, tarafların birbirlerine taahhüt etmek istedikleri vaadlerin çok üstünde bir beklenti yaratmalarına neden olmaktadır (Chen vd., 2008: 529).

Bu nedenle, bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşumu sırasında, hem işgörenin hem de işverenin karşı tarafa verebileceği sözler konusunda gerçekçi bakış açısına sahip olmasının, ileride yaşanabilecek sözleşme ihlallerinin önüne geçmesi açısından önem taşıdığını söyleyebiliriz.

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı yükümlülüklerle ilgili bireysel inançlardır. İşgörenin işverene yoğun çalışma, örgüte sadakat duyma gibi belirli katkılarda bulunması karşılığında, işverenin de kendilerine yüksek ücret ve iş güvenliği gibi yükümlülüklerinin olduğuna inandığı noktada inançlar birer sözleşme haline gelmektedir. Algılanan yükümlülüklerle ilgili olan psikolojik sözleşmeler, karşılıklılık ve taahhüt içermesi gibi özelliklere sahip olması yönüyle beklentilerden farklı olarak kabul edilmektedir (Rousseau, 1990: 390).

Daha öncede söz edildiği gibi psikolojik sözleşmeler, bireyin algılarına dayandığı için karşı taraf üzerinde yasal bir yükümlülük oluşturmaz. Bu nedenle de algılanan sözleşme yükümlülüklerinin, biçimsel/yasal sözleşmelerde olduğu gibi karşı tarafla paylaşılma zorunluluğunun bulunmadığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşmenin, işgören ve örgütün bir yetkilisi (yönetici, işe alımı sağlayan kişi, insan kaynakları bölüm çalışanı) arasında karşılıklı etkileşim sonucu gerçekleştiği ve geliştiği kabul edilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994). Psikolojik

sözleşme literatürü (Rousseau, 1989; Robinson ve Rousseau, 1994), işgörenin istihdam sözleşmesinin türü ve terimleri ile ilgili inançlarının, örgüt içindeki davranışları üzerinde etkili olacağını ileri sürmektedir (Robinson ve Morrison, 1995: 291). Çünkü, işgörenin hem kendisi hem de örgütü için oluşturduğu sözleşme yükümlülüklerinin, her iki tarafın da davranışlarına yön vereceği konusunda beklentisi bulunmaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris'in 1960 yılında yayınlamış olduğu "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitapta yer almıştır. Argyris, iki ayrı fabrikada işgören ve işverenlerle yapmış olduğu görüşmelerden sonra, işgören ve işveren arasındaki ilişkiyi tanımlamak için "Psikolojik İş Sözleşmesi" terimini kullanmıştır. Argyris'e göre yöneticinin işgörene yeterli ücret sağlaması, işbaşında kendi kontrolünü sağlayacak şekilde yalnız bırakması (uzaktan denetim), iş güvencesini garanti etmesi ve gayri resmi kültürlerine (kişisel değerler, inançlar vs.) saygı göstermesi karşılığında, işgörenin de kabul edilebilir seviyede üretime devam etme ve daha az şikayet etme gibi davranışlarla karşılık vereceğini ifade etmektedir (Argyris, 1960: 96). Argyris'e göre örgüt canlı organizmalar gibi karşılıklı etkileşen bir sistemdir. Bu sistemde örgüt ve birey, birbiri ile birleşik ve eşit öneme sahip olarak uyum içerisinde görev yapmaktadır. Argyris, yönetici ve işgörene karşılıklı olarak fayda sağladığını öne sürdüğü bu ilişkide her iki tarafta karşılıklı değişimle istediklerini elde etmiş olur ve ilişkinin zaman içerisinde devamı sonucunda tarafların davranışı daha tahmin edilebilir hale gelmektedir (Türker, 2010: 2; Shapiro ve Kessler, 2000: 904; Roehling, 1997: 204).

Psikolojik sözleşme (Argyris, 1962; Levinson, 1962; Rousseau, 1989, 1995), birey ve örgüt arasında gerçekleşen değişim anlaşması ile ilgili algı olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1998: 665). Psikolojik sözleşme, örtülü bir anlaşma olması dolayısıyla biçimsel sözleşmelerden farklı olarak ele alınmaktadır. Levinson (1962) de, psikolojik sözleşmenin tanımını genişleterek "örtülü, taraflar arasında dile getirilmeyen, karşılıklı yükümlülükler içeren sözleşme" ifadesini kullanmıştır (Sels vd., 2004: 462-463). Psikolojik sözleşmeyi biçimsel sözleşmelerden ayıran en önemli özellik; bu konuşulmayan, dile getirilmeyen sözler olmaktadır.

Levinson ve arkadaşları (1962)'na göre psikolojik sözleşme; işveren ve işgören arasındaki karşılıklı beklentiler toplamı olarak tanımlanmış olup, işveren ve işgören arasındaki üstü kapalı, konuşulmayan ama sezilen beklentileri vurgulamak için kullanılmıştır. Ücret konusunda olduğu gibi bazı beklentiler diğerlerine göre daha bilinç düzeyinde yer alırken, uzun dönemde elde edilebilecek terfi şeklindeki beklentiler ise bilinçdışı ve dolaylı yoldan ortaya çıkmaktadır. Herriot ve Pemberton (1995)'in psikolojik sözleşme hakkındaki görüşü ise, "ilişki içinde tarafların birbirlerine sunacakları katkılar ve ilişkileri hakkındaki algılar" olduğu şeklinde açıklanabilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Kotter (1973: 92) ise psikolojik sözleşme kavramını; "kişi ve üyesi olduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, üstü kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı umut ettikleri beklentileri içeren psikolojik yönü bulunan anlaşma" olarak tanımlamıştır.

Schein (1965; 1980) ise psikolojik sözleşmeyi; "birey ve örgüt arasında, birinin diğerine borçlu olduğunu düşündüğü beklentileri ifade eden kavram" olarak ele almıştır (Aselage vd., 2003: 495; Shapiro ve Kessler, 2000: 905).

Psikolojik sözleşmeler genel anlamda; iş koşulları ve iş gerekleri hakkında beklentileri içeren bir kavram olarak tanımlanmış olup, her iki tarafında farklı beklentilere sahip olmaları durumunda bile psikolojik sözleşmenin, işgören ve işveren arasındaki katkı ve teşviklerin değişimine dayalı olduğu ifade edilmektedir. (Northcraft ve Neale, 1990: 463).

Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi; "birey ve örgüt arasında karşılıklı değişim anlaşmasının terimleri ve koşulları ile ilgili bireysel inançlar" olarak yeniden tanımlayarak psikolojik sözleşme kavramını genişletmiştir. Rousseau bu tanımıyla, psikolojik sözleşmenin iki önemli unsurunu öne çıkarmıştır. İlk olarak psikolojik sözleşmenin bireysel seviyede olduğu, diğeri ise psikolojik sözleşmenin beklentilerden farklı ele alınarak, taraflar arasında karşılıklı yükümlülükler olduğuna yönelik gelişen bireysel inançlar olarak görülmesidir (Shapiro ve Kessler, 2000: 905). Psikolojik sözleşme terimlerinin algısal olduğu, dolayısıyla da yazılı olmadığı için, değişim ilişkisinin diğeri tarafı ile paylaşılmasının zorunluluk olmadığı ifade edilmiştir. Bu durum ise, tarafların psikolojik sözleşmenin içeriği ve de sözleşme yükümlülüklerinin ne derece yerine getirildiğine dair farklı algılara sahip olmasına

neden olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin örtülü bir anlaşma olması, örgütün içindeki eylemler ve olayların birey tarafından yorumlanmasının bir sonucudur. Bu durumda, aynı anda aynı pozisyona başvuran iki çalışanın, farklı psikolojik sözleşme geliştirebilecekleri söylenebilir (Shapiro ve Kessler, 2000: 905). Bireylerin her şeyden önce kişilik özelliklerinin, beklentilerinin, eğitim ve kültürel düzeylerinin birbirlerinden farklı olması, bu iki bireyin aynı örgüt içinde birbirinden farklı psikolojik sözleşme geliştirmelerine sebep olabilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin ilk tanımı Argyris (1960), Levinson (1962) ve Schein (1980) tarafından istihdam ilişkisinin öznel doğasını karakterize etmek için yapılmış olmasına karşın günümüzde yapılan tanımlar, bireyin inançlarına ve sözlerine /vaatlerine dayanan psikolojik sözleşmenin yorumlanmasına odaklanmaktadır. Algılanan yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmeler, beklentilerden farklı olarak ele alınmaktadır. Beklentiler, işgörenlerin işleriyle ve örgütleriyle ilgili bulmayı umdukları şey hakkındaki inançlarıdır. Örneğin; işe yeni başlayan bir yönetici; yüksek ücret, terfi ya da ofisinin yeniden düzenlenip boyanacağını düşünebilir. Bu beklentiler; iş arkadaşlarını gözlemleyerek, sosyal normlar ve geçmiş deneyimler gibi çok çeşitli kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmeler ise, çalışanların almayı hak ettikleri ya da almak durumunda oldukları şey hakkındaki inançlarıdır ki onları böyle düşünmeye iten unsur, işverenleri tarafından kendilerine iletilen sözlerdir. İşverenin neden olduğu açık ya da örtülü sözlerden kaynaklanan bu beklentiler, psikolojik sözleşmenin bir parçası olmakla beraber, işgören açısından aynı zamanda algılanan yükümlülük yaratmaktadır (Robinson, 1996: 575). Psikolojik sözleşmeler, bireyin kendisi ve diğer taraf için oluşturduğu karşılıklı yükümlülüklerle ilgili algı şeklinde ifade edilebilir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:680).

Psikolojik sözleşmesi kapsamında birey, işverenleri tarafından kendisine kariyer fırsatları, finansal ödüller ve ilgi çekici görevlerin söz verildiğine dair algı oluştururken; kendisinin de işverenine karşı iyi bir performans göstermek, ekstra rol davranışları sergilemek ve sadakat duymak gibi yükümlülüklerinin olduğu inancına sahip olmaktadır (De Vos vd., 2003: 539-540). Fakat bu inançlar yüksek düzeyde algısal olmanın yanında, kişinin yetişme tarzı, toplumsal değerler ve geçmiş deneyimler gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Dolayısıyla işveren ve işgören arasındaki istihdam ilişkisine kadar uzanan ve ilgili tarafların birbirlerine karşı

yükümlülükleri hakkındaki varsayımlardan ve beklentilerden oluşan psikolojik sözleşmeler, yükümlülüklerle dair inançlarla ilgili olup, yükümlülüğün kendisi ile ilgili değildir (Grimmer vd., 2007: 154-155). Bu nedendir ki psikolojik sözleşme tanımlarında da, söz konusu yükümlülüklerin bireysel algıya dayandığı belirtilmektedir.

King (2000: 80)'e göre ise psikolojik sözleşme; kişinin karşıdaki kişi ya da grubun yükümlülüklerini yerine getireceğine dair beklenti algısı ve inancıdır (Derin, 2011: 73). Psikolojik sözleşmeler, birey ve örgüt arasında yerine getirilmesi zorunlu yükümlülüklerin olduğuna yönelik iyi niyetli varsayımlara dayalı bireysel inançlar olarak tanımlanmasının yanı sıra, taraflardan birinin verdiği tüm sözleri yerine getirmesi karşılığında, diğer tarafında bir bedel ödeyeceğine dayalı inanç olarak da ele alınmaktadır. Bedel olarak ifade edilmek istenen ise, diğer tarafın da bu ilişki içinde yerine getirmek zorunda olduğu belirli yükümlülükler kastedilmektedir. Hem verilen sözler hem de ödenecek bedel tamamen subjektiftir yani bireyseldir (öznel) (Rousseau, 1989: 128). Taraflar arasında yükümlülükler bazı tanımlarda tarafların birbirlerine verdiği varsayılan sözler ya da vaadler olarak da kullanılmaktadır.

Örgütsel araştırmalarda psikolojik sözleşmeler, çoğunlukla işe alım sürecinin bir parçası olarak tanımlanmış ve bu yazılı olmayan beklentilerin gerek örgütsel rollerin değişmesi, gerekse de bireyin olgunlaşma süreciyle ihtiyaçlarının da farklılaşması sonucunda, sözleşme içindeki terimlerin de zaman içinde değişebileceği ifade edilmiştir (Schein, 1980). Schein, psikolojik sözleşmeyi, birey ve örgütün her ikisi tarafından kabul edilen bir anlaşma olarak tanımlamış ve psikolojik sözleşmenin terimlerinin karşılıklı olarak dinamik şekilde ve sürekli olarak yeniden görüşülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Yazılı bir sözleşme olmamasına rağmen psikolojik sözleşmeler, işyerinde çalışan davranışını açıklamada yardımcı olan güçlü bir belirleyici olarak kabul edilmektedir (Schein, 1980: 24). Nicholson ve John (1985: 398) ise psikolojik sözleşmeyi; örgüt kültürünün bir parçası olarak tanımlamışlar ve işgören ile örgütün iletişim ve etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıktığını belirterek, psikolojik sözleşmelerin aynı zamanda örgüt kültürünün nasıl işlediği hakkında da bilgi verdiğini ifade etmişlerdir (Rousseau, 1989: 126).

Bu anlamda psikolojik sözleşmeler, sadece taraflar arasındaki istihdam ilişkisi içeriği hakkında işgörenlere fikir vermez, bunun yanında, sözleşme içeriğinin oluşmasına katkıda bulunan örgütsel kültür hakkında da bilgi sağladığı söylenebilir. Örgütsel kültür, işgörenlere örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan, ortak değer ve inançlardan oluşan bir kavramdır. Söz konusu değer ve inançların ise, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerini oluşturmalarında rol oynadığını ifade edebiliriz.

İşgören ile örgüt arasındaki anlaşma koşullarına yönelik olarak oluşan inançları kapsayan psikolojik sözleşme kavramı, işgörenlerin ve işverenlerin örgütün işleyişine yaptıkları katkılar sonucu birbirlerinden beklentilerini açıklayan ve taraflar arasındaki ilişkinin karşılıklı anlaşmaya dayalı gönüllü davranışlar bütünü olduğu şeklinde de açıklanmaktadır (İplik, 2010: 12).

Yapılan tanımlardan hareketle psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve üyesi bulunduğu örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olduğu temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler bütününe karşılık gelen bireysel inançlar olarak tanımlamak mümkündür.

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Değişim tarafları arasında, bir tarafın diğer tarafa borçlu olduğu konularla ilgili olan psikolojik sözleşme kavramı, işgören ve işveren arasındaki ilişkinin oluşumunda önemli bir konu olarak göze çarpmaktadır. Tüm bunların yanında sözleşmeler sözlü ya da yazılı olsun, istihdam ilişkisinin dayanak noktası olarak kabul edilmektedir (Rousseau, 1990: 389).

Rousseau (2004: 120-121) psikolojik sözleşmelerin bazı özelliklerini, aşağıda belirtildiği şekilde ifade etmektedir.

1- Gönüllü seçim olması: Karşılıklı sözlerin yerine getirilmesi konusundaki sözleşmeye bireylerin katılımı, kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştiğinden dolayı, psikolojik sözleşmeler, bireyleri, yükümlülüklerini yerine getirme konusunda motive edici etki göstermektedir.

2- Karşılıklı bir anlaşmanın varlığına olan inanç: Bireyin psikolojik sözleşmesi, diğer tarafla yapmış olduğu anlaşmadan ne anladığını ortaya koyması açısından önemli görülmektedir. Birey gerçekte durumun ne olduğunu dikkate

almadan, sözleşmenin karşılıklı olduğunu düşünebilmektedir. Örneğin; yeni işe başlayan bir işgörene, işvereniyle aralarında geçen görüşme sonucunda, iş gereği haftada iki-üç defa seyahate çıkması gerekebileceği kendisine aktarıldığında, bir hafta içindeki iş seyahatinin üçten fazla olamayacağı gibi bir anlayışa sahip olabilir. Oysa işveren, haftada iki-üç defa derken, aslında ortalama iki-üç defa olduğunu kastetmiş olabilir.

3- Tamamlanmamışlık: Psikolojik sözleşmeler hiçbir zaman tamamlanmaz. Bu sebeple sürekli şekilde ayrıntılarıyla ele alınarak içeriği taraflarca paylaşılmalıdır.

4- Çok sayıda tarafın olması: İşgörenler, çok çeşitli bilgi kaynaklarından elde ettikleri verilerle psikolojik sözleşmelerini oluştururlar. Bu kaynaklar onun en yakın yöneticisi olabileceği gibi, üst yönetimde bulunanlar ya da insan kaynakları bölümü temsilcileri olabilir. Bu kaynaklardan alınan bilgilerle işgörenler psikolojik sözleşmelerini oluştururlar. İşveren ise sürekli olarak bireye, psikolojik sözleşme terimleri ile ilgili olarak güçlü sinyaller gönderir. Ayrıca bireyin çalışma arkadaşları, eğitim, performans değerlendirme süreci gibi insan kaynakları uygulamaları da, sözleşmenin oluşumu konusunda söz verilenler ve sağlanması gereken katkılar hakkında bireye mesaj göndermektedir. Bu bilgi kaynaklarının farklı mesajlar iletmesi durumunda ise psikolojik sözleşmenin zarar gördüğü ifade edilmektedir.

5- Sözleşme başarısız olduğunda kayıpların yönetilmesi: İşgörenlerin, psikolojik sözleşmelerinin kendisinin ve örgütün davranışlarına rehberlik edeceğine inanmaları nedeniyle, diğer tarafın beklenen yükümlülüklerini yerine getirmemesi halinde bu durum işgörenin bir takım katkılarının azalmasıyla sonuçlanabilmektedir. Bu kayıplar psikolojik sözleşme ihlali algısına bağlı olarak; öfke, verilen desteğin geri çekilmesi ya da tamamen ortadan kalkması gibi güçlü negatif duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı gerek işgörenin gerekse de işverenin sözleşmedeki yükümlülüklerini yerine getirme konusuna odaklanmaları gerektiği ifade edilmektedir. Örneğin, söz verilen terfiyi çalışanına sağlama konusunda başarısız olan işveren, bu durumu çalışanına daha tatmin edici yeni projeler vererek düzeltmelidir. Benzer şekilde kritik bir toplantıyı kaçıran işgören ise, performansının bundan etkilenmeyeceğini garanti ederek, çalışma arkadaşlarından geri kalmamak adına ekstra bir çaba sarfetmelidir.

6- Psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkileri için bir model oluşturması:

Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisi için kalıcı zihinsel bir model oluşturmaktadır. Bu zihinsel model, gelecekte ne beklendiği konusuna açıklık getirirken, aynı zamanda uygulamalara çok fazla gerek kalmadan, etkili ve verimli davranışların nasıl olması gerektiği konusunda da rehberlik etmektedir. Zihinsel bir modele sahip olmanın, hem işgörene hem de işverene, diğer tarafın niyeti ve beklentileri hakkında bütünüyle bilgi sağladığı söylenemese de, bu konuda önemli bir işlev gördüğü kabul edilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin en önemli özelliği, karşılıklı anlaşmaya dayalı bireysel bir inanç olmasıdır. Bu anlamda istihdam ilişkisinin başarısı için, tarafların birbirlerine borçlu oldukları konuları gösteren işgören ve işveren arasındaki anlaşmanın, kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Psikolojik sözleşmenin devam etmesi ise ancak, tarafların sözleşmede geçen terimler (sözler/yükümlülükler) konusunda hemfikir olmaları durumunda mümkün görünmektedir. Bu durum da yaratılan “karşılıklılık” istihdam ilişkisinin altın standardı olarak kabul edilmektedir. İşverenin, işgörene verdiği sözler üzerinde her iki tarafın da ortak bir anlayışa sahip olması, bu konudaki uyumsuzluk durumuna göre, çalışanların hem performanslarını olumlu yönde etkileyecek, hem de tutum ve davranışlarının çok daha pozitif olmasını sağlayacaktır. Genel olarak hem işgören hem de işveren, yapılan anlaşmanın kendileri açısından ne kadar iyi yerine getirildiği konusunda farklı algılara sahip olma eğilimindedirler. Her iki taraf da anlaşma maddelerinin yerine getirilmesi konusunda kendilerini daha başarılı görürler. Ancak tarafların yapmış oldukları katkılar konusunda farklı algılara sahip olmaları, karşılıklılık normu için sorun yaratabilmektedir (Rousseau, 2004: 123). Rousseau (1995)'da tüm bu özelliklerin yanında psikolojik sözleşmelerin taraflar arasında taahhüt edilen sözlerin, güven, kabul ve karşılıklılık temeline dayandığını ifade etmektedir (Thomas ve Anderson, 1998:746).

Levinson ve arkadaşları (1962) tarafından ise psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- 1- Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler, iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısaldır. Bu nedenle

değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Bir başka ifadeyle psikolojik sözleşmeler; gönüllülük esasına dayanan, subjektif, dinamik ve informal (biçimsel olmayan) sözleşmelerdir.

- 2- Psikolojik sözleşmeler, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, kapalı sözleşmelerdir. İşgören ve işveren, psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlerde olabilirler. Örneğin; iki çalışanın da aynı zamanda aynı pozisyona başvurması, kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilmektedir.
- 3- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdırlar. Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirir. Levinson vd. (1962) psikolojik mesafeyi, “kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi” biçiminde açıklamıştır.
- 4- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar, örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içindedirler. Rousseau (1995)’ya göre sözleşme maddeleri, herhangi bir formel çaba olmadan; örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişebilmektedir.
- 5- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2010: 7-8).

Özetle, psikolojik sözleşmelerin genel özellikleri incelendiğinde, çok sayıda faktörün sözleşmenin oluşumuna katkıda bulunduğu görülmektedir. Gerek iş arkadaşları, yöneticiler, gerekse de örgütsel politika ve uygulamalar bu faktörler arasında en dikkat çekici olanlarıdır. Bunun yanında psikolojik sözleşmelerin taraflar arasında karşılıklılık esasına dayanması, sürekli değişen ve gelişen bir niteliğe sahip olması en önemlisi de bireysel algıya dayanması psikolojik sözleşmenin en temel özellikleri arasında sayılmaktadır. Bu özellikleri ile de psikolojik sözleşmeler, belirli yükümlülüklerin açıkça belirtildiği, yükümlülüklerin yerine getirilmesi yasal güvence altında olan, yazılı biçimsel sözleşmelerden farklı kabul edilmektedir.

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Psikolojik sözleşme kavramı konusunda yapılan tanımların tarihsel süreç içerisindeki değişim ve gelişimi aşağıdaki gibi özetlenebilir (İşçi, 2010: 16):

Argyris (1960), “Yönetici ve çalışan tarafından beklenti ya da ilkelerin karşılıklı kabulü”.

Levinson (1962), “Çalışan ve yönetim arasında karşılıklı beklenti ya da yükümlülüklerin tümü”.

Schein (1965, 1978), “Çalışan ve yönetim arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü”.

Kotter (1973), “Çalışan ile yönetim ilişkisinde, birbirlerinden beklentilerine yönelik olarak aldıkları ya da verdiklerini içeren örtülü sözleşme”.

Rousseau (1989, 1990), “Taraflar arasında karşılıklı değişim anlaşmasının durum ve koşulları hakkındaki kişisel görüş”.

Schalk, Bosch ve Freese (1994), “Çalışan ve yönetim arasındaki ilişki iki şekilde açıklanabilmektedir. Bunlar örtülü ilişki (psikolojik sözleşme), açık ilişki (biçimsel sözleşme) olarak ifade edilebilir”.

Herriot ve Pemberton (1995), “İş ilişkilerinde çalışan ve yönetimin kurumsal ve kişisel olarak ima ettikleri yükümlülüklerin algısı”.

Rousseau (1995), “Çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı değişim ilişkileri hakkındaki çalışanın kişisel görüşü”.

Herriot (1997), “Çalışan ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma”.

Kickul ve Lester (2001), “Çalışan ile yönetim arasında var olduğuna inanılan zorunluluklar”.

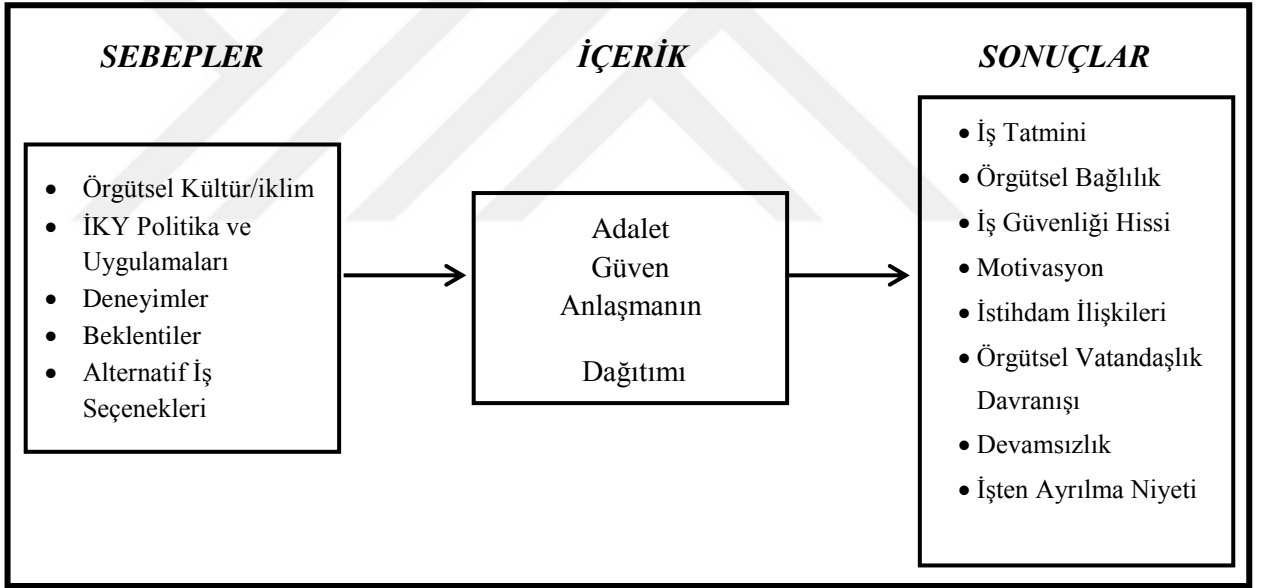
Kingshott (2006), “Yönetimin, çalışana karşı işe başlarken taahhüt ettiklerini karşılama durumu”.

Psikolojik sözleşme üzerine yapılan tanımların tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, göze çarpan en önemli ortak özelliğin, psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkisi içindeki taraflara karşılıklı yükümlülükler getirdiğini söyleyebiliriz.

1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞUM SÜRECİ

Psikolojik sözleşmenin nasıl oluştuğuna dair sınırlı çalışmalar olmasına karşın Guest (1998: 661) geliştirdiği modelde konuya açıklık getirmeye çalışmıştır. Bu model Şekil 1.1’ de görüldüğü üzere işgörenin bakış açısı üzerinden geliştirilmiş olup; sebepler, içerik ve sonuçlar olmak üzere birbiri üzerinde etkili olan üç bileşenden oluşmuştur. Sebepler bileşeni içinde yer alan; örgüt iklimi, insan kaynakları politika ve uygulamaları, işgören deneyimleri, beklentileri ve alternatif iş seçenekleri, içerikte yer alan; adalet, güven ve anlaşmanın dağıtımı unsurlarını etkiler. Tüm bu unsurlar da örgütsel bağlılık, güvenlik, istihdam ilişkileri, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır.

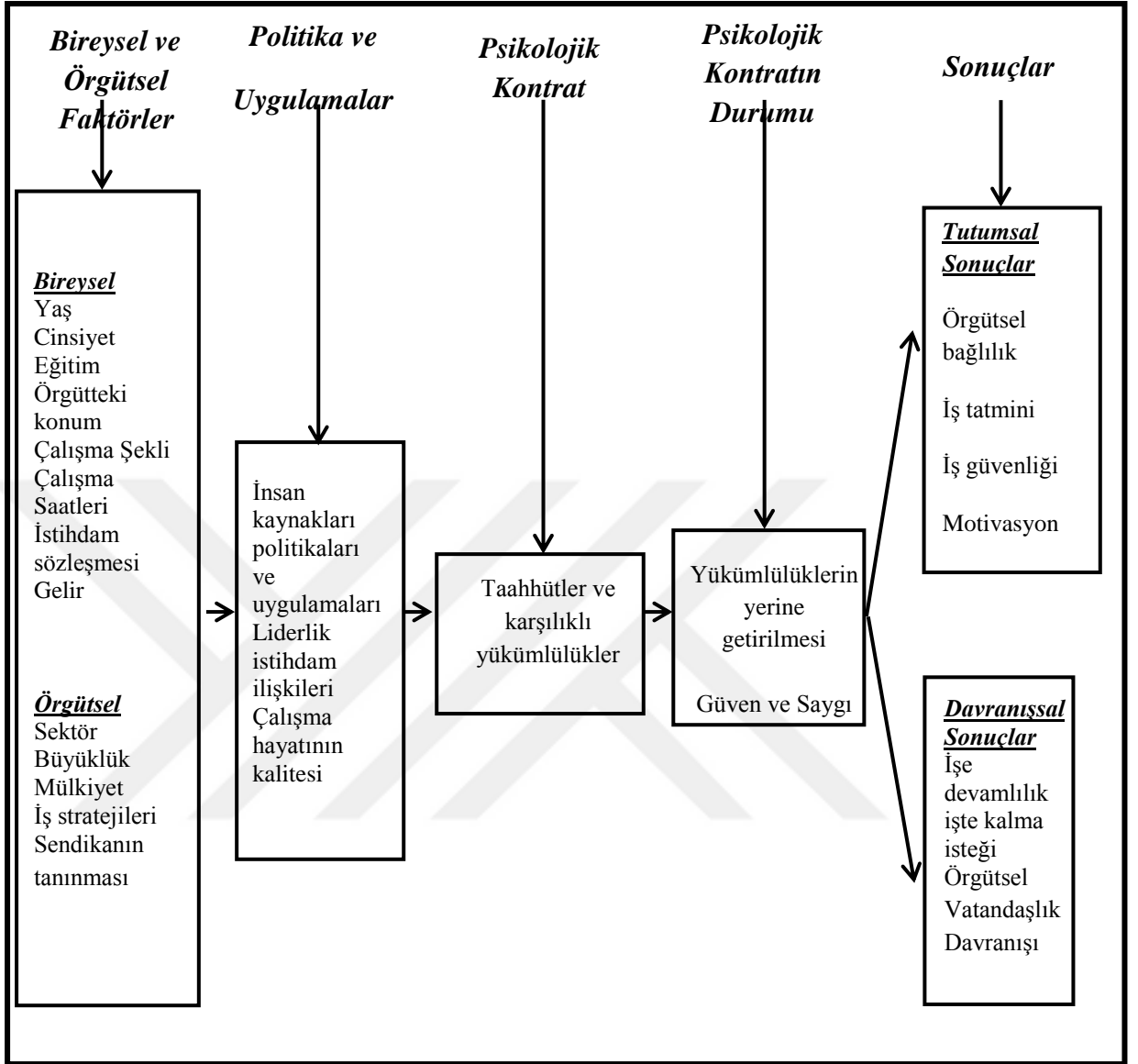
Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Modeli



Kaynak: Guest, 1998: 661.

İşveren ile işgören arasındaki istihdam ilişkisinin tanımlanmasında oldukça etkili olduğu ifade edilen psikolojik sözleşmenin oluşumu, Guest (2007) tarafından geliştirilen “İstihdam İlişkisi İçinde Psikolojik Sözleşme İle İlgili Çerçeve” başlıklı bir diğer modelde aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 2: İstihdam İlişkisi İçinde Psikolojik Sözleşme İle İlgili Çerçeve



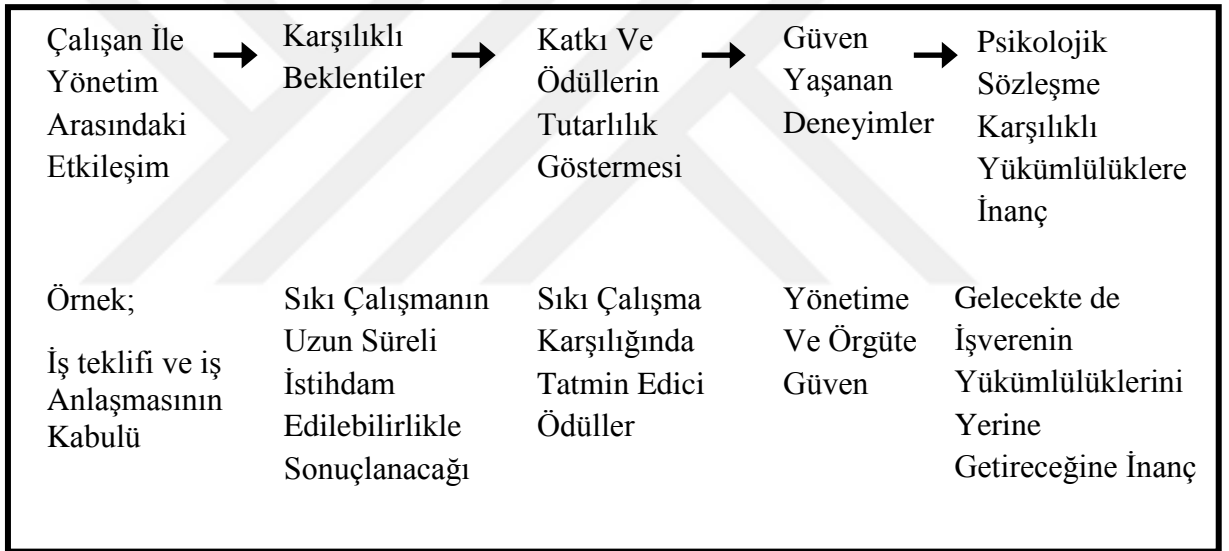
Kaynak: Guest.D.E. The Psychological Contract and Good Employment Relations, King's College, London, 2007, <http://www.Irc.ie/documents/symposium04/davidquest>.Erişim : 21.02.2014

Şekil 2.'de de görüldüğü üzere, örgütsel ve bireysel faktörlerin örgüt politika ve uygulamalarını, bunun da çalışanın psikolojik sözleşmesini oluşturmasında etkili olduğu ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetim ve uygulamaları, çalışma hayatının kalitesi, liderlik tarzı gibi örgüt politika ve uygulamaları ve bireyin yaş, eğitim, gelir düzeyi, örgütteki pozisyonu gibi bireysel faktörler de psikolojik sözleşme üzerinde etkili olmaktadır. Psikolojik sözleşmeyi oluşturan algılanan

yükümlülüklerin karşılanması, istihdam ilişkisinin tarafları olan işgören ve işverenin de bu durumdan pozitif sonuçlar elde etmesine neden olmaktadır. Bu sonuçlar; örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş güvenliği ve motivasyon olarak açıklanabilecek tutumsal sonuçlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devamlılık ve işte kalma niyeti gibi davranışsal sonuçlar olarak sıralanabilir.

Psikolojik sözleşmenin en önemli özelliği, birey ve örgüt arasında değişim anlaşmasının olduğuna yönelik bireysel inançlara dayalı bir sözleşme olmasıdır. Sözleşme, verilen sözlere dayalı olup, zaman içinde zihinsel bir model olarak şekillenen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Rousseau, 2001: 512). Bu süreç Rousseau (1989: 125) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Şekil 3: Bireyin Psikolojik Sözleşmesinin Gelişimi



Kaynak: Rousseau, 1989: 125.

Şekilde 3’de görüldüğü üzere, işgören ve işveren etkileşimde buldukları anda, karşılıklı yükümlülüklerde bireyin zihninde şekillenmeye başlamaktadır. Birey örgüte sunacağı katkıları, örgüte karşı yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülük olarak algıladığı anda psikolojik sözleşmenin kendiliğinden oluştuğu ifade edilmektedir. Karşılıklılık oluşacağına olan inanç ise, psikolojik sözleşmenin öncüsü olmaktadır. Sözleşmeyi oluşturan karşılıklı yükümlülüklerin varlığına olan inanç tek taraflı bir inanç olup, tamamen bireye özgüdür. Psikolojik sözleşme bireyin deneyimlerine dayanır ve bu sözleşmeye sadece kendisi sahiptir, ilişkinin diğer tarafı olan örgüt için bu sözleşme bağlayıcı olmamaktadır. Örgüt sadece psikolojik

sözleşmenin oluşumu için gerekli şartları sunmakta diğer bir deyişle gerekli ortamı hazırlamaktadır. Bireylerin yöneticileri kendisi ile birlikte bir psikolojik sözleşme içinde olduğunu algılasa bile, örgüt için bu söz konusu olmamaktadır. Ancak belirli durumların varlığı, işgörenin sözleşmenin varlığına olan inancını güçlendirmektedir, Örneğin; işgörene karşı açık yapılan bir teklif bazı şahitler huzurunda gerçekleşirse, çalışanın, bu sözleşmenin varlığına olan inancı kuvvetlenmektedir. Salancik ve Pfeffer'in "Sosyal Bilgi Edinme Süreci"nde söz ettikleri gibi, açık olarak yapılan ve başkalarının huzurunda olan eylemler, kişinin algısında ve davranışlarında, gizli ve imalı olanlara oranla daha güçlü etkiye yol açabilmektedir (Rousseau, 1989: 124).

Psikolojik sözleşmenin oluşumu yukarıda sözedilen modellerde açıklandığı biçimde gerçekleşmekle birlikte, olumlu bir psikolojik sözleşmenin ortaya çıkması bazı örgütsel ve yönetsel faaliyetleri gerekli kılmaktadır.

Şekil 4'de görüldüğü gibi, olumlu bir psikolojik sözleşme geliştirebilmek amacıyla bir takım örgüt politika ve uygulamaları kullanılabilir. Guest (2006: 92)'in örgütsel politikaların ve uygulamaların, psikolojik sözleşmenin yönetilebilmesinde kullanımı ile ilgili modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 4: Örgütsel Politikalarla Psikolojik Sözleşme Yönetimi

Örgütsel Politika	Psikolojik Sözleşme	İş İle İlgili Çıktı
Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi	Yerine Getirilen Sözler ve Sorumluluklar	Yüksek Örgütsel Bağlılık
	+	
Örgütsel Destek	Adil Anlaşma	
	+	Motivasyon
Sıcak Örgüt İklimi	Yönetime Güven	
Çalışma Otonomisi		Örgütte Kalma Arzusu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Yüksek istihdam edilebilirlik/ iş seçenekleri		İş Tatmini

Kaynak: Guest, 2006: 92'den akt: Ceseroğlu, 2010: 17.

Guest tarafından kullanılması önerilen bu politikalarla ilgili açıklamalara yer verilmektedir (Guest 2006: 92-94):

- a) **Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşgörene eğitim ve gelişim fırsatları; diğer işgörenler ile eşit fırsatlar, çift taraflı açık iletişim, promosyon gibi tedariklerde bulunulmasını kapsamaktadır.
- b) **Yüksek Düzeyde Örgütsel Destek:** Algılanan örgütsel destek bireyde, yardıma ihtiyacı olduğu zaman ona yardımın sunulacağına, örgütün üst düzey yöneticilerinin kendisinin refah düzeyini önemseydiğine dair işgörende bir inancın gelişmesine katkıda bulunarak, işgörenin sözleşmenin yerine getirileceğinden emin olmasını sağlar.
- c) **Sıcak Bir Örgüt İklimi:** Örgütün işgörene sunduğu desteğin yanı sıra, işgörene sunduğu iş ortamı da çok önemlidir. Arkadaşça ve eğlenceli bir örgüt atmosferi/iklimi, işgörenin örgütle yaptığı üstü kapalı anlaşmanın önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır.

- d) **Çalışma Otonomisinin/Özerkliğinin Derecesi:** İnsanlar seçimler yaparak kendi boşluklarına değer katmakta ve her şey kendi kontrollerinde gibi hissetmektedirler. Otonominin sağlanması örgütsel saygının ve işgörene güvenin bir yansıması olarak düşünülmektedir.
- e) **Yüksek İstihdam Edilebilirlik / İş Seçenekleri:** Örgütün işgörene gelişim olanakları açısından yardımcı olması, işgören bağlılığı ve örgütsel kimliklenme gibi olumlu iş çıktılarında artışı da beraberinde getirmektedir (Aktaran: Ceseroğlu, 2010: 17-18).

Örgüt politika ve uygulamaları kapsamında yer alan eğitim, kişisel gelişim fırsatları, kişisel destek, arkadaşça ve dostça ilişkilerin geliştiği işyeri ortamı gibi etkenler, işgörenin örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmesinde motivasyon sağlayarak, örgüte sunduğu katkılarını artırmasına neden olmaktadır. Bu durumdan da hem bireyin hem de örgütün yarar sağlayacağı söylenebilir.

1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DEĞİŞİM SÜRECİ

Üretim ve finans sürecinin uluslararası ölçekte büyümesi, işletmelerin birleşmesi ve çokuluslu işletmelerin artması (Seymen vd., 2005: 5) olarak tanımlanan küreselleşme ile birlikte yaşanan değişimler, istihdam ilişkisinin taraflarını oluşturan işveren ve işgörenin birbirlerinden istek ve beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşmeler üzerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Eskiden olduğu gibi süreklilik, istikrar, öngörülebilirlik, adalet, gelenekler ve karşılıklı saygı unsurlarını taşıyan kurumsal istihdam özellikleri yerini; uyum, esneklik ve kendine güven gibi yeni oluşumlara bırakmıştır (Hiltrop, 1995: 286). Değişen insan kaynakları politika ve uygulamaları, örgütlerin şiddetli rekabet baskısı altında kalmaları ve küreselleşme gibi etkenler psikolojik sözleşme içeriğinde yaşanan bu değişimlere neden olarak ileri sürülmektedir. Özellikle 1950 ve 1960' lı yıllarda, işgörenler çalıştıkları örgütte istikrar ve devamlılık yönündeki isteklerine karşılık bulabiliyor, örgüt, işgören için hem şimdi hem de gelecekte istihdam edilebileceği yer olarak görülüyordu. Bu belirlilik ise işgörenlerde, iş güvenliği ve gelecek için öngörülebilirlik duygusu yaratarak, örgütlerine karşı sadakat/bağlılık duygusu geliştirmelerine sebep olabiliyordu. Örgütün uzun dönemli zenginliği, kendileri için o örgütte uzun

dönemli çalışmaya imkan sağlayacak bir şans olarak görülüyordu. Bu nedenle de işgörenler, örgütün spesifik ödülleri, teknolojisi, müşterileri, pazarı hakkında bilgi edinmek yönünde çaba gösterip, zaman ve enerjilerini örgüt için bir yatırım olarak değerlendiriyor, bu konuda gereken çabayı sarfetmekte bir sakınca görmüyorlardı. Tüm bunların yanında işgörenler, örgüte karşı geliştirdikleri sadakat ve bağlılık duygusu karşılığında, işverenlerinden iyi bir ücretle birlikte, uygun bir iş, kariyerlerinde ilerleme fırsatı, düzenli maaş artışı, dikkat çekici ödüller, eğitim ve gelişimleri için finansal yatırımlarda bulunulması gibi beklentilere sahiptiler. 1970'lerden itibaren ise, işveren ile işgören arasındaki bağ giderek zayıflamaya başlamıştır. Verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme ihtiyacı ile karşı karşıya kalan büyük şirketler bile işgücü azaltma yoluna gitmiş ve çalışanlara sunulan her yıl düzenli ücret artışı, iş güvenliği, düzenli terfi gibi konulardan uzaklaşmak durumunda kalmışlardır. Esnek ve artık daha kırılğan yapıya sahip olan örgütler, kaygan ve istikrarlı olmayan pazara uyum sağlamak amacıyla, çalışanlarına, geleneksel istihdam ilişkilerine özgü güvenli kariyer programları sunamamaya başlamışlardır. Bu gelişmelerden sonra çoğu işgören, hem kendi içinde hem de işverenleri ile olan ilişkilerinde huzursuzluk yaşamaya başlamıştır. Artan belirsizlik ortamı içinde azalan faydalar, artan işyükü ve sorumluluklar ile yüzleşen işgörenler, işverenleri ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin kırıldığı hissini yaşamaya başlamışlardır. Yaşanan bu değişimler, işgörenlerinde örgütlerinden beklentilerini yeniden gözden geçirmelerine sebep olmuştur. Dolayısıyla çalışma saatleri, motivasyon, ödüller, liderlik tarzı, kariyer yönetimi ile ilgili değerler ve çalışan tutumlarında önemli değişimler olduğu görülmüştür (Hiltrop, 1995: 287).

Şirketlerin, pazara nüfuz etme, şirket birleşmeleri ve satın almalar, özelleştirme, e-ticaret, teknoloji ve süreç geliştirme gibi kurumsal stratejileri uygulamak zorunda kalmaları, pozisyon ve görevleri geniş bir çeşitlilik içeren, belirli ve tanımlanmış iş tanımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kickul vd., 2002: 469). İşletmeler, pazardaki rekabetin seviyesi ve geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler olarak tanımlanan stratejilerinde (Dinçer, 2007: 19) değişikliğe gitmek durumunda kalmışlardır. İşletmelerin, ekonominin ayrılmaz bir parçası olmaya devam etmek için küçülme ve yeniden yapılanma gibi değişimlere gitmeleri, işgücü sayısında azaltma

uygulamalarını da beraberinde getirmiştir. Yeniden yapılanma ve küçülme ile oluşturulan personel azaltımı yalın organizasyonlarla sonuçlanmıştır. Bu durum, çoğu çalışan için artan iş yükü ve uzun çalışma saatleri anlamına gelmekteydi. Bu dinamik çevrede örgütler, radikal değişim süreçlerini yönetmeye çalışırken, işgörenlerin tutum ve performans davranışlarına katkıda bulunan iş ve örgütle ilgili faktörleri ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. İlk yapılan araştırmalar, iyi yönetilmeyen küçülme stratejilerinin negatif/olumsuz sonuçlarının olacağını göstermiştir. Bu negatif etkiler, işten ayrılma niyetinde ve işe devamsızlıkta artışa neden olurken, işgörenin moral ve iş tatmininde azalma yaratarak finansal kayıplara da neden olmaktadır. Noer (1993), işsiz kalmaktan kurtulan ve işte kalanlar için uzun dönem acı çekmenin en önemli nedenini, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesine bağlamıştır. İşgören - işveren ilişkilerinde “eski ekonomi” olarak kabul edilen düzende uzun dönem bağlılık, bu ilişkinin en karakteristik özelliği olarak göze çarpmaktaydı. Buna göre de eski psikolojik sözleşmeler, hayat boyu istihdam ve işgören - işveren arasında sadakate dayalı olarak kurulmaktaydı. Yeni ekonomi ise, küreselleşen ekonomiden ve rekabetten oldukça etkilenmiştir. Geçmişte, çalışanlar istikrar ve kararlılık sağlanmasına dair işverenine güvenirken, yeni ekonomi; iş güvencesi, sadakat ve güveni azaltıcı etki göstermiştir. Yeni psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisinde kısa dönemli ilişkiyi ön plana çıkarmıştır. Bu durumun ise, yeni ekonomide psikolojik sözleşme ihlali olarak kendini göstereceği ifade edilmektedir. Örneğin; sınırlandırılmış bütçelerin, sayıca azaltılmış işgücünden yüksek çıktı almayı zorlaması, işgörenlerin uzun çalışma saatlerini gerektirmekte, uzun çalışma saatleri ise, işgörenlerde adaletsizlik algısının oluşmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte artan rekabetçi baskı ve sağlık giderleri, işletmeleri sınırlı sözleşmeler yoluyla geçici işgören kullanımına teşvik ederek, örgütleri kıdem tazminatı ve ilave harcama yapmadan, artan üretim talebini karşılama imkanına yöneltiyordu (Kickul vd., 2002: 470).

Yukarıda da açıklandığı şekliyle, geçmişten günümüze yaşanan bu değişimler psikolojik sözleşme içeriğinde de önemli değişikliklere yol açmıştır (Hiltrop, 1995: 290). Aşağıdaki tabloda, yaşanan bu değişimler eski ve yeni psikolojik sözleşme başlığı altında özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin Eski ve Yeni Şekli

Karakteristik	Eski Şekli	Yeni Şekli
Odak	İş güvencesi, süreklilik, sadakat	Değişim, gelecekte istihdam edilebilirlik
Biçim	Yapısal, öngörülebilir, istikrarlı	Yapılandırılmamış, esnek, (yeniden) uzlaşmaya açık
Altında yatan neden	Gelenekler, dürüstlük, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf	Piyasa güçleri, satılabilirlik, yetenekler ve beceriler, katma değer
İşverenin sorumlulukları	Süreklilik, İş güvencesi, eğitim, kariyer fırsatları	Katma değer için adil ödül
İş görenin sorumlulukları	Sadakat/bağlılık, katılım, tatmin edici performans, otorite ile uyum	Girişimcilik, yaratıcılık, performansı geliştirmek için harekete geçiren değişimler, mükemmel performans
Sözleşme ilişkileri	Resmi, çoğunlukla sendika veya toplu gösterim üzerinden	Bireysel sorumluluğunun sunduğu (iç veya dış) hizmetle değişimi
Kariyer yönetimi	Örgütsel sorumluluk, personel departmanı girdileri yoluyla kolaylaştırılmış ve içe-sarmal kariyer planlaması	Bireysel sorumluluk, personel (yeniden)eğitimi ve (yeniden) yeteneklendirmesi ile dışa-sarmal kariyer

Kaynak: Anderson ve Schalk, 1998: 642.

Tabloda da belirtildiği gibi, eski ve yeni psikolojik sözleşmede, hem işverenin hem de işgörenin yükümlülüklerinin önemli derecede değiştiği görülmektedir. Örneğin; eski sözleşmede işgörenin işverenden beklediği iyi bir iş ve buna eşlik edecek iyi bir ücret beklentisi, yeni sözleşmede yerini, yüksek performans karşılığında adil ücrete bırakmıştır. Aynı şekilde işgörenlerin kariyer gelişimi eski sözleşmede örgütün sorumluluğunda görünürken, yeni sözleşmede işgörenin kariyer gelişimi tamamen kendi sorumluluğuna bırakılmıştır. Thomas ve Anderson (1998: 750), zaman içinde yaşanan değişimlerin özellikle yeni işe başlayan işgörenlerin,

başlangıçta işverenleriyle ilgili algıladıkları yükümlülüklerinde de değişime gittiklerini belirtmişlerdir.

1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ

Psikolojik sözleşme, işletmelerde işgören ve işveren arasındaki temel sorunlara çözümler üreten çok önemli bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Psikolojik sözleşmenin işgören ve işveren arasındaki önemli problemlere köklü çözümler getiren yeni bir öneri, model ve araç olarak öne çıkması bu kavramın önemini artırmıştır. Karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı, psikolojik sözleşme olarak nitelendirilir ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, işgören algıları açısından inceler. Psikolojik sözleşmeye gösterilen ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşmeye sahip tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenlik sağlamasıdır. İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin tanınması, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına almaktadır. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmeleri içinde yer alan terimlerin anlaşılmasıyla; işverene ve işlerine olan yaklaşımlarını, işverenin davranışlarına nasıl karşılık vereceklerini anlamak kolaylaşacaktır. Bu oluşumun, olumlu ve olumsuz işgören yaklaşımları, davranışları ve duyguları için iyi bir teorik temel sağladığı söylenebilir (Türker, 2010: 15).

Psikolojik sözleşmeler, işgören ve işveren arasındaki değişimin bir formu olup bu form, işgören ve işveren arasında karşılıklı yükümlülük olduğuna yönelik işgören algısına dayanmaktadır (Shore ve Barksdale, 1998: 731). Blau (1964), sosyal değişim ilişkisi içinde de yükümlülüklerin yerine getirilmesinde herhangi bir eksikliğin, olumsuz sonuçları olacağını öne sürmüştür. Bu yaklaşım, psikolojik sözleşme içinde yükümlülüklerin yerine getirilmemesi ile aynı anlamı ifade etmektedir (Shore ve Barksdale, 1998: 732).

Sözleşmeler, gelecekte yapılması beklenen davranışlar için verilen sözlerin toplamından oluşan bir set olarak tanımlanmakta (Farnsworth, 1982) ve istihdam ilişkilerinin gerekli bir bileşeni olarak görülmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 245). Psikolojik sözleşmeler, biçimsel istihdam sözleşmesinden farklı olup, biçimsel sözleşmelerin aksine bir kez düzenlenmeyen, işgörenin o işletmede çalıştığı süre boyunca sürekli olarak revize edilen sözleşmeler olarak ifade edilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Psikolojik sözleşmenin önemi; sözleşme içinde yer alan yükümlülüklerin etkin olarak yerine getirilme derecesine bağlı olmaktadır. Çünkü yükümlülüklerin yerine getirilme derecesi, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İşgören davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olan

psikolojik sözleşmede yer alan tarafların yükümlülükleri ise, aşağıda yer alan tablodaki gibi özetlenebilir.



Tablo 2: İşgören ve İşveren Yükümlülükleri

İŞGÖRENİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	İŞVERENİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ
Çok çalışmak	Performansa uygun ücret vermek
Örgüt itibarını korumak	Eğitim ve gelişim için fırsatlar sunmak
İşe zamanında gelmek ve devamlılık göstermek	Terfi için fırsat sunmak
Örgüte sadakat/bağlılık göstermek	Yeni düşünceleri ya da yenilikçiği teşvik etmek
Gerektiğinde fazla mesai harcamak	Performansa dönük geribildirimde bulunmak
Yeni yetenekler kazanmak	İlgi çekici görev vermek
Esnek olabilmek, gerekirse iş arkadaşlarının görevini üstlenmek	Çalışanlar için cazip fırsatlar sunmak
Müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı nazik davranmak	Çalışanlara saygılı davranmak
Dürüst olmak	İş güvencesi sağlamak

Kaynak: <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?Is>,

Erişim: 23.02.2014.

İşgören yükümlülükleri; gerektiği zaman fazla mesai yapma, iş tanımında yer almasa bile bazı görevleri yerine getirmede gönüllü olma, işi en iyi yapmanın yollarını arama, esnek çalışma saatlerine razı olma, görevi bitirmek için yaptığı fazla mesai için ücret talep etmeme, işin yapılmasında yeni yollar arama ve değişime uyum sağlama olarak sıralanırken, işveren yükümlülükleri ise; uzun dönem iş güvencesi sağlama, kariyer fırsatları sunma, işgören problemlerine destek verme, karar verme kapsamında önemli gelişmeler hakkında bilgi verme, eğitim imkanı sağlama, işini yaparken özgürlük tanıma, inisiyatif kullanma hakkını verme, yeni yetenekler öğrenilmesi konusunda destek olma, standart yaşam düzeyini korumak için ücret artışı yapma, işin yapılması için politika ve süreçlerin işgörene yardımcı olacak nitelikte olmasına özen gösterme ve başka örgütlerde benzer işi yapan

çalışanlarla karşılaştırıldığında ücretlerin adil olmasına dikkat etme olarak sıralanabilir (Shapiro ve Kessler, 2002: 75). İşverenin sayılan bu yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmesinin, işgörenlerin de yükümlülüklerini yerine getirilmesi üzerinde pozitif etki yaratacağı söylenebilir (Shapiro ve Kessler, 2002: 77).

İşverenin, işgörene karşı yükümlülüklerini yerine getirmesinin, işgöreni de işverene olan yükümlülüklerini yerine getirmede motive edici etki göstermesi, psikolojik sözleşmenin karşılıklılık temeline dayandığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

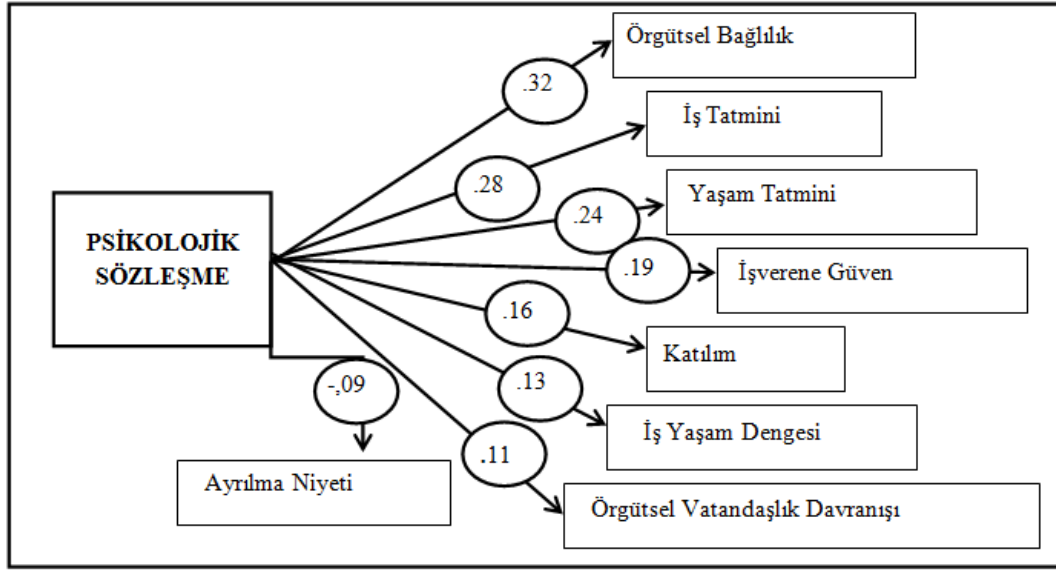
Psikolojik sözleşme ile çalışanlar örgüte karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerini açıkça belirleyebildiği ve örgüt de bunun karşılığında ne yapması gerektiğini bildiği için, kritik öneme sahip çıktıkların elde edilmesinde taraflar karşılıklı olarak davranışlarını düzenleyebilmektedir. Örneğin; örgüt çalışanlarına dürüst davranır, onların gösterdikleri çabalara saygı gösterir ve onları hak ettikleri şekilde ödüllendirirse, çalışanlar da daha fazla çalışarak, örgüte zarar verecek faaliyetlerden kaçınarak, bu davranışların fazlasıyla karşılığını vermek zorunda olduklarını hissedeceklerdir. Çalışanların gösterdikleri çabalar karşısında örgütün taahhütlerini yerine getirmesi, yani psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi de tarafların karşılıklı fayda sağlamaları sonucunu doğuracaktır (Aktaran: Demiral, 2008:46).

Bu yanıyla psikolojik sözleşme, işyerinde çalışanların tutum ve davranışlarını açıklayan anahtar belirleyici olarak görülmektedir (Aselage vd., 2003: 495). Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgücü devri, örgütsel bağlılık gibi çalışan tutum ve davranışlarını açıklamakta yardımcı olan bir kavram olarak ele alınan psikolojik sözleşmeler, birey ile çalıştığı örgüt arasındaki değişim anlaşmasının koşulları ve terimleri ile ilgili olarak oluşturulan bireysel bir inanç olarak tanımlanmaktadır (De Vos vd., 2003: 537).

İnsan kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesinde önemli bir araç olarak görülen psikolojik sözleşme; işgören ile işveren arasındaki istihdamın genel yapısından kaynaklanan sınırların aşılmasında anahtar rolü taşıdığından dolayı, örgütün daha fazla özen göstermesi gereken bir konu olarak ele alınmalıdır.

Psikolojik sözleşmenin, bireyin istihdam ve iş davranışlarıyla ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmanın sonuçları Şekil 5’de görülmektedir.

Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin İş Davranışlarıyla İlişkisi



Kaynak: Guest, David E.. The Psychological Contract and Good Employment Relations, King's College, London, 2007, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> (Erisim Tarihi: 14.06.2015).

Şekil 5 de, Guest' in, psikolojik sözleşmenin işgören davranışları üzerinde hangi değişkenlere etkisinin olduğunu araştırdığı çalışmasının sonuçları görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme sırasıyla; örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini, işverene güven, katılım, iş yaşam dengesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif/ters ilişkili bulunmuştur. Bir başka araştırma sonucunda ise; psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, işten ayrılma niyeti ve biçimsel rol görevlerinde ihmal davranışı ile pozitif ilişkili iken, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Turnley ve Feldman, 2000: 33).

Newstrom ve Davis (1986: 46)'e göre işgörenler örgüte katıldıkları zaman zihinlerinde yazılı olmayan psikolojik sözleşme oluşturlar. Zaman, yetenek, enerji, ücret ve akılcı çalışma koşullarını içeren psikolojik sözleşme, her bir işgörenin işe yönelik psikolojik katılımının koşullarını belirler. İşgörenler örgüte karşı; sadakat, yaratıcılık ve ekstra çaba gösterirken, karşılığında örgütten, ekonomik ödüllerden daha fazlası olmak koşuluyla iş güvencesi, adil davranış ve diğer beklentilerinin yerine getirilmesini beklerler. Örgüt, sadece ekonomik sözleşmeyi kabul eder psikolojik sözleşmeyi reddederse, işgörenlerin iş tatmini bu durumdan negatif yönde

etkilenecektir. Çünkü onların beklentileri tam olarak karşılanmamıştır. Bu durumda işgörenler işle ilgili katkılarını esirgeyebilmektedirler. Diğer yandan, örgüt tarafından her iki sözleşmede karşılanırsa, işgörenler iş tatmini deneyimleyerek örgütte kalmaya devam edecekler ve iyi bir performans göstereceklerdir (Newstrom ve Davis, 1986: 46). Çalışanların iyi bir performans göstermesi ise, tanımlanmış rol görevlerinin ötesinde davranışlar göstermesine bağlıdır ki bu davranışlarda literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda işgörenlerin artan iş tatmini sonucunda göstereceği iyi performansın, ÖVD türü davranışların ortaya çıkma olasılığını da artırdığını söylenebilir.

Tüm bu sonuçlara ek olarak psikolojik sözleşme içindeki algılanan yükümlülükler ya da verilen sözler/vaatler, bireylerin kazanımlarını karşılaştırması için belirgin bir çizgi de sağlamaktadır. Vaadler, işgörenin işvereni ile olan ilişkisinde gelecekte elde edecekleri için örnek/temsil görevi görür. İşgörenlerin de işveren tarafından, verilen sözlerin yerine getirilme olasılığını artıran tarzda davranmaları konusunda motive edilmeleri gerektiği söylenebilir (Jacqueline vd., 2002: 928). Çalışanlara, eğer sözleşmenin bir parçası olurlarsa ve yükümlülüklerini bilirlerse kaderlerini etkileyecekleri hissettirilmelidir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin birincil işlevinin belirsizliği azaltma, çalışanlara geleceği öngörebilme hissi verme ile güvenlik ve kontrol mekanizmalarını sağlamak olduğu belirtilebilir (McFarlane vd., 1994'den aktaran Mimaroglu, 2008: 52).

Psikolojik sözleşmenin işlevleri konusunda, Mcfarlane, Shore ve Tetrick (1994)'de psikolojik sözleşmenin önemine değinmişler, psikolojik sözleşmenin ilk işlevinin güvensizliği azaltıcı etki gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bir diğer işlevinin ise, yazılı sözleşmelerin istihdam ilişkisinin bütün yönlerini ele almamasından dolayı, bu boşlukların psikolojik sözleşme tarafından giderildiği gerçeğidir. Bunun yanında psikolojik sözleşmenin çalışanların davranışlarını da şekillendirerek, bireyin örgüte ve örgütün de bireye olan yükümlülükleri hakkında farkındalık yaratması, bu kavramın önemini daha da artırmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998: 640).

Özellikle 1980'li yıllardan bu yana şaşırtıcı biçimde artan rekabetçi çevre ve hızlı yaşanan teknolojik gelişmeler, işgörenle yapılan istihdam ilişkisinin bütün düzeylerinde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. (Chen, 2008: 527). Bu değişimler, işgörenin psikolojik sözleşmesinin ihlal edilmesi sonucunu doğurmuştur.

Sözleşme ihlali, bir tarafın diğer tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda gerçekleşir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Psikolojik sözleşme ihlali, karşılıklı beklentiler ve eşitsizlik algısından farklı kabul edilmektedir. İşgören, istihdam ilişkisinin başında gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilir. Bu beklentileri karşılanmadığında işgören tatminsizlik yaşar ve performansı düşer. Sözleşme ihlali meydana geldiğinde ise, işgörenin tepkisi karşılanmayan beklentilere göre daha yoğun olmaktadır. Verilen tepkinin yoğunluğu sadece belirli faydaların elde edilmemesine değil, aynı zamanda kişiye nasıl davranıldığı ile de ilgili olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün süreç ve dağıtım adaleti ile yakından ilişkili bulunmaktadır (Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992). Yerine getirilmeyen sözler çalışanın arzu ettiklerini almasını engellemektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Daha da önemlisi psikolojik sözleşme ihlalinin güven azaltıcı etki göstermesidir. Nasıl ki arkadaşlık kuralları ihlal edildiğinde güven ve saygı ortadan kalkarsa, iş ilişkilerinin gerekli kıldığı kuralları ihlal eden işveren de, iyi niyetli ve adil davranmadığı takdirde işgörenlerin kendisine karşı güvenini kaybedecektir (Robinson ve Rousseau, 1994: 248). Özellikle güven ve iyi niyete dayalı istihdam ilişkilerinin, işgörenlerin işleri ve işverenleri ile ilgili konularda kabul alanlarını geliştireceği de belirtilmektedir (Schalk ve Roe, 2007: 175).

Biçimsel/yasal sözleşmelerde taraflar arasındaki ilişki, yasal güvenceyle teminat altına alınırken, psikolojik sözleşmelerde ise bu teminatın, taraflar arasındaki güvenle sağlandığı görülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin etkin işleme pozitif/olumlu işgören davranışlarıyla sonuçlanırken, sözleşmenin ihlal edilmesi ise arzu edilmeyen işgören davranışlarıyla sonuçlanabilmektedir.

Yapılan araştırmalar sözleşme ihlaline genellikle işgören algısı yönünden yaklaşmıştır. Sözleşme ihlali algısına göre de işgörenin örgüte olan bağlılığında, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde, iş performansında ve iş tatmininde düşüş gözlenirken, işten ayrılma niyetinde de artış olmaktadır (Chen vd., 2008: 528).

Psikolojik sözleşme ve çalışan davranışları üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Karcıoğlu ve Türker (2010:133) tarafından, işgörenlerin işverenleriyle

arasında kurulan psikolojik sözleşmeye uyum algıları arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin de artacağı ileri sürülmüştür.

Convay ve arkadaşları (2002: 288) ise çalışmalarında, psikolojik sözleşme ihlalinin; düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve geri çekilme davranışlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zhao ve arkadaşları da (2007: 662), psikolojik sözleşme ihlalinin işle ilgili tüm çıktılar üzerinde önemli derecede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaları sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte karşı şiddet duygusuyla pozitif ilişkili olduğunu bulgularken, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve de biçimsel rol görevlerini yerine getirme konusu ile de sözleşme ihlali arasında negatif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütün işleyişini anlamak açısından örgütsel vatandaşlık davranışının önemli olması bu konunun literatürde en çok araştırılan alanlardan birisi olmasına neden olmuştur. Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ya da doğrudan tanımlanmayan, iş tanımında yer almayan, örgütsel verimliliği artırmaya yönelik isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, tamamen kişisel seçime bağlı olan davranışlar şeklinde de açıklanabilmektedir. Sözleşme ihlaline karşı bireyler yapısal sınırlamalardan dolayı biçimsel rollerini azaltamadıklarından dolayı, bu duruma karşı gösterecekleri ilk tepki örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmak olacaktır (Jacqueline vd., 2002: 929). Jacqueline ve arkadaşlarının araştırmalarında, algılanan işveren yükümlülükleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında pozitif yönlü ilişki bulgulanmıştır (Jacqueline vd., 2002: 937).

Shore ve Barksdale (1998: 732), işgörenlere adil ücret ödendiğinde, işgörenin işlemsel sözleşmeler çerçevesinde kendini daha sıkı çalışmakla yükümlü hissedeceğini, işvereni tarafından profesyonel gelişimine destek verildiğini ve bunun için yatırım yapıldığını düşündüğünde ise ilişkisel sözleşme çerçevesinde, işvereni ile arasını açmama ve onunla birlikte hareket etme konusunda kendini sorumlu hissedeceğini belirtmişlerdir (Shore ve Barksdale, 1998: 732).

Tükeltürk ve arkadaşları ise yapmış oldukları çalışma sonucunda, işverenlerin işgörenlere karşı vaatlerini yerine getirdikleri ölçüde, işgörenlerin ahlaki anlamda örgüte bağlı kalacakları yönünde bilgiye ulaşımlardır (Tükeltürk vd., 2012: 107).

Özler ve Ünver (2012: 346)'de benzer şekilde, oluşturulan psikolojik sözleşme aracılığıyla işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasının, işgörenin işinden duyduğu tatmin düzeyini artıracığı yönünde bilgiye ulaşımlardır

Bayraktaroğlu ve Mesci (2010: 451)'de, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile iş tatminsizliği arasında doğru yönlü (pozitif) ve zayıf bir ilişkinin olduğuna yönelik bulguya ulaşımlardır.

Topçu ve Basım (2012: 9) tarafından, kişilik yapısının psikolojik sözleşme üzerine etkisinin araştırıldığı çalışma sonucunda, dışa dönük kişilik yapısıyla psikolojik sözleşme algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla işgörenin kişilik yapısında sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etkili olduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin örgüt içerisinde etkin şekilde işlemesi hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemli görülmektedir. Psikolojik sözleşmesinin etkin işlediğini düşünen işgören, gösterdiği performansın karşılığını alacağını ve böylece bireysel amaçlarına ulaşabileceğini algılamaktadır. İşveren ise yükümlülüklerini yerine getirerek işgörenin motivasyonunu sağlamakta, bu durum ise işverende, işgörenden etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceği algısını ortaya çıkarmaktadır. Böylece, taraflar ne yapmaları gerektiğini bilerek davranış göstermekte ve karşılıklı güven sağlanmaktadır (Çakmak, vd.,2012: 58).

Tüm bu yapılan araştırmalar ışığında, işgörenin psikolojik sözleşmesi içindeki terimlerin/yükümlülüklerin işveren tarafından yerine getirilmesinin, örgüt içinde işgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği, sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda ise, işgörenin hem işine hem de üyesi bulunduğu örgüte karşı negatif sonuçlar doğuran tutum ve davranışlara yöneleceği söylenebilir.

1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KURAMLARI

Psikolojik sözleşme, ilgili yazında çok sayıda kuramla ilişkilendirilmiştir, ancak tez çalışmamızda bu kuramlardan; Karşılıklılık, Sosyal Mübadele, Eşitlik, Beklenti ve Porter ve Lawler'ın Beklenti-Değer Kuramına yer verilmektedir.

1.7.1. Karşılıklılık Normu

Karşılıklılık normu; insanların karşı taraftan elde ettikleri yararları karşılık, onlara olumlu davranışla cevap vereceği temeline dayanır. Karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için; öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir. Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda elde edilen kazancın değeri, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve güdeleri de karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960: 171). En kısa ifade ile karşılıklılık normu, kişilerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır (Cihangiroğlu, 2010: 4; Shapiro ve Kessler, 2002: 70).

Karşılıklılık normu, araştırmacılar tarafından özellikle değişim ilişkisi içinde, işgören tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır (Shapiro ve Kessler, 2002: 70). Rousseau (1989), tanımını yaptığı psikolojik sözleşme kavramını Barnard (1938)'in "Denge Teorisi"nden esinlenerek ortaya atmıştır. Argyris (1960) ve Levinson, Price, Munden ve Solley (1962) psikolojik sözleşme terimini kullanan ilk araştırmacılarıdır. Argyris (1960: 97)'in ifade ettiği gibi işveren, çalışanın kurallarına ve kültürüne saygı gösterirse, işgören de yüksek üretimde bulunarak ve bulunduğu durumdan daha az şikayet ederek bu duruma cevap verecektir. Karşılıklılık normu, sözleşme teriminin altını çizen anahtar belirleyici durumunda görülmektedir. Rousseau (1989: 128) psikolojik sözleşmeyi; değişim ilişkisi içinde tarafların katkılarının karşılıklı olması gerektiğine olan bireysel inanç olarak belirtmiştir. Bir

tarafın hareketi diğerk tarafın hareketi ile sınırlandırılmaktadır. Karşılıklılık normu kaynağını, Blau (1964)'nın çalışmasından almıştır. Blau'ya göre değişimin tarafları, istihdam ilişkisinde bir eşitsizlik algıladığında bunu dengelemeye çalışacaktır (Shapiro ve Kessler, 2002: 70).

Bu tanım ve açıklamalara göre hem psikolojik sözleşmelerin hem de karşılıklılık normunun, bireylerin birbirlerine yardım etmelerinin karşılıklılık şartına bağlı olması yönünden benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Psikolojik sözleşmeye sahip işgörenler, sözleşme terimlerinin/yükümlülüklerinin işveren tarafından ne derece etkin yerine getirildiğine bağlı olarak üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirme konusunda istekli olacaktır. Aksi takdirde karşılıklılık normunun gereği olarak örgüte sağlayacağı katkıları geri çekme yoluna gidebilecektir.

1.7.2. Sosyal Mübadele Kuramı

İlk olarak Barnard (1938) tarafından ileri sürülen sosyal mübadele modeli, daha sonra March ve Simon (1958) tarafından gözden geçirilerek yeniden belirlenmiştir. Bu teoriye göre değişim, bireylerin örgütten sağlayacakları belirli teşvikler karşılığında, örgüte sağlayacakları katkı ile gerçekleşmektedir. Blau (1964) ise, örgüt tarafından sunulan teşvikleri ekonomik ve sosyal yönden bir ayrıma tabi tutmuştur. Ekonomik değişimler; finansal ve oldukça somut değişimleri kapsarken, sosyal değişimler ise değişim ilişkisine tamamen sosyo- ekonomik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Gouldner (1960)'a göre de sosyal mübadele teorisinin esası, karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Karşılıklılık normu daha öncede ifade edildiği üzere, bireylerin diğerlerinden arzu edilir davranışlar görmesi halinde, bu duruma olumlu cevap vereceği varsayımına dayanmaktadır (Jacqueline vd., 2002: 928). Blau (1964), sosyal mübadele teorisinde de aynı düşünceden yola çıkarak, bireylerin gelecekte bazı yararları elde etmesi karşılığında, karşı tarafa iyilikte bulunacağını ifade etmiştir (Shapiro ve Kessler, 2002: 70).

Sosyal mübadele teorisi, tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü temeline dayanır (Gefen ve Ridings 2002). Sosyal mübadele teorisi, işyerindeki işgören davranışlarını anlamak için önemli görülen bir kavram olarak ele

alınmış olup, tarafların birbirleri ile olan etkileşimi sırasında ortaya çıkan yükümlülükler olarak tanımlanmıştır. Bu etkileşim ise, diğer tarafın davranışlarına bağımlılığı ifade etmektedir. Sosyal mübadele teorisi bu bağımlılığın yüksek düzeyde ilişkiye neden olan bir potansiyele sahip olduğunu vurgulamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Karşılıklı değişimden ya da karşılıklılıktan söz edebilmek için taraflardan birinin diğer taraf karşısında en azından üç konumda olması gerektiğine işaret edilmektedir. Bu durumlardan ilki, elde dilen çıktılarının tamamen kişinin kendi çabasına bağlı olduğu bağımsızlık durumu; çıktılarının tamamen diğer tarafa bağlı olduğu bağımlılık durumu ve çıktılarının her iki tarafında birleşik çabasına bağlı olduğu karşılıklı bağımlılık durumu. Bağımlılık ve bağımsızlık durumunda sosyal mübadeleden söz etmek mümkün görünmemektedir. Çünkü değişim iki yönlü alış verişi gerektirmektedir. Bir diğer ifadeyle, herhangi bir kazanımın elde edilmesi karşılığında, bir katkının olması gerektiğine işaret edilmektedir. Bunun için de taraflar arasında karşılıklı bağımlılığın olması gerekmektedir ki bu da sosyal mübadelenin temel karakteristiği olarak ifade edilmektedir (Cropanzano vd., 2005: 876). İşyerinde, bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerini ifade eden bir kavram olan sosyal mübadele kuramının farklı biçimleri olmasına rağmen daha önce de söz edildiği gibi, iki farklı türünün olduğuna yönelik eğilim vardır. Ekonomik değişim ilişkileri, kısa dönemli olup, görece olarak somut değişimleri ele almaktadır. Sosyal mübadele ilişkileri ise, sosyo-ekonomik faydaları ele almaktadır. Bu faydalar açık uçlu yükümlülükler ve kişisel bağlarla ilişkilidir. Bireyler üyesi oldukları örgütle sosyal değişim ilişkisi içine girdiklerinde, örgüte karşı yüksek iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyetinde azalma gibi eğilimlere sahip olurlar. Çünkü, sosyal mübadele ilişkisi, işgörenin işverenine karşı geliştirdiği kimlik, bağlılık, yükümlülük gibi kavramlarla ilişkilidir. Sosyal mübadele teorisyenleri, sosyal mübadele ilişkisinin yokluğunda; işten ayrılma niyeti, düşük iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma gibi iş çıktılarıyla karşılaşılacağını ileri sürmüşlerdir (Cropanzano vd., 2003: 161). Foa ve Foa (1974)'da benzer şekilde, ekonomik ve sosyo-ekonomik olmak üzere iki tür çıktıdan bahsetmiş ve ekonomik çıktıları somut ve genellikle finansal olarak nitelerken, sosyo-ekonomik çıktıları ise, kişinin sosyal ve saygınlık

ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çıktılar olarak nitelemiştir (Cropanzano vd., 2005: 881).

Birey ve örgüt arasında var olduğu düşünülen yükümlülükler, bu teori kapsamında düşünüldüğünde, birey örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirdiğinde, örgüt de işgörene karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışacak ve böylelikle karşılıklı değişim ilişkisi gerçekleşecektir.

1.7.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı/teorisi, sosyal değişim kapsamında insanların adaleti sağlamak için nasıl çaba harcadığını açıklayan motivasyon modeli olarak tanımlanmıştır (Kreitner ve Kinicki, 2004: 291).

Adams, ABD'nin General Electric işletmesinde motivasyon/güdüleme konusunda yaptığı araştırma sonuçlarında, ödül adaletinin çalışanları sürekli olarak güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değerinin olduğuna işaret etmiştir. Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle, başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin, benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler, kendilerinin örgüte sundukları girdi veya değerler olarak; emeklerini, zekalarını, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık örgütten sağladıkları ödüller olarak; ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler, benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizliğin ortaya çıktığını gözlemlemektedirler (Eren, 2007: 543).

Adams, işgören ve işveren arasında yaşanan değişimde kazanım ve katkı gibi iki bileşene dikkat çekmiştir. Eşitlik teorisine göre birey, kazanım/katkı oranını kendisiyle aynı işi yapan iş arkadaşı ile karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonunda, oranların eşit olduğu yönünde bir çıkarıma ulaştığı anda eşitlik algısına sahip

olmaktadır. İşgören girdi ve kazanımlarını gösteren değerler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 292).

Tablo 3: Eşitlik Karşılaştırmasında Dikkate Alınan Faktörler

GİRDİ	KAZANIM
Zaman	Ücret
Eğitim	Faydalar
Deneyim	Zorlayıcı Görevler
Yetenek	İş Güvencesi
Sadakat	Statü Sembolleri
Yaş	Tatmin edici iş çevresi
Kıdem	Kişisel Gelişim Fırsatı
Kişisel Özellikler	Yönetici Desteği
Genişletilmiş Çaba (performans)	Tanınma
Kişisel Görünüm	Kararlara Katılım

Kaynak: Kreitner ve Kinicki, 2004: 292.

Bireyin girdi ve kazanımlarını, kendisiyle aynı işi yapan çalışma arkadaşı ile kıyasladığı oran, aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı (Ödüller/Çıktı)}}{\text{Kişinin Katkısı (Girdi)}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı (Ödüller/Çıktı)}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı (Girdi)}}$$

Formüldeki oranların eşit olması bireyde eşitlik algısının oluşmasına sebep olurken, bu oranların birbirleriyle eşit olmaması durumu ise eşitsizlik algısının oluşumuna sebep olmaktadır.

Yukarıda belirtilen oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bu eşitsizliği giderici bir davranışla sonuçlanacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışlar şu şekilde sıralanabilir:

- Sarfedilen çabanın değiştirilmesi,
- Sonucu değerlendirmeye dönük mantiki tanımların değiştirilmesi,
- Başkalarının çabalarını azaltma girişimleri,
- İşi terketme (Koçel, 2007: 498).

Daha öncede söz edildiği gibi eşitlik teorisine göre bireyler, örgüte sundukları katkılar ile örgütten sağladıkları kazanımları arasında bir denge kurmaya çalışırlar. İşgörenler, işverenin verdiği sözleri yerine getirmediğini algıladığı anda, örgüte sundukları katkılarını esirgeme yoluna gideceklerdir (Kickul, 2001: 291-292). Yerine getirilmeyen sözlerden bazıları yüksek ücret, uzun dönem iş güvencesi, terfi ve kariyer fırsatları olabilir. Bireyler bu sözlerin yerine getirilmediği durumda, kendilerine haksızlık ve hile yapıldığı duygusuna kapılacaklardır. Yerine getirilmeyen sözler ya da sözleşme ihlalleri sonucunda elde edilen çıktılar, adaletsiz ve eşitsizlik algısıyla ilişkilendirilecektir (Kickul, 2001: 292).

Eşitlik teorisi (Adams, 1965), psikolojik sözleşmeyi anlamak açısından da önemli görülmüştür. Eşitlik teorisi, psikolojik sözleşmeye göre genel duygu durumu içinde oluşan beklentileri ele alır. Bu bakımdan psikolojik sözleşmeler, eşitlik teorisinin özel bir alanı olarak görülebilir. Eşitlik temelli beklentiler adalet kavramının doğasında var olduğu kabul edilen sosyal ipuçlarından doğar. Eşitlik teorisine göre daha fazla sorumluluğu olduğunu düşünen bireyler, diğerlerine göre daha çok kazanmaları gerektiği yönünde beklenti oluştururlar. Fakat bunun için psikolojik sözleşmeye gerek duymazlar. Karşılıklı beklentiler ise bir sözleşme anlamına gelir. Çünkü karşılıklı beklentiler kapsamında taraflardan biri, davranışlarının, diğerlerinin davranışlarına bağlı olduğuna inanır. Bunun yanında eşitsizlik algısı, sözleşme ihlalden farklı olarak görülmektedir. Eşitsizlik algısı, iş hacminde azalma ve performansta yaşanan düşüşlerle sonuçlanırken, bu algı; görev değişimi, ücret artışı gibi önlemlerle azaltılabilir ya da onarılabilir. Kısacası eşitsizlik algısı ortadan kaldırılabilir. Eşitlik teorisi geri çekilme davranışının ise, en son başvuru olan yol olduğunu iddia eder. Sözleşme ihlali ise, kolaylıkla onarılamaz ve güvensizlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olur. Ücret miktarının piyasa koşullarına göre daha az olduğunu hisseden çalışan sadece eşitsizlik hissederken, çok çalışması karşılığında ücretinin artırılacağı sözü verilen fakat yerine getirilmeyen bu

söz karşılığında işgören, haksızlığa uğradığı algısına kapılabilmektedir (Rousseau, 1989: 127).

Adams (1965) psikolojik sözleşme ihlalinin, dağıtım adaletsizliği ya da eşitsizlik algısıyla sonuçlanacağını belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan sivil erdem davranışı, işgörenin örgütten sağladığı kazanımlar karşısında örgüte sunmuş olduğu bir girdi olarak Organ (1988) tarafından ifade edilmiştir. İşgörenlerin, istihdam ilişkisinin terimlerinin yerine getirilmemesi sonucunda elde ettikleri çıktılardan tatmin olmamaları durumu, örgüte karşı gönüllü davranışlarda bulunma konusunda onları daha az istekli kılacaktır. Sözleşme ihlali süreç adaleti ile ilgili sorunların artmasına da neden olmaktadır (Lind ve Tyler, 1988). Süreç adaleti, elde edilen çıktının adil olup olmadığından daha çok süreçlerin ne kadar adil olduğu konusuyla ilgilidir (Robinson ve Morrison, 1995: 291).

Huseman ve arkadaşları (1985, 1987) bireylerdeki eşitlik duyarlılığının derecesine göre kişilik özelliklerini; “iyimser, eşitlik duyarlı ve hak gözetici” şeklinde farklı türlere ayırmışlardır. İyimser bireyler, örgüte yeteneklerini ve uzmanlıklarını sundukça mutlu olan bireyler olarak tanımlanırken, bunun aksine hak gözetken bireyler ise, örgütle ilişkileri sırasında öncelikli olarak kişisel çıkarlarına önem veren bireyler olarak tanımlanmış olup, bu özellikteki bireyler, örgütten sağladıkları ödülleri sürekli olarak maksimize etmeye odaklanırken, içinde buldukları örgütsel koşulları da iyileştirmeye çalışırlar. Bu iki özellik arasındaki diğer kişilik özelliği ise eşitlik duyarlı kişilerdir. Bu özellikteki bireyler ise, hem arzu ettikleri sonuçları elde etmeye çalışırken hem de istihdam ilişkilerinin iyi ve olumlu olmasına çaba gösterirler (Kickul ve Lester, 2001: 195). King ve Miles (1994)’da eşitlik duyarlılığının; örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif; örgütten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. King ve arkadaşları iyimser özellikli bireylerin ödüllendirilmediği durumlara daha çok tolerans gösterdiklerini de ifade etmişlerdir. Miles ve arkadaşları (1994), hak gözetici bireylerin ise; ücret ve iş güvencesi gibi daha çok somut ödülleri tercih ettiklerini, iyimser bireylerin ise; kişisel değer, başarı hissi, zorlayıcı ve anlamlı bir iş gibi içsel ödüllere daha çok önem verdiğini iddia etmişlerdir (Kickul ve Lester, 2001: 195).

Psikolojik sözleşme kapsamında da bireyin, örgüte sunduğu katkılar ile örgütten edindiği kazanımların eşit olması yönünde bir beklentisinin olduğunu, hatta bunu örgüt için bir yükümlülük olarak algıladığını söyleyebiliriz. İşgören, psikolojik sözleşme kapsamında örgüt için belirlediği yükümlülükleri, örgütün yerine getirmede bulunduğu durumda kendi aleyhine bir eşitsizliğin olduğunu algılayacak ve örgüte sunduğu katkıları azaltma yoluna gidebilecektir. Eşitlik teorisi ile psikolojik sözleşmenin en önemli farkı ise; karşılaştırılan kişinin eşitlik teorisinde bireyin kendisi ile aynı işi yapan kişi olması, psikolojik sözleşmede ise bireyin bu karşılaştırmayı diğerleri ile değil örgütün kendisi ile yapmasından dolayı ortaya çıkmaktadır.

1.7.4. Beklenti Kuramı

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı yönde incelenmektedir. Bunlardan ilki; V.Vroom tarafından ileri sürülen teori, diğeri de bu teorisinin E.Lawler ve L.Porter tarafından geliştirilmesi ile sonuçlanan beklenti değer teorisidir (Koçel, 2007: 494). Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; bireyin belli bir davranışının amaca (ödüle) ulaştıracağı beklentisi ile, bireyin o amaca (ödüle) verdiği değer çarpımına eşittir (Budak ve Budak, 2013:312).

Güdüleme = Valens (Arzulama derecesi) x Beklenti

Valens (arzulama derecesi): Bireyin bir sonucu (ödül) elde etme konusundaki isteğidir, diğeri bir deyişle, sonuca verdiği önem veya değerdir. Arzulama derecesi, -1 ile +1 arasında değer alır (Koçel, 2003: 649). Eğer birey; belli bir ödülü elde etmek istiyorsa ve bu ödül o birey için değer taşıyorsa pozitif, herhangi bir değer taşımıyorsa negatif bir valans sahiptir. Birey ödüle karşı kayıtsızsa valens sıfır (nötr) olacaktır.

Beklenti: Bireyin belli bir davranışın onu arzu ettiği bir sonuca (ödüle) ulaştıracağı yolundaki inancıdır. Beklenti 0 ile 1 değerlerini alır. Eğer birey belli bir çaba gösterdiği takdirde arzu ettiği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti 1 yani

pozitif, çaba gösterse de arzu ettiği sonuca ulaşacağına inanmıyorsa beklenti 0 (sıfır) değerini alacaktır.

Araçsallık: Araçsallık kavramı şunu ifade eder (Koçel,2003: 649-650): Birey belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansda belirli şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin, bireyin ücret artışı. Aslında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede birer araçtır. Yoksa tek başına ücret artışının bir anlamı yoktur. Böylece araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder (Budak ve Budak, 2003: 312-313).

Davranış, birtakım amaçları gerçekleştirme isteği tarafından motive edilen bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988: 18). İyi performans ve ödül arasında pozitif ilişki varsa ve ödül birey için değerliyse, bu motive edilmiş bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Beklenti ise, geçmiş deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkan ve bireyin bir ihtiyacının tatmin edilme olasılığının algılanması olarak ele alınmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988: 29).

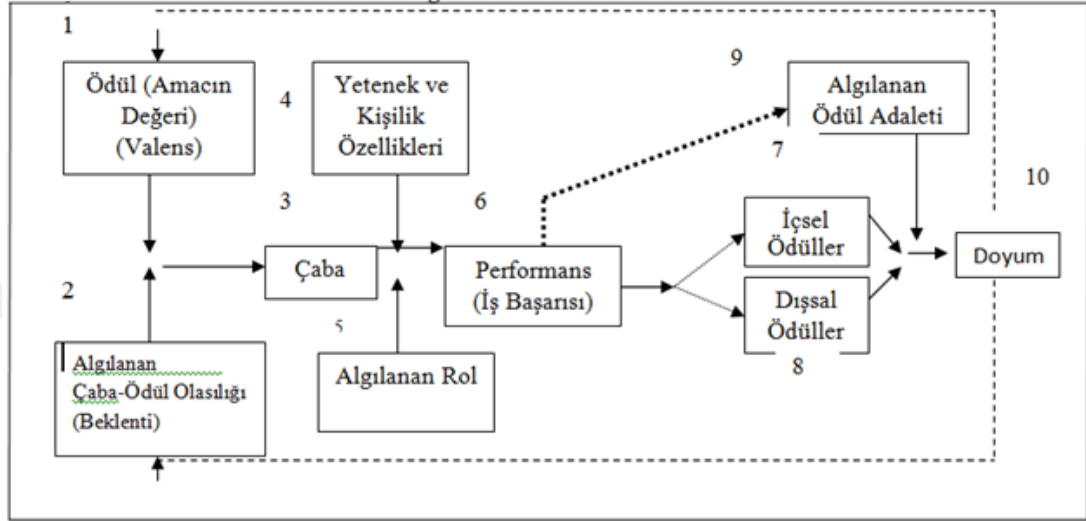
Beklenti kuramına göre bireyler, sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcarlar. ve birey tarafından pek istenmeyen sonuçlar için bireyler herhangi bir çaba harcamayacaktır. Örneğin; işgören terfi etmek istiyor ve bu amacına ulaşmak için çok çalışıyorsa ve terfi edeceğine de inanıyorsa, bu birey güdülenmiştir. Çünkü arzulama derecesi ve beklentisi pozitifdir (Budak ve Budak, 2013: 313).

Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisi içinde birey ile örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olduğuna yönelik gelişen bireysel bir algı olarak tanımlanmıştır. Bireyin görevini yerine getirirken, fazladan çaba sarfetmek istemesinin ve örgütüne sadakat duymasının altında yatan fikir; örgütün de kendisi için üzerine düşen yükümlülükleri yerine getireceğine yönelik inancıdır. Dolayısıyla bu yönde bir beklentisi vardır. Örgütle olan istihdam ilişkisi içinde elde etmek istediği; iş güvencesi, adil ücret gibi edinimleri de amaç olarak gördüğü ve bu amaca da önem verdiği düşünüldüğünde, bireyin kendisini amaca götüreceği davranış için güdülenmiş olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda güdülenen bireyin de, psikolojik sözleşmesi içinde algıladığı yükümlülükleri yerine getireceği ifade edilebilir.

1.7.5. Porter-Lawler'ın Beklenti Değer Kuramı

Vroom'un beklenti kuramını, bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri gözönünde bulundurarak geliştiren Porter ve Lawler, beklenti değer kuramını genişletmişlerdir.

Şekil 6: Porter-Lawler'ın Beklenti Değer Kuramı



Kaynak: Kreitner ve Kinicki, 2004: 302.

Şekilde belirtilen 1, 2, 3 numaralı etmenler, Vroom'un denkleminde de yer almaktadır. Bundan sonraki pek çok farklı değişkeni Porter ve Lawler kendi modellerine eklemiştir. Modelde ayrıca bu eklentilerin süreçte yer aldığı sıra da çok önemli bir noktayı oluşturmaktadır. <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> Erişim: 27.02.2014.

Yazarlara göre, kişinin yüksek bir gayret/çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Şekilde de görüldüğü gibi araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki; kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Diğer ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir (Koçel, 2007: 496). Çünkü performans çabadan çok daha fazla anlam içermektedir. Örneğin; yüksek yeteneğe sahip kişilerin çabalarının daha az yetenekli kişilere göre yüksek performansla sonuçlanacağı söylenebilir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 301).

İş başarısını etkileyen bir diğer nokta ise, bireyin yerine getireceği "rolün açıklığı"dır. Bütün enerjisini işine vermesi beklenen birey, her şeyden önce yapacağı iş konusunda ve işin kendisinden beklentisi konusunda belirgin bir anlayış içerisinde

olmalıdır. Yapacağı iş konusunda açık seçik bir bilgisi olmayan birey, enerjisini boşuna tüketecek hatta düşük bir başarı gösterecektir <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> Erişim. 27.02.014.

Çaba, bilgi-yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel (performans, başarı hissi, takdir edilme) ve dışsal (ücret, terfi) olabilir. Burada önemli olan ve Vroom'un modeline eklenen "algılanan eşit ödül" değişkenidir. Bunun anlamı ise; bireyin kendi performansını ile başkalarının performansını karşılaştırması, bunun sonucunda kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşması şeklinde açıklanabilir. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül, bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin beklentisi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre "valence" (amaç değeri) ve "beklenti" etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2007; 497).

Fiilen alınan ödülün beklenen ödülde düşük olması durumu psikolojik sözleşme ile ilişkilendirildiğinde, bu durum taraflardan birinin diğerine karşı yerine getirmek durumunda olduğu yükümlülükleri karşılamada yetersiz ya da başarısız olmasıyla aynı anlama gelmektedir. Böylesi bir durum ise işgören tarafından psikolojik sözleşme ihlali anlamına gelebilmektedir.

1.8. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Küreselleşme, örgütsel yeniden yapılanma ve küçülme gibi etkiler psikolojik sözleşmenin kapsamının değişmesine neden olmuştur (Shapiro ve Kessler, 2000: 903). Bu kapsamda MacNeil (1985), psikolojik sözleşmeyi işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki farklı türe ayırmıştır. İşlemsel sözleşmeler; belirli, para ile ifade edilebilen, maddi değişimleri içeren, belirli bir zamanla sınırlı olan sözleşmeler olup, hızlı ilerleme, yüksek ücretler gibi terimleri içermektedir. İlişkisel sözleşmeler ise; uzun dönem iş güvencesi, kariyer gelişimi ve kişisel problemlere destek olmak gibi terimleri içermektedir (Shapiro ve Kessler, 2000: 906). Psikolojik sözleşmeler belirli özellikleri taşıyalar da işin doğasına, insan kaynakları stratejilerine ve çalışan güdülerine bağlı olarak farklı şekiller alabilmektedir. Verilen sözler ya da vaatler, ekonomik işlemlerle ve de çok sayıda ilişkisel sorumluluklarla sınırlandırılabilir. Psikolojik sözleşmenin çok sayıda ayrıntıları olmasına rağmen, her birey için öznel olduğu kabul edilmektedir. Psikolojik sözleşmede işgören ve işverenin birbirlerine

nasıl davranmaları gerektiğini gösteren farklı modeller yer almaktadır (Rousseau, 2004: 122).

İşlemsel sözleşmeler, daha çok taraflar arasında geçici istihdam ilişkisinin söz konusu olduğu durumda, belirli zaman aralıkları için geçerli olan, parasal, özellikle de maddi değişimleri kapsayan sözleşmeler olarak ifade edilmiştir (Miles ve Snow, 1980). İşlemsel sözleşmeler yüksek teknolojiye sahip firmalar ve geçici istihdam ajanslarında olduğu gibi mevcut ihtiyaçları karşılamak için özel ve belirli yeteneklere sahip kişilerle yapılan sözleşmelerdir. Rekabetçi yüksek ücretlerin ve yükümlülüklerin uzun dönemli olmaması, işlemsel sözleşmelerin en temel özelliği olarak kabul edilmektedir (Rousseau, 1990: 391; Rousseau vd.,1994: 138-139).

İlişkisel sözleşmeler ise; hem maddi hem de maddi olmayan (yüksek performans, sadakat, güvencesi vb.) değişimlerin her ikisini de kapsayan ilişkiler kurmak ve devam ettirmek için, açık uçlu anlaşmaları gerekli kılan sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşme kapsamında çalışanları motive eden unsurun; kendisine eğitimi ve gelişimi için sunulacak fırsatlar ile uzun dönemli kariyer gelişimini sağlama imkanının verilmesi olduğu söylenebilir (Rousseau, 1990: 391).

Aşağıdaki tabloda işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin; odak noktası, yapı, süreklilik, kapsam ve somutluk gibi kriterlere göre nasıl farklılaştığına değinilmiştir.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme Türleri

	İŞLEMSEL SÖZLEŞMELER	İLİŞKİSEL SÖZLEŞMELER
ODAK	Ekonomik, Dışsal	Ekonomik ve Ekonomik Olmayan (sosyo-duygusal, içsel)
YAPI	Kapalı Uçlu, Belirli	Açık Uçlu, Belirsiz
SÜREKLİLİK	Durgun	Dinamik
KAPSAM	Dar	Geniş
SOMUTLUK	Gözlenebilir, Genel	Öznel, Gözlenemeyen (Anlaşılan)

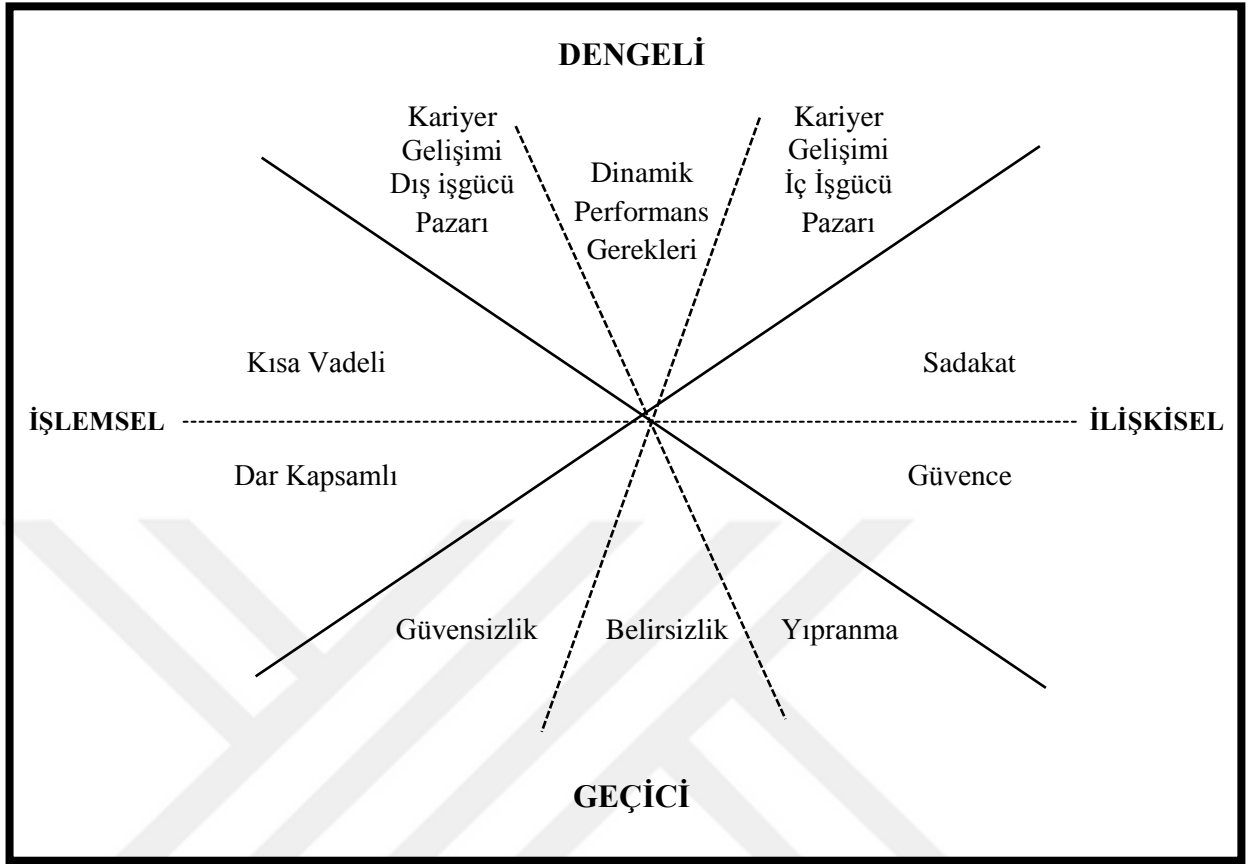
Kaynak: Rousseau, 1990: 390.

Tabloda da görüldüğü üzere, işlemsel sözleşmeler; dışsal ve ekonomik terimlere odaklı, belirli bir süresi olan, statik, dar kapsamlı ve kolayca gözlenebilir olarak nitelendirilirken, ilişkisel sözleşmeler ise; içsel, hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sosyo-duygusal terimlere odaklı, süresi belirsiz, dinamik, yaygın kapsamlı ve subjektif algılanan sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır.

Tez çalışmamızda; literatürdeki yaygın kullanımı nedeniyle Rousseau'nun dörtlü tipolojisi temel alınmaktadır. Rousseau (2000: 19)' da psikolojik sözleşmenin 'bu dört türünün bileşenlerini ortaya koyduğu modeli Şekil 1.7'de ki gibidir (Ceseroğlu, 2010: 25). İşlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçici psikolojik sözleşme türleri ve bileşenleri Şekil 7'de görüldüğü şekliyle aşağıdaki gibi açıklanabilir.



Şekil 7:Psikolojik Sözleşme Türleri ve Bileşenleri



Kaynak: Rousseau 2000'den akt: Ceseroğlu, 2010: 25-26.

1.8.1. İşlemsel Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler, ekonomik kaynaklı değişimlerin olduğu kapalı uçlu sözleşmeler olup (Aselage vd., 2003: 495), kısa süre için geçerli, performans gerekleri iyi tanımlanmış özellikle istihdam ilişkisi içindeki tarafların maddi değişimleri üzerine odaklanan sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşmelere, kısa süre için kiralanan geçici çalışanlarla kurulan sözleşmeler örnek olarak gösterilebilir (Patrick, 2008: 10). İşlemsel sözleşmeler akılcı, kişisel çikara dayalı, somut ve sınırlandırılmış sözleşmeler olarak da ifade edilmektedir (Bunderson, 2001: 720).

İşlemsel sözleşmelerde işgören sınırlı ve sabit bir görev grubuyla karşı karşıyadır ve yaptığı iş kadar ücret ödenir. İşe veya şirkete ek bir katkıda bulunması beklenmez. İşverenin ise, eğitim veya diğer işgören gelişimine yönelik fırsatlar sunma sorumluluğu olmadığı gibi, işgören ve işverenin birlikte çalışma konusunda devam yükümlülüğü de yoktur (Türker, 2010: 23).

İşlemsel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde; düşük örgütsel sadakat, istikrarsız işe alımlar, ek sorumluluk alma isteğinin az olması, kısa dönemli ödüllendirme sistemi söz konusudur (Demiral, 2008: 51).

İşlemsel sözleşmeler daha çok kısa dönemli finans konularına odaklanan, düşük duygusal bağlılıkla ilgili sözleşmeler olarak ifade edilmiş olup (Atkinson, 2002: 15), işgörenler, iyi bir örgütsel vatandaş olmaktan öte kişisel çıkarlarıyla ve tatminlerle yakından ilgili olmayı tercih etmektedir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155).

İşlemsel psikolojik sözleşmeye sahip işgörenler, sözleşmenin bazı terimlerine bağlanma konusunda daha eğilimli olup, işverenleri sözleşmelerine bağlı kalmadığında ya da şartlar değiştiğinde, başka bir yerde istihdam edilme konusunda daha çok çaba sarfetmektedirler. İşlemsel sözleşmeler, firma açısından çok fazla kritik önemi olmayan konularda, çalışan katkısını tanımlamada kullanılan sözleşme türüdür. Hem çalışan hem de işveren beklentileri karşılanmadığı anda sözleşmelerini derhal sonlandırırlar. İşlemsel sözleşmeye sahip çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında, kendilerine ödenen ücretle tutarlı olacak şekilde performans gösterme eğilimindedirler. İyi yönetilmeyen ilişkisel sözleşmelerin varlığında ya da sözleşme ihlalinin olduğu durumda, işlemsel sözleşmeler de işlevsel özelliğini yitirirken, işgören ve işveren de birbirlerine karşı güven duygularını kaybederler. Çalışanların yarı ya da tam zamanlı bir işe sahip olmaları ve de çalışma sürelerinin kısa ya da uzun olması, psikolojik sözleşmenin türüne işaret etmemektedir. Yarı zamanlı çalışanlar ve de işe yeni başlayanlar, işverenleriyle ilişkisel sözleşmelere daha yoğun ilgi gösterebilirken, tam zamanlı ya da daha kıdemli çalışanlar ise, firmalarına karşı sınırlandırılmış sorumluluk hissedebilirler (Rousseau, 2004: 123).

Özgen ve Özgen (2010: 15), psikolojik sözleşmesi işlemsel olan çalışanların, finansal kazançlara odaklandıklarını, işletmeyi uzun dönemli istihdam fırsatı olarak görmediklerini ve iş gereklerinin dışında örgüte katkı sağlamayacaklarını yapmış oldukları çalışma sonucunda bulgulamışlardır.

İşlemsel sözleşmeler kariyer düşkünlüğü ile pozitif ilişkili olup, işverene güven duymayan, değişime direnç gösteren sözleşmeler iken, ilişkisel sözleşmeler kariyer düşkünlüğü ile negatif, işverene güven duygusu ile pozitif ilişkili ve değişime uyum sağlayan sözleşme türüdür (Rousseau, 1998: 667).

İşlemsel sözleşmelerin kısa süreli olması, belirlenmiş performans gereklerini açıkça ortaya koyması ve sadece finansal konulara odaklı olması, işgörenlerin örgüte güven ve bağlılık duygusu geliştirmelerine engel olmaktadır. Bu tip sözleşmelerde işverenlerinde, yaşanabilecek ekonomik darboğazlarda işgörelere destek verme konusunda çekimser kalacağı söylenebilir.

İşlemsel psikolojik sözleşme bileşenleri :

* **Dar kapsam:** İşgören sadece ücret karşılığında verilen işleri yapmak zorundadır. İşveren ise, işgörenin örgüte sınırlı katılımını sağlamak durumunda olup, eğitim ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunma zorunluluğu yoktur.

* **Kısa vadeli:** İşgörenin işte kalma zorunluluğu yoktur; sadece sınırlı bir süre için çalışmak zorundadır. İşveren sadece belli veya sınırlı bir süre için istihdam imkânı sağlamak durumunda fakat ileriki dönemler için bir anlaşma yapmak zorunda değildir (Ceseroğlu, 2010:26).

1.8.2. İlişkisel Sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeler, uzun dönemli istihdam ilişkileri içinde, karşılıklı güven ve sadakate dayalı, açık uçlu, örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda belirsiz ve taraflar arasında tamamlanmamış yükümlülükleri ifade eden sözleşme olarak tanımlanabilir. Kıdeme göre ücretlendirme, örgütten sağlanan yarar ve ödüller, kariyer gelişimi gibi konular performansla sıkı bir biçimde ilişkilendirilmemiştir. (Patrick, 2008: 10). İlişkisel sözleşme türünde, işgörenden örgütü desteklemesi, örgüte bağlı olması, örgütün ihtiyaç ve hedeflerine yönelmesi özetle iyi bir örgütsel vatandaş olması beklenir. İşveren ise bu sözleşme türünde, işgörenin ve ailesinin uzun dönemli kazanımlarını ve ilgilerini desteklemekle yükümlüdür. Ayrıca bu tür sözleşmelerde karşılıklı bağlılık ve iş güvencesi söz konusu olmaktadır (Türker, 2010: 23). İlişkisel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde; yüksek örgütsel sadakat, istikrarlı işe alımlar, yüksek düzeyde işte kalma isteği, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesi söz konusudur (Demiral, 2008: 51). İlişkisel sözleşmeler; yalnızca maddi değişimlere odaklanmak yerine, sadakat ve örgütsel destek gibi sosyo-duygusal faktörlerin değişimine bağlı yükümlülükler hakkındaki inançlardır. Geleneksel istihdam anlaşmalarına benzer şekilde ilişkisel sözleşmeler, çalışanın

duyguları sonucu ortaya çıkan ve maddi değişimlere göre daha çok iş güvenliği, kariyer gelişimi, eğitim gibi bireysel yatırımları kapsayan sözleşmelerdir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155). İlişkisel sözleşmeler, hem bireyin hem de istihdam ilişkisi içindeki diğer tarafın çıkarlarını aynı anda gözetken, metne dayalı olmayan kapsamlı sözleşmelerdir (Bunderson, 2001: 720). İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar, yöneticisinin gerekli gördüğü değişimlere destek vermek, ödeme yapılıp yapılmadığını dikkate almadan, görevi için gerekenden çok zaman harcamak, çalışma arkadaşlarına ihtiyaç duydukları konularda destek vermek gibi eğilimlere sahiptir. Fakat psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde bu durum çalışanlar için üzüntü ile sonuçlanabilmektedir. İlişkisel sözleşmeler, çalışanın işvereniyle olan ilişkilerini iyileştirmek adına çaba harcamasına sebep olan sözleşmeler olması nedeniyle, bu konudaki başarısızlık, iş hacminin ve sağlanan katkıların azalmasına, istihdam ilişkilerinin gelecekte zarar görmesine neden olabilecektir. Öte yandan ilişkisel sözleşmeye sahip işveren ise, ekonomik belirsizlikler veya darboğazla karşılaşılan kriz durumlarından, işgöreninin etkilenmemesi yönünde sözleşme kapsamında çaba harcayacaktır. (Rousseau, 2004: 123).

Bu açıklamalar ışığında ilişkisel sözleşmelerin, işgören ve işveren arasındaki duygusal bağı güçlendireceği ve istihdam ilişkisine olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir. Her iki taraf da sadece kendi çıkarları için değil, karşı tarafın çıkar ve ilgilerini de aynı anda gözetme eğilimindedirler. Bu ise, istihdam ilişkisindeki tarafların birbirlerine güven duymasını sağlayarak, her birinin üzerlerine düşen yükümlülükleri tam olarak yerine getirmeleri konusunda taraflara itici güç oluşturabilmektedir.

İlişkisel psikolojik sözleşme bileşenleri

* **Güvence:** İşgörenin işte kalması zorunludur ve işte kalmak için verilen görevleri yapmak durumundadır. İşveren ise uygun ücret vermek ve uzun vadeli istihdam sağlamakla yükümlüdür.

* **Sadakat:** İşgören, işletmeye destek sağlamak, sadakat göstermek ve örgütün çıkarlarına bağlılık göstermek zorundadır. İşgörenin iyi bir örgütsel vatandaş olması

gerekmektedir. İşverenin ise çalışanlarının refahı ve çıkarlarını gözetme zorunluluğu vardır (Ceseroğlu, 2010:25).

1.8.3. Geçici Sözleşmeler

Aslında tam olarak psikolojik sözleşme olarak kabul edilmeyen (Patrick 2008: 10) geçici sözleşmelerde işgören faydaları oldukça düşüktür ve ilişki devamında bu faydaların azalmaya devam edeceği beklenir. İşveren davranışları çıkar merkezlidir ve iş hayatının kalitesi düşüktür. Geçici sözleşmeler, işveren ve işgören ilişkilerinde belirsizliğin hâkim olduğu ve karşılıklı bağlılığın oldukça zayıf olduğu sözleşmelerdir (Türker, 2010: 23).

Geçici psikolojik sözleşme bileşenleri :

* **Güvensizlik:** İşgörenler örgütün tutarsız ve karmaşık davranışları karşısında işletmeye güvenmemektedir. İşveren, işgörenlerden önemli bilgileri saklamaktadır. İşletme de işgörelere güvenmemektedir.

* **Belirsizlik:** İşgören, işletmeye karşı yükümlülükleri konusunda tam bir bilgiye sahip değildir. İşveren ise, işgörenlerin işletmeye karşı gelecekteki bağlılığı konusunda kararlı olmadığını görmektedir.

* **Yıpranma:** İşgören, işletmeye yönelik geçmişteki katılımları karşılığında gelecek beklentiler içindedir. İşveren, çalışanların ücret ve faydalarını azaltan değişimler gerçekleştirmektedir. Bu da geçmiş yıllar ile kıyaslandığında iş yaşamı kalitesini yıpratmaktadır (Ceseroğlu, 2010:26).

1.8.4. Dengeli Sözleşmeler

İyi tanımlanmış performans gerekleri ile dinamik, ilişki yönlü, açık uçlu sözleşmelerdir. İşgörenin gelişimi kendi sorumluluğundadır ve performans ve yeteneklerine bağlı olarak kariyerinde gelişim fırsatlarını yakalamakla yükümlüdür. İşgören ve işveren de birbirlerinin gelişimine katkıda bulunmak durumundadırlar. İşgörelere sunulan ödüller, örgütün iş başarısına ya da değişen iş çevresi karşısında, özellikle rekabetçi avantaj elde edilmesi konusunda, örgüte sunduğu katkıya bağlı olarak belirlenmektedir. (Patrick 2008: 11). Dengeli sözleşmelerde, işgören müşteri

ve pazar odaklıdır, yeteneklerini devamlı bir şekilde geliştirmek zorundadır. Bu sözleşme türünde işveren ise, güvenilir bir yapıdadır ve işgörene katkı sağlayan uygulamaları ile uzun dönemli iş güvencesi sunmak durumundadır. Buna karşılık işgören ise, iş piyasasından daha iyi işler için arayışını ve çabalarını devam ettirmek konusunda sorumluluğa sahiptir. İşveren, işgörenin kendini geliştirme çabalarına, piyasanın değişen koşullarına uyum sağlamasına ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmesine destek sağlamak ve eğitim ve gelişim imkânlarını en iyi şekilde sunmakla yükümlüdür (Türker, 2010: 23). Dengeli sözleşmeler, istihdam ilişkisinin devamı konusunda hem işgörene hem de işverene sorumluluk yükleyen sözleşmeler olup, işverenin, işgörenin gelişimine destek vermesi, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında işgörene kariyer fırsatları tanınması bakımından bu sözleşmelerin, değişen ve gelişen çevre şartlarına uygun olduğu düşünülebilir.

Dengeli psikolojik sözleşme bileşenleri:

* **Dış pazarda istihdam edilebilirlik:** İşletme dışı işgücü pazarında kariyer gelişimi sağlanması söz konusudur. İşgörenin kendini pazarlayabilmesi için gerekli becerileri geliştirmesi şarttır. İşveren, çalışanın uzun süreli istihdam edilebilirliğine katkıda bulunmak zorundadır.

* **İşletme içi gelişim:** İşgören, mevcut işverenine yönelik beceriler geliştirmekle yükümlü iken, İşveren ise işgörenine işletme içinde kariyer gelişim fırsatları yaratmakla yükümlüdür.

* **Dinamik performans:** İşgören, işletmenin rekabet gücünü arttıracak hedeflere yönelmek ve bu hedeflere ulaşmak için çaba harcamak zorundadır. İşveren ise, sürekli öğrenmeyi desteklemek zorunda olup, çalışanların performans gereklerini sağlamaları yönünde onlara destek olmak durumundadır (Ceseroğlu,2010: 25-26).

1.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ŞİDDET DAVRANIŞININ OLUŞUMU

1.9.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramı

Son 20 yılda küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma gibi uygulamalar ve değişimler örgüt yapısında da önemli değişimlere yol açmış, bu durum çalışanın istihdam ilişkisine olan tepki ve algılarının da farklılaşmasına sebep olmuştur (Zhao vd., 2007: 647). Psikolojik sözleşme, birey ve örgüt arasında değişim anlaşmasının terimleriyle ilgili örgüt tarafından şekillendirilen bireysel algılara dayalı bir anlaşma olarak tanımlanmıştır. Literatürde geniş kabul gören bu tanıma göre de psikolojik sözleşmeler daha önce de ifade edildiği gibi, biçimsel/yasal sözleşmeye göre oldukça algısal kabul edilmektedir (Zhao vd., 2007: 649).

Psikolojik sözleşme ihlali ise, işgörenlerin örgüte sundukları katkılar karşılığında, örgütün yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükleri karşılamaması ya da bu katkılara cevap vermemesi anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle sözleşme ihlali, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda başarısız olması olarak açıklanabilir. İşgörenin örgütle uzun süren istihdam ilişkileri nedeniyle başka bir yerde istihdam edilmesini engelleyen ve sadece o örgütte geçerli olan yeteneklere sahip olmak zorunda kalması, bir işe sahip olma beklentisi içinde düşük ücretlere razı olma gibi faktörler örgütün de, bireyin sağladığı katkılar karşısında belirli yükümlülüklerinin olduğu yönünde gelişen bireysel inanca katkı sağlamaktadır (Rousseau, 1989: 128).

Daha önce de söz edildiği gibi, son yıllarda oldukça etkili değişimlere maruz kalan örgütler, kendi sektörleriyle ilgili pazarda başarılı şekilde mücadele etmek için, bütün örgütü içine alacak şekilde süreç geliştirme ve düşük ücret politikası gibi uygulamalarla, etkinlik düzeyini artırmak için yenilikçi ve yaratıcı yollar aramak durumunda kalmışlardır (Kickul ve Lester, 2001: 191). Bu durum ise belirlenecek stratejilerin, örgütün büyümesine ve olgunlaşmasına izin verecek şekilde esnek olarak formüle edilmesini gerekli kılıyordu. Tüm bu baskı ve zorlayıcı şartlar, çoğu örgütün sadece iş anlaşmalarını yeniden düzenlemesini gerekli kılmadı, aynı zamanda işveren ve işgören arasındaki psikolojik sözleşmenin doğasının da

değişmesine, sonuç olarak da örgütlerin iş yapısının değişmesine neden olmuştur. Psikolojik sözleşmeler, genelde işveren ve işgören arasında var olan karşılıklı yükümlülükler hakkında bireysel inançlar olarak ifade edilmiştir. Bireysel inançlar ise tamamen algısaldır. Bu algıya göre işverenin yükümlülükleri; rekabetçi ücretler sağlamak, terfi fırsatları sunmak ve iş eğitimi vermek olarak sıralanırken, işgörenin yükümlülükleri ise; enerji, zaman ve teknik yeteneklerin örgüte aktarılması şeklinde açıklanmaktadır (Kickul ve Lester, 2001: 192).

Personelin yeniden organize edilmesi, işgücünde ve ücretlerde azaltma stratejisi, şirket birleşmeleri gibi çoğu örgütsel değişim, sözleşmenin yerine getirilmesinde belirsizlik yaratabilmektedir. Söz konusu belirsizlikler, çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline karşı daha tetikte olmalarına sebep olmaktadır. Bu tetikte olma hali ise, psikolojik sözleşme ihlalinin daha çok algılanmasına neden olmaktadır (Robinson vd., 2000: 531).

İşgören ile yönetim arasında yazılı bir sözleşme olmasa dahi, taraflar bazı yükümlülük ve sosyal normlarla oluşmuş psikolojik nitelikli bir anlaşmayla birbirlerine bağlı durumdadırlar. Yönetimin bu anlaşmadan doğan yükümlülükleri, aynı zamanda sosyal sorumluluğun bir gereği şeklinde düşünülmektedir. Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve devam etmesi ise bazı faktörlere bağlı görünmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali de söz konusu faktörler üzerinden gerçekleşmektedir. Bu faktörler; kariyer gelişim olanaklarının sunulması, işin içeriği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve kişiyi zorlayıcı görevler), finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren desteğin varlığı ve son olarak özel hayata saygı gösterilmesidir. Bu faktörlerin eksikliği, işgören tarafından psikolojik sözleşmenin aksamaya ya da ihlal edilmesi anlamına gelmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Teorik yazında daha çok psikolojik sözleşmenin doğası ve nasıl oluştuğu konusuna odaklanılmıştır (McLean Parks, 1994; Rousseau ve Greller, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993; Shore ve Tetrick, 1994). Görgül araştırmalar ise sözleşme ihlalinin etkileri üzerine odaklanmıştır (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson ve Rousseau, 1994). Sözleşme ihlali görgül araştırmalarda, bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturan bir ya da birden fazla yükümlülükleri yerine getirmede örgütün başarısız olması olarak tanımlanmıştır (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau ve Mclean Parks, 1993). Bu tanıma göre sözleşme ihlali, bilişsel bir yargılamanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda sözleşme ihlalinin, işgörenin kendisine söz verilen şeylerin ne kadarını

aldığını hesaplayan bilişsel bir yargı olduğu söylenebilir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

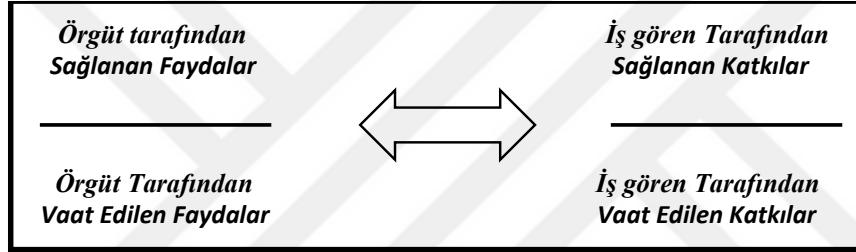
Psikolojik sözleşme ihlali, bir tarafın diğer tarafın sözleşmesi üzerinde kasıtlı olarak sözünden dönmesi ile gerçekleşir (Morrison ve Robinson, 1997). Sözleşme ihlali, gerçekten böyle bir ihlalin gerçekleşip gerçekleşmediğine dikkat etmeden ya da ihlal inancının geçerli olup olmadığına bakmadan, ihlalin oluştuğuna dair bir inançtır. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların yüksek ücret, terfi, performansa dayalı ücret, uzun dönemli iş güvencesi, sorumluluk, eğitim ve kariyer gelişimine kadar uzanan bir dizi sözleşme teriminin gerçekleştirilmesi konusunda, işverenin başarısız olması olarak görülmektedir. Bunun yanında psikolojik sözleşme ihlali algısında, sosyal ve psikolojik faktörler de etkili olmaktadır. Bu faktörlerden ilk göze çarpan güven kavramıdır. Güven kavramının çeşitli tanımları birleştirildiğinde; karşı tarafın gelecekteki davranışlarının yararlı, istenilir ve en azından bireyin çıkarlarına zarar vermeyeceğine dair bir varsayım, inanç olduğu söylenebilir. Bu kavramın, psikolojik sözleşme ihlalinin işveren tarafından gerçekleştirildiğine dair inanç üzerinde önemli rol oynadığı da ifade edilmektedir. Kişinin işverenine duyduğu güvenin derecesi, ihlalin çalışan tarafından fark edilmesini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda algılanan ihlalin yorumlanması sürecine de etki ederek, ihlale karşı verilecek tepkinin yönünü de değiştirebilmektedir. İşgörenin işe alınması sürecinde işverenine karşı edindiği ilk tutumunun olumlu olmasının da, sözleşme ihlali algısının ortaya çıkma olasılığını azaltacağı söylenmektedir (Robinson, 1996: 576).

Bir başka ifadeyle işgören, işvereni tarafından sözleşmesinin tam anlamıyla gerçekleşmediğini algılayarsa, işverenine karşı oluşan ilk güveni ihlal algılamasını etkileyecektir. İşverenine karşı ilk aşamada yüksek düzeyde güven duyan çalışanlar, yaşanan ihlalin nedenini anlamak için çaba sarfedecekler ve bu ihlalin geçici bir hatadan kaynaklandığını, işverenin sorumluluğu dışında gerçekleştiğini, istemeden yapıldığını ya da yanlış anlaşılardan kaynaklandığını düşünme yoluna gideceklerdir. Sonuç olarak; algılanan ihlal deneyimlendiğinde bile çalışan, işverenine karşı duyduğu ilk güveni devam ettirmeye çalışacaktır. İşverenine karşı güven düzeyi düşük çalışanlar ise; algılanan ihlali olumsuz şekilde yorumlamaya çalışacaklardır. Bu ihlalin kasıtlı olarak yapıldığını, dürüst davranılmadığını, aldatıldığını düşünecektir. Böylece algılanan ihlali takiben çalışan işverenine karşı duyduğu

güveni kaybedebilecektir (Robinson, 1996: 580). Psikolojik sözleşme ihlali, amaç ya da değerlerin taraflar arasında artık paylaşılmadığını ifade etmektedir. Bu durum, taraflar arasında iletişimin kırıldığını, karşılıklı anlayışın başarısızlığa uğradığını açığa çıkarırken, bireylerin de bu duruma gösterdiği duygusal tepkilerde artışa neden olmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 461-463).

Psikolojik sözleşme ihlali algısının altında yatan faktör, işgörenin örtülü bir denklem aracılığıyla bunu algılamasıdır. Bu denklem, her iki tarafında vaatlerinin ve sağlanan katkıların çalışan tarafından nasıl algılandığını yansıtmaları bakımından yararlı görülmektedir (Morrison ve Robinson; 1997: 239).

Şekil 8: Psikolojik Sözleşme İhlali Formülü



Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997: 240.

Bu eşitlikte, işgören öncelikle örgüt tarafından kendisine verilen sözler karşılığında ne aldığına dikkat eder. Sonra bu oranı, kendisinin örgüte katkı sağlamak için söz verdikleri ile yerine getirdiği katkıları karşılaştırır. Diğer bir ifadeyle karşılaştırma, örgütün verdiği sözleri, yükümlülükleri ne derece iyi yerine getirdiği ile işgörenin kendi yükümlülüklerini ne kadar iyi yerine getirdiği arasındaki karşılaştırmadır. Eşitliğin sol tarafı sağ tarafından küçük algılanırsa, bu durum çalışan tarafından sözleşme ihlali olarak nitelendirilecektir. Örneğin; terfi alacağına söz verilen çalışanın, terfi etmemesi gibi. İşgören, sözleşmeyi sürdürme konusunda da kendisini örgüte göre daha kararlı görürse, bu durum da işgören tarafından sözleşme ihlali olarak algılanabilmektedir. Fakat işgören, işverene karşı söz verdiği yükümlülükleri kendisinin tam olarak yerine getirdiğine inanmıyorsa, işveren tarafından yerine getirilmeyen her söz sözleşme ihlali olarak algılanmayabilir. Bu konuda bir başka dikkat çeken konu ise, işgörenlerin hem kendilerinin hem de

işverenlerinin yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda gerçek olmayan algılara sahip olma eğiliminde olmalarıdır. İşgören buna yönelik olarak, kendi katkısının daha değerli ve performansının olduğundan çok daha fazla olumlu olduğunu düşünecektir (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

İşten çıkarmalar, çalışanların zamanla oluşturdukları iş güvencesine yönelik beklentinin karşılanmadığının görülmesine ve dolayısıyla da çalışan- işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının oluşumuna ve güven kaybına neden olmaktadır (Derin, 2011: 74).

Sözleşme ihlalinin, ekonomik değişimde eşitsizlik yaratmasından dolayı öncelikle işlemsel sözleşmeleri etkilemesi beklenmektedir. Adams (1965)'a göre işgörenler, değişim ilişkisinde katkı ve kazanımları arasında eşitliği sağlamak için çaba gösterirler (Adams, 1965). Sözleşme ihlali, çalışanın elde ettiği kazanımların azalmasına neden olur. Daha da ötesi sözleşme ihlali, işgören için ruhsal kayıplara neden olan olumsuz deneyimler olarak görülmekte ve çalışan davranışı için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Sözleşme ihlali, işgörenin aldatılmışlık, ve kendisine adaletsizlik yapıldığı duygularını bir arada hissetmesine neden olmaktadır (Rousseau vd.,1994: 140). Sözleşme ihlali, ekonomik değişimlerde eşitsizlik yaratarak işlemsel sözleşmeleri etkilerken, sosyal ilişkilerin dengesinde değişiklik yaratarak da ilişkisel sözleşmeleri etkilemektedir. İşgörenin ilişkisel sözleşmedeki yükümlülükleri; işverene duyulan güven, iyi niyet ve adil olma gibi sosyo- duygusal konularla ilgilidir (McNeil, 1985). İşgören sözleşme ihlalinin algıladığı zaman, adalet ve güven duyguları zedelenecek psikolojik sözleşmeleri erozyona uğramaktadır. İhlali daha önceden deneyimleyen işgören ise, şimdiki işvereni ile uzun dönemli ilişkiyi artık istemeyecek ve uzun dönemli iş güvenliği ve örgütsel desteğinde işvereni tarafından sağlanacağına inanmayacaktır. İhlal algısına sahip işgören, benzer şekilde örgüte karşı sadakat duyma, ekstra rol davranışı sergileme gibi yükümlülükleri yerine getirmede istekli olmayacak, sözleşmenin ilişkisel boyutları kendisi için artık değerini yitirecektir (Rousseau vd.,1994: 141). Özellikle işveren tarafından yapılan sözleşme ihlalleri, işgörenin işletmeye karşı yükümlülüklerinde özellikle de ilişkisel yükümlülüklerinde azalmaya sebep olmaktadır (Rousseau vd.,1994: 141). Bu anlamda işveren tarafından yapılan sözleşme ihlallerinin, işgörenin hem işlemsel

hem de ilişkisel sözleşmesindeki yükümlülüklerinde azalmaya neden olduğu söylenebilir (Rousseau vd.,1994: 147).

Kickul ve Lester (2001), psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan tutum ve davranışları arasında eşitlik duyarlılığının düzenleyici etkisinin olup olmadığını incelediği çalışmasında; eşitlik duyarlılığı yüksek olan ve her zaman hak gözetici bir tutuma sahip olan çalışanların, sözleşme ihlali sonucunda, özellikle ücret gibi somut faydaların ihlal edilmesi durumunda, eşitlik duyarlılığı konusunda daha iyimser özellik gösteren bireylere göre, örgüte karşı tutum ve davranışlarında daha çok negatif etki görülürken, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında da azalma görülmüştür. Buna karşılık, çalışmada bağımsız olmayı ifade eden otonomi kavramı ve gelişim fırsatı gibi içsel kazanımların ihlal edilmesi durumunda ise, iyimser özellikli bireylerin, hak gözetici bireylere göre daha çok negatif tepki gösterdiklerini bulmuşlardır (Kickul ve Lester, 2001: 191).

Psikolojik sözleşme üzerine yapılan araştırmaların çoğu, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlaline verdiği tepkiler üzerine olmuştur. Ancak Morrison ve Robinson (1997) ve Rousseau (1995), sözleşme ihlaline verilen duygusal ve davranışsal tepkilerin şiddetinin, bireyin ihlalin gerçekleştiği çevreyi ve şartları bilişsel değerlemesine bağlı olacağını vurgulamışlardır. Bu bilişsel değerlendirmelerde, örgütün bireye etik ve adil davranıp davranmadığı yorumu rol oynamaktadır. Kendilerine adil ve etik davranılmadığının anlaşıldığı durumda sözleşme ihlalinin gerçekleştiği varsayılır ve bunun sonucunda da kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığı gibi duygular ortaya çıkabilmektedir (Kickul, 2001: 290).

Yapılan psikolojik sözleşme ihlali tanımlarından hareketle; işgören ve işveren tarafından yerine getirilmeyen her bir yükümlülüğün sözleşme ihlali algısına yol açtığı söylenebilir. Yapılan bu ihlaller çoğu zaman, tarafların birbirlerinden ne beklediği konusunda tam bir bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle taraflar arasında düzenli ve tam bir iletişim sağlanmasının, en azından bilinçli yapılmayan sözleşme ihlallerinin önüne geçebileceğini söyleyebiliriz.

1.9.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Türleri

Robinson ve Rousseau (1994: 256) tarafından MBA öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, saptadıkları psikolojik sözleşme ihlali türleri; Tablo 5’de sıklık/frekans düzeyine göre sıralanmış olarak görülmektedir.



Tablo 5: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Türleri

İhlalin türü	Tanımı	Fr.	Örnek
Eğitim/ gelişim	Eğitimin olmaması veya vaat edildiği kadar olmaması	65	“Satış eğitimi pazarlama eğitiminin ayrılmaz bir parçası olarak söz verildi. Asla gerçekleşmedi.”
Tazminat	Vaad edilen ve gerçekleşen ücretler, ek ödemeler ve ikramiyeler arasında uyumsuzluk	61	“Belirli ek ödemeler vaat edildi ve bu ödemeler için mücadele etmedikçe ödenmedi.”
Yükselme	Yükselme veya gelişme programının vaat edildiği gibi olmaması	59	“Bir yıl içinde müdür olmak için iyi bir şansım olacağı sözünü aldım. Böylece mükemmel performans oranları sergiledim fakat ilk yıлымda yükselmedim.”
İşin niteliği	İşverenin departmanın veya işin niteliğini yanlış/eksik aktarması	40	“İşverenim risk sermayesi projelerinde çalışacağımı vaat etti. Ama esasında CEO için konuşma yazıyorum.”
İş güvencesi	İş güvencesine dair yerine getirilmesi beklenen sözlerin tutulmaması	37	“İşletme eğitim programı boyunca kimsenin işten çıkarılmayacağına dair bize söz verdi yani hepimiz güvendeydik (bu güvence için, dönüşte daha az ücreti kabul ettik). İşletme sonradan eğitimdeki dört kişiyi işten çıkardı.”
Geri-bildirim	Geri-bildirim ve gözden geçirmelerin yeterliliğinin vaat edilenle kıyaslanması	35	“...vaat edildiği gibi performans değerlendirmeleri almadım.”
Değişimin yönetimi	İşgörenin vaat edildiği gibi değişimler hakkında bilgilendirilmemesi	29	“Bana geleceğim hakkında daha çok bilgilendirme ve kontrol vaadi verildi.”
Sorumluluk	İşgörene vaat edilenden daha az sorumluluk ve/ya daha az başarı fırsatı verilmesi	27	“Bana daha büyük sorumluluk ve daha çok stratejik düşünme/karar alma vaadi verildi.”
Birey	İşverenin işletmede çalışanların çalışma tarzı, uzmanlıkları veya itibarları ile ilgili yanlış veya eksik bilgi vermesi	25	“Bana dinamik ve başarı fırsatları olan bir çevre vaat edildi... İşletmedeki parlak insanların sırtını sıvazlayacağı söylendi... büyük yalan. Bu ilk aldatmacadan sonra
Diğer	İşveren tarafından bu kategorilere dâhil olmayan algılanan vaatleri yerine getirilmemesi	26	“İşletmenin orijinal finans ve pazar temsilcileri açıkça hile yapar oldu”

Kaynak: : Robinson ve Rousseau, 1994: 256.

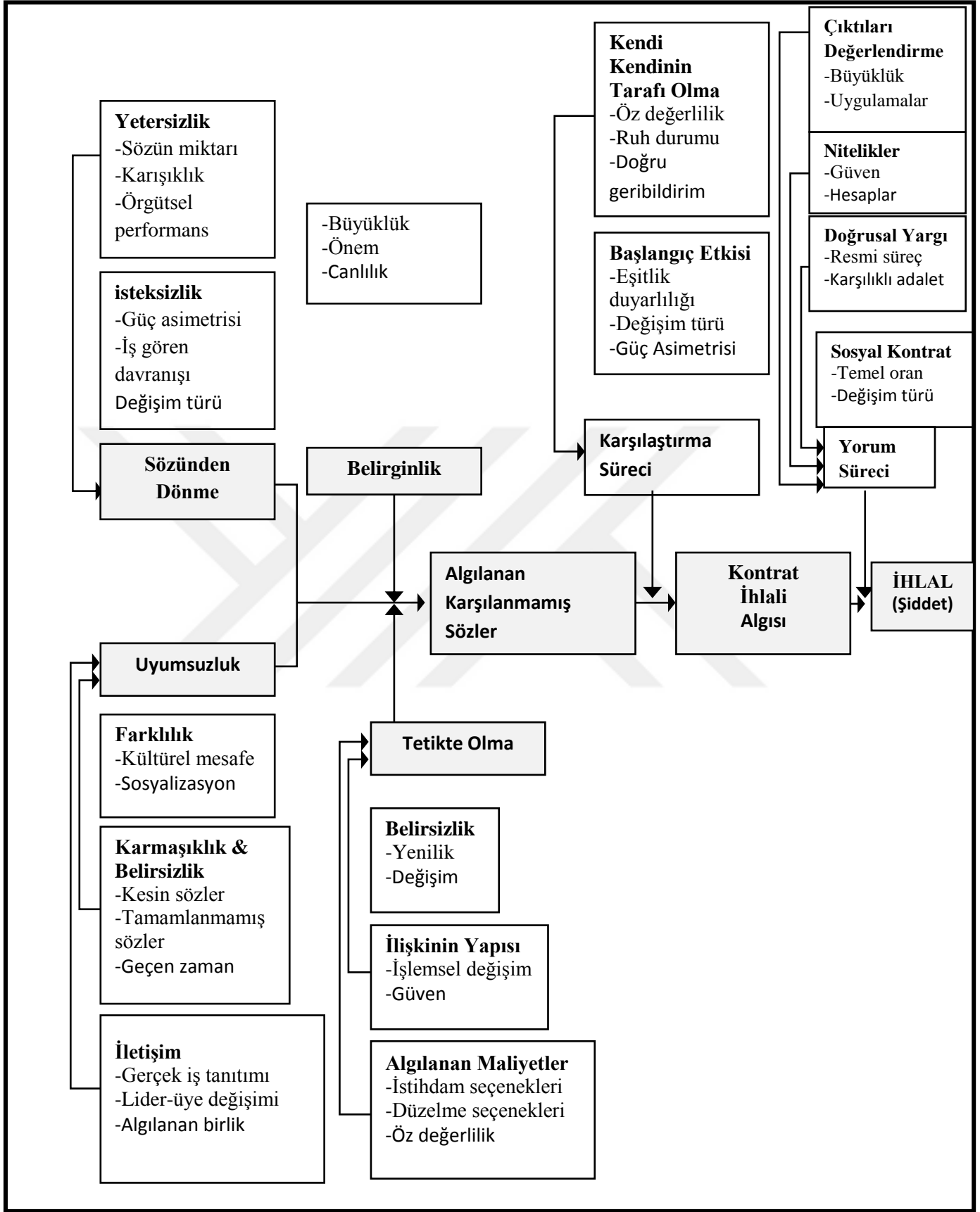
Tablo 5 incelendiğinde, en sık ihlal edilen sözleşme türünün, eğitim ve gelişim konusunda söz verilenlerin yerine getirilmemesinin olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise, maaş, ikramiye gibi maddi konularda yapılan ihlal türü yer

almaktadır. Yükselme veya gelişme programının vadedilen kadar olmaması bir diğer sözleşme ihlali olarak sıralamada yerini almaktadır. İşgörenin çalışacağı bölüm ve yapacağı iş hakkında yeteri kadar bilgi verilmemesi, iş güvenliği konusunda söz verilen önlemlerin yeteri kadar alınmaması, işgörene vadedilen kadar işiyle ilgili geri bildirimde bulunulmaması, yapılacak değişimler hakkında bilgilendirilmemesi, daha az sorumluluk ve başarı fırsatının verilmesi ve bu belirtilen kategorilere girmeyen fakat işveren tarafından diğer konularda söz verilenlerin yerine getirilmemesi diğer sözleşme ihlali konularını oluşturmaktadır.

1.9.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Şiddet Davranışının Oluşumu

Morrison ve Robinson (1997: 232) tarafından oluşturulan psikolojik sözleşme ihlali ve şiddetinin gelişim süreci modeli Şekil 9'da ayrıntılı olarak görülmektedir.

Şekil 9: Psikolojik Sözleşme İhlal Süreci



Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997: 232.

Şekilde sözleşme ihlaline neden olan iki durumdan söz edilmektedir. Bu iki durum “Sözünden Dönme” ve “Uyumsuzluk” olarak açıklanmaktadır. Sözünden dönme, örgüt yetkilisinin bilinçli bir şekilde işgörenine verdiği sözü yerine getirmemesidir. Uyumsuzluk ise; işgörenin ve örgüt yetkilisinin birbirlerine verdikleri sözler hakkında farklı anlayışlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. İşgörenin kendisine vaad edilen ya da söz verilen şeyler hakkındaki anlayışı ile işverenin gerçekte işgörenine ne vermesi gerektiği konusundaki anlayışların farklı olmasından kaynaklanan bu çelişki, karşılanmayan sözler algısına neden olmaktadır. Söz konusu çelişki, her iki tarafında verdiği sözleri ne derece iyi yerine getirdiğine dikkat etmesini sağlayarak, karşılaştırma işlemi için tarafların tetikte beklemesine neden olmaktadır. İşgören, kendisinin söz verdiği şekilde yükümlülüklerini yerine getirdiğini, buna rağmen katkılarının yeteri kadar karşılık bulmadığını düşünürse, bu durumda sözleşme ihlali algısı ortaya çıkacaktır. Algılanan sözleşme ihlali de, sözleşme şiddetine neden olacaktır ki ihlal ile şiddet arasındaki bağlantı, yorumlama süreciyle yumuşatılabilecektir (Morrison ve Robinson, 1997: 231). İster sözden dönme isterse uyumsuzluk yoluyla olsun, karşılanmayan yükümlülükler söz konusu olmakta ve bu da işgören tarafından sözleşme ihlali olarak değerlendirilebilmektedir.

Sözünden Dönme:

Sözünden dönme kaynaklı ihlalde; örgüt yetkilisi işgörenine karşı yükümlülüklerinin olduğunu kabul eder ama, o yükümlülükleri yerine getirme konusunda bilerek ve isteyerek başarısız olmayı tercih eder. Örgüt için sözünden dönme durumu, vaadlerini yerine getirme konusunda aciz (yeteneksiz) ya da isteksiz olması durumunda meydana gelmektedir.

Yetersizlik: Örgüt yetkilisi, önceden verdiği sözleri yerine getirme konusunu bugün için imkansız olarak görebilir. Örneğin; örgüt, yeni işe alınanlara belirli bir yıl içinde terfi sözü verebilir. Bu yaklaşım verilen vaadlerin sayısına göre sözden dönme olasılığını artırır. Çünkü örgüt için verilen her sözü yerine getirmek zor olabilmektedir. Diğer durumda örgüt beklenmeyen koşullar nedeniyle, yükümlülüklerini tamamlamada yeteneksiz duruma düşebilir. Vaadler iyi niyetle verilse bile, örgütün kaynaklarında beklenmeyen azalış ya da iç ve dış çevredeki değişimler, örgütün sözünü tutmasını engelleyebilir.

İsteksizlik: Sözden dönme, örgüt yetkilisinin istihdam anlaşmasının belirli terimlerini yerine getirmek istememesinden de kaynaklanabilir. Yetkili, sözünü yerine getirme niyetine sahip olmayabilir. Fakat verilen sözden dönmek, örgüt için beraberinde birçok maliyeti de getirir. Bunlardan ilki; işgörenin sadakat ve performansının azalmasıdır. Diğer ise, nitelikli çalışanların kaybedilme tehlikesidir. Örgütün imajının zarar görmesi ve örgüte yönelik misilleme davranışlarının artması da örgüt için önemli bir maliyettir (McLean Parks ve Schmedemann, 1994). Tüm bunlara karşın örgüt yetkilisi, sözden dönmenin, maliyetlerinden daha fazla yarar sağladığını düşünürse, sözden dönme konusunda çekimser kalmayacak hatta bu konuda istekli bile olabilecektir (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Sözden dönme olasılığını artıran bazı nedenler ileri sürülmektedir. Bunlardan ilki, istihdam ilişkisindeki “güç asimetrisi”dir. İstihdam ilişkisinde, sözden dönme durumunda algılanan yarar ve olası maliyetler üzerinde taraflar arasındaki güç asimetrisinin önemli etkisinin olduğu düşünülmektedir. Güçlü olan taraf işgören olduğunda, işgören katkılarını çekerse bu durum örgüt için çok maliyetli olabilmektedir. Eğer örgüt karşısında işgören zayıf durumda ise, çok büyük olasılıkla örgüt verdiği sözlerden dönme konusunda daha istekli olacaktır. Ayrıca güçlü konumda olan çalışanlar, diğerlerine göre sözleşme ihlaline karşı daha fazla duyarlılık göstereceklerdir. İkinci faktör; sözden dönmenin “algılanan maliyetleri ve yararları”dır. Örgüt yetkilisi tarafından işgörenin davranışlarının gözlenmesi, diğer bir ifadeyle yükümlülüklerini ne kadar iyi yerine getirip getirmediğinin değerlendirilmesidir. Eğer çalışanın yükümlülüklerini tam anlamıyla yerine getirmediği algılanırsa, örgüt içinden bir yetkili ihlal ile bağlantılı maliyetleri göz önünde bulunduracaktır. Örneğin; örgüt yetkilisi çalışanın örgütün davranışlarına tepki veremeyeceğini düşünürse, bu durum işverenin sözden dönme olasılığını artıracaktır. Fakat işgören yükümlülüklerini yerine getirdiğine inanırsa, örgütün davranışlarına misilleme davranışlarıyla tepki verebilecektir. Son olarak “değişim ilişkisinin türü” de sözden dönme davranışının yarar ve maliyetlerini etkilemektedir. İlişkisel sözleşmelerde sözden dönmenin maliyetleri daha çok olacağından dolayı, bu tip sözleşmelerde sözden dönme davranışı daha zor gerçekleşmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 234). Daha öncede ifade edildiği gibi ilişkisel sözleşmelerde, işgören ve işveren arasında uzun dönem bağlılık söz konusu olmakta, ilişkiler maddi

çıkarlar yerine güven temeline dayanmaktadır. Bu konuda yaşanan sözleşme ihlali ise, işgörenin örgüte yönelik katkılarını azaltmasına dolayısıyla örgütün verimliliğine zarar verecek davranışlara yönelmesine neden olabilecektir. Bu durum ise, işverenin ilişkisel yükümlülüklerini yerine getirme konusunda daha titiz davranmasına neden olacaktır.

Uyumsuzluk: Uyumsuzluk, işgören ve işverenin verilen sözler konusunda farklı algılara sahip olmasından kaynaklanan sözleşme ihlali nedenidir. Bu farklılıklar doğal olarak, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan terimlerin tamamen algısal olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt yetkilisi, işgörenlere karşı olan yükümlülüklerini tam olarak yerine getirdiğine inanırken, işgören ise örgütün bu konuda yetersiz kaldığını ya da başarısız olduğunu düşünebilir. Sözler verildiği anda ya da geçen zaman içinde geliştirildiğinde, verilen sözlerin algısı azalabilir ya da akıldan çıkabilir. Bununla beraber esas olarak üç faktörün uyumsuzluğa neden olduğu ifade edilmektedir. İşgören ve örgüt yetkilisinin sözleşme konusunda farklı bilişsel şemalara sahip olması, iki tarafın birbirlerine karşı yükümlülüklerinin ne olduğu konusundaki belirsizlik ya da karışıklık ve son olarak da taraflar arasındaki iletişimin kalitesidir.

Farklı Şemalar: Şemalar, belli bir konudaki bilgiyi düzenlemek amacıyla oluşturulan bilişsel bir çatı olarak tanımlanabilir (Taylor ve Crocker, 1981). Şemalar, istihdam ilişkisi içindeki taraflara, tipik bir istihdam ilişkisinin neleri içermesi gerektiği konusunda açıklık getirerek, taraflara yükümlülüklerinin ne olduğu konusunda yardımcı olur. İstihdam ilişkisi içinde yer alan sözlerin ne olduğunu belirtmesi ve de yorumlanmasına yardımcı olması bakımından önemli bir işlev görür. Örneğin; çalışanın kendi örgütü içindeki iş güvencesini nasıl yorumladığı, iş güvencesinin işgören-örgüt istihdam ilişkisindeki şemanın bir parçası olup olmadığına bağlı olacaktır. Şemalar aynı zamanda onları belirleyen kişilere de bağlı olarak farklılaşacaktır. Bundan dolayı da aynı örgüt içinde yer alan iki birey, işgören ve örgüt istihdam ilişkisinin gerekli kıldığı içerik hakkında çok farklı şemaya sahip olabilmektedirler. Böyle bir durum, potansiyel uyumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Çünkü iki tarafın algısı, yorumu, sözleri hatırlama derecesi çok farklı olabilir. Hem verilen sözlerin içeriği hakkında hem de gerçekte yerine getirilip getirilmediği hakkında taraflar farklı (uyuşmayan) inançlara sahip olabilirler. Bilişsel

şemalar ağırlıklı olarak deneyimlerle de şekillenmektedir. İşgören ve örgüt yetkilisinin farklı şemalara sahip olmaları, onların farklı ilk deneyimlere sahip olmalarından da kaynaklanmaktadır. Büyük olasılıkla bu durumda, iki taraf arasında sözleşmenin içeriğini oluşturan bilişsel şemalarda uyumsuzluk yaratacaktır (Morrison ve Robinson, 1997: 235).

Bu farklılığı yaratan nedenlerden biri kültürel uzaklıktır. Kültürel uzaklık ise, işgören ve örgüt yetkilisinin farklı inanç ve varsayımlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon/sosyalleşme de işgören ve örgüt yetkililerinin sahip olduğu bilişsel şemayı etkileyebilmektedir. Sosyalizasyon bir süreç olarak ele alındığında, işe yeni alınanların iş ya da örgütün inanç ve varsayımlarını öğrenmelerini sağlayan bir işlev üstlenmektedir. Örgüt içinde sosyalizasyon sürecini tam olarak yaşayan işgörenlerde, istihdam ilişkisi şemalarında çok büyük bir farklılık olmayacaktır. Dolayısıyla verilen sözler yönünden de potansiyel uyumsuzluk azalacaktır.

Yükümlülüklerin Belirsizliği: İstihdam ilişkisi için oluşturulan bilişsel çatı taraflar arasında yükümlülüklerin içeriği hakkında uyumsuzluk yaratmaktadır. Farklı algılar, algılanan uyarının belirsizliği ve karmaşası ile daha da farklılaşmaktadır (Griffin ve Ross, 1991). İşgören ve örgüt yetkilisi sözleşmenin olduğu zamanda benzer algılara sahip olsalar da belli bir zaman sonra anlaşma ile ilgili farklı anlayışlara sahip olabilirler. Örtülü bir anlam taşıyan vaadler, geçmiş deneyimlerden ya da gündelik sıradan olaylardan elde edilen çıkarımlardan oluşmaktadır (Rousseau ve Greller, 1994). Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan vaadler, söz verildiği zamanda yerine getirilmemişse ya da belirsiz bir durum almışsa, sözleşmenin yerine getirilmediği anlaşılacak ve yorumlama süreci bunun üzerinde etkili olacaktır (Morrison ve Robinson, 1997: 236).

İletişim: İşgören ve örgüt yetkilisi arasındaki iletişim, taraflar arasında yaşanacak uyumsuzluğu minimize eden bir etki göstermektedir. Beklenen ya da umulan yükümlülüklerle ilgili doğru ve tam iletişimin, uyumsuzluğu azaltacağı beklenir. Çünkü psikolojik sözleşmenin çoğu terimi, işe alma sırasında şekillenir. Bu yüzden işe alım sürecinde belli bir iş tanımına sahip olan çalışanlar, diğerlerine göre daha az uyumsuzluk yaşarlar. İşgörenin işe alım sürecinden sonraki iletişimi de uyumsuzluğu azaltıcı etki gösterecektir. Sözün verildiği zaman ile gerçekleştiği zaman

arasında genellikle uzun bir zaman dilimi geçebilmektedir. Bu zaman dilimi içinde işgörene belirli konularda vaadde bulunan kişi, sözün yerine getirilmesi gereken durumda aynı kişi olmayabilir, verilen sözler unutulabilir, gözden kaçabilir ya da çarpıtılabilir. Tüm bu faktörler uyumsuzluk olasılığını artıran faktörlerdir. İşgören ve örgüt yetkilisi arasındaki düzenli ve doğru iletişimin, bu faktörlerin etkisini azaltacağı ve uyuşmazlık riskini en aza indireceği belirtilmektedir.

Sözden dönme ya da uyumsuzluk her biri çalışanın psikolojik sözleşmesini oluşturan terimler ile alması gereken sonuçlar arasında bir çelişkiye neden olmaktadır. İşgören, gerçekte aldıkları ile psikolojik sözleşmesini oluşturan terimleri karşılaştırmazsa böyle bir çelişkinin farkında olamayabilir. Örneğin; örgüt her yıl işgörenin maaşının küçük bir oranını emeklilik fonuna aktarma konusunda söz verebilir. Bu konuda başarısız olsa dahi, işgören sözleşme ile gerçekte aldıklarını karşılaştırmazsa, bir diğer deyişle fona ilave edilmesi gereken paraya dikkat etmezse, bu durumun farkında olmayabilir. Çalışanın kendisine vaad edilenler ile aldıkları arasındaki çelişkiyi fark edip etmemesi, bir dereceye kadar bu çelişkinin belirginliğine de bağlıdır. Belirginlik birçok faktör tarafından etkilenmekte olup, bu faktörler; verilen vaadlerin çalışanın zihnindeki canlılığı, önemi ve yaşanan çelişkinin büyüklüğüne kadar uzanabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 237).

Çelişkinin belirginliği, çalışanın karşılanmayan sözleri algılayıp algılamadığı, aynı zamanda çalışanın bu konuda uyanık olması bir diğer ifadeyle tetikte ve dikkatli olup olmamasına da bağlıdır. Ya da örgütün, psikolojik sözleşmesi içindeki terimleri yerine getirmede ne kadar iyi olup olmadığını gözlemlemesine bağlıdır. Her iki taraf da diğerinin yükümlülüklerini yerine getirmede ne kadar istekli olup olmadığıyla yakından ilgilenmektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Tetikte olma enerjik olmayı gerektirir. Uyanık olmayı etkileyen üç önemli faktör ise, *belirsizlik*, *işgören örgüt ilişkisinin yapısı* ve *karşılanmayan sözlerin algılanan maliyetidir*.

Belirsizlik: İşgörenin, psikolojik sözleşmesinin sürekliliği konusunda belirsizlik yaşamamasına neden olan birçok faktör vardır. Bu belirsizlik, huzursuzluğa yol açarak çalışanın motivasyonu azaltacaktır. Bireylerin belirsizliği azaltmada en çok başvurduğu yollardan biri, bilgilenerken durumu izlemektir (Berger, 1979). Belirsizliğin söz konusu olduğu durumda, işgörenlerin sözleşmelerinin yerine getirildiğini izlemek konusunda daha tetikte olacakları tahmin edilmektedir.

Ekonomik darboğazlar, işin yapısının değişmesi, yeni yasalar, işsizlik, insan kaynakları politikaları gibi etkenler belirsizliğin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu belirsizlikler ise, çalışanların daha çok sözleşmenin uygulanmasına yönelik uyanık olmalarına diğer bir ifadeyle tetikte beklemelerine neden olmaktadır (McLean Parks ve Kidder, 1994).

İlişkinin Yapısı: Tetikte olma hali, işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısıyla da ilgilidir. Özellikle ilişkinin işlemsel ya da ilişkiyel olmasına göre bu durum değişiklik gösterecektir. İlişkiyel değişimlerde, taraflar katkılarının hemen geri dönmesine odaklanmadıkları halde, işlemsel değişimler ise karşılıklılık normlarına göre yönetildiğinden, yükümlülükler açıktır ve taraflar katkılarının hemen ve direkt olarak tazmin edilmesini beklerler. Ayrıca işlemsel değişimlerde işgörenler, sözleşmenin yerine getirilmesi konusuna daha fazla dikkat göstereceklerdir. İstihdam ilişkisinin güven temeline dayalı olup olmaması da işgörenlerin tetikte olma hallerini etkilemektedir. Güven, diğer tarafın gelecekteki davranışlarının istenilir ya da en azından bireyin çıkarlarına zarar vermeyeceği yönündeki inanç ya da beklentilerdir. Güven özellikle geçmiş deneyimlere dayalı olarak şekillenir. Özellikle, gerek şimdi gerekse önceki istihdam ilişkilerinde sözleşme ihlali yaşamış bireyler, örgüte daha az güvenme eğiliminde olacak ve sözleşme ihlaline karşı daha tetikte olacaklardır (Morrison ve Robinson, 1997: 238).

Algılanan Maliyetler: Kişinin sözleşmesinin ne kadar iyi devam edip etmediğine dair gerçek ve işe yarar bilginin elde edilme isteği, beraberinde tetikte olmayı da gerektirir. İnsanlar, genellikle bilgi onlar için yararlı olsa bile, endişe verici ve kendilerini tehdit eden bilgiden kaçınırlar. Çünkü, sözleşmenin ihlal edildiğini gösteren işaretler endişe verici ya da tehlikeli algılanabilir. Çalışanlarda bu yüzden ihlali keşfetmekten kaçınırlar. Özellikle karşılanmayan vaadleri keşfetmenin psikolojik maliyeti, bu bilgiyi keşfetmenin değerine göre daha yüksekse, çalışanlar sözleşmenin yerine getirilip getirilmediği konusunda tetikte olmayı pek tercih etmeyeceklerdir. Birçok faktör algılanan maliyetleri ve karşılanmayan sözleri fark etmenin yararlarını etkilemektedir. Bireylerin kişilik yapıları da bu farkındalıkla yakından ilişkilidir. Sözleşme ihlalinin fark etmede düşük özsaygıya sahip bireyler, yüksek özsaygıya sahip bireylerin aksine daha az tetikte olma durumu içinde olacaklardır. Tetikte olmak, karşılanmayan vaadlerin çalışan tarafından algılanma

olasılığını artırmaya rağmen, bu durum, çalışan algısı açısından karşılanmayan her sözün sözleşme ihlali olarak algılanmasını gerektirmez. Algılanan sözleşme ihlali için, çalışanın sadece vaatlerin karşılanmadığını tanımlaması yetmez, aynı zamanda buna ek olarak kendisinin verdiği sözleri tam olarak yerine getirdiğine inanması gerekir. Şekil 10'da görüldüğü gibi, karşılanmayan sözler ve sözleşme ihlali arasındaki ilişki, karşılaştırma süreci aracılığıyla düzenlenir. Böyle bir durumda işgören her iki tarafında sözleşmeyi devam ettirdiğine dikkat etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

Karşılaştırma Süreci

İşgörenin, işveren tarafından yerine getirilmeyen yükümlülükleri sözleşme ihlali olarak algılamasında bir takım faktörlerin devreye girdiği karşılaştırma süreci etkili olmaktadır. Karşılaştırma sürecinde bireyin kendisiyle ilgili değer algılaması, ruh durumu ve doğru geribildirim alıp almaması etkili olmaktadır.

Düşük özsaygıya sahip bireyler diğerlerine göre hem başarılarını hem de performanslarını çok düşük algılayacaklardır. Benzer şekilde, özellikle ruh durumları negatif olduğunda yükümlülükleri ne kadar iyi karşıladıklarını fazla önemsemeyeceklerdir. Çünkü, ruh durumu insanın başarılarını nasıl gördüğü üzerinde etkili olmaktadır. Eğer doğru geri bildirim alırlarsa, davranışlarının karşılanmayan sözlerin oluşumuna neden olabileceğini fark edeceklerdir. Doğru geribildirim, çalışanların önyargıya dayanan performans ve katkı algılarını engellemektedir.

Sözleşme ihlalinin oluşumu konusunda belirli faktörler çalışanın eşik değerini etkileyecektir. Bu faktörlerden ilki “eşitlik duyarlılığı”dır. Eşitlik duyarlılığı düşük bireyler istenmeyen eşitsizliklere daha az dikkat edeceklerdir ve böylece bu bireyler sözleşme ihlali için yüksek eşik değere sahip olacaklardır. Bunun tam tersi durumda ise; diğer bir ifadeyle eşitlik konusunda oldukça duyarlı/hassas kişiler ise, diğerlerinden daha çok kazanmayı hak ettiklerini düşünecekler ve sözleşme ihlaline işaret eden en ufak bir çelişkiye dikkat edeceklerdir. Değişim ilişkisinin türü de, ihlalin belirlenmesinde eşik değeri etkileyecektir. İşlemsel sözleşmeye sahip bireyler, hemen tazmin ve denge ile çok yakından ilgili olduklarından ihlal durumunu kontrol

etmek için küçük eşik değere sahip olacaklardır. Diğer yandan çalışan ve işveren arasındaki güç asimetrisi de bu duruma etki etmektedir. İşveren karşısında güçlü konumda olan çalışanlarında ihlalin algılanması konusunda düşük eşik değere sahip olma eğiliminde olacakları ifade edilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 241).

İşgörenlerin, belirli konularda uzmanlığa sahip olması ve de başka firmalarda istihdam edilme olasılığının olması da işgöreni işveren karşısında güçlü kılacaktır. Bu durumun da işgöreni sözleşme ihlalinin algılama konusunda daha duyarlı yapacağı söylenebilir.

Yorum Süreci

Şekil 9'da, ihlal ve şiddet arasında aracılık eden yorumlama süreci; çıktıların değerlendirmesini, sözleşme ihlalinin neden meydana geldiğini ve ne kadar adil davranıldığına yönelik değerlendirmeleri içerir. Her bir faktör ihlal ve şiddet arasındaki ilişkiyi düzenlemekte önemli rol oynamaktadır.

Şiddet oluşumuna neden olan sürecin önemli bir bölümü çıktıların değerlendirilmesi ile ilgilidir. Özellikle, şiddetin yoğunluğu algılanan ihlalin büyüklüğü ile yakından ilişkilidir. İki oran arasındaki çelişkinin büyüklüğüne göre ortaya çıkan kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı gibi duygular, istenen durumların ve olayların karşılanmamasından kaynaklanır. Özellikle de arzu edilir durumları elde etmek için çalışan tarafından bir çaba sarfedildiyse bu duygular daha güçlü olacaktır. İki tarafın katkıları arasında algılanan çelişki ya da eşitsizliğin büyüklüğünün, şiddet ve algılanan ihlal arasındaki ilişkiyi güçlü kılacağı kabul edilmektedir. Kendisine verilen sözleri alamayan çalışan sadece terfi elde etmede başarısız olmayacak aynı zamanda ücret artışı, örgütsel tanınırlık gibi pozitif/olumlu çıktıları elde edemeyecek daha da önemlisi kişi düşük özsaygı ve örgütsel statü gibi negatif/olumsuz çıktıları deneyimleyecektir (Morrison ve Robinson, 1997: 243).

Sözleşme ihlalinin neden oluştuğuna ilişkin yargı, yorumlama sürecinde etkili olmaktadır. Eğer çalışan ihlali kasıtlı bir sözden dönme olarak algırsa, hissettiği negatif duygular daha da şiddetli olacaktır. İstenmeyen ya da beklenmeyen sonuçlarla karşılaşıldığında insanlar bir açıklama bekleyerek, sorumluluklarını yerine getireceklerine dair karşı taraftan bir açıklama beklerler. Fakat işgören, ihlalin kendi

yanlış algılamalarından kaynaklandığına inanırsa, örgütü ihlal konusunda daha az sorumlu tutacak, şiddeti daha az deneyimleyecektir. Aynı zamanda işgören sözleşme ihlaline neden olan faktörlerin yetkili tarafından öngörülebilir ya da kontrol edilebilir olup olmadığıyla da ilgilenmektedir. Eğer işgören, anlaşmanın bozuluyor olduğunun yetkili tarafından fark edildiğini ve bunun kasıtlı olarak yapıldığını anlarsa bu durum işgörenin şiddet duygularını daha yoğun hissetmesine neden olacaktır (Morrison ve Robinson, 1997: 244). Bu nedenle işverenlerin sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme konusunda olduğu gibi, bu yükümlülüklerin yerine getirilmesini engelleyen durumlarında önüne geçme konusunda titiz davranması gerektiği söylenebilir.

Algılanan sözleşme ihlaline katkıda bulunan bir başka girdi ise; çalışanın kendisine ne kadar adil davranıldığına yönelik algısıdır. İşgören, sözleşme ihlali ile sonuçlanan biçimsel süreçleri tanımlayabilmektedir. Şiddet duygusu süreç adaleti algısından etkilenmektedir. Süreçlerin tutarlı olup olmaması, çalışanın sözleşme hakkının olup olmaması, kararların yansız tutum ve davranışlar sonucu verilip verilmediği gibi faktörler bu değerlendirmede etkili olmaktadır. İşgören, kişilerarası ilişkiler konusunda ise, kendisine adil davranıldığını düşünüyorsa, sözleşme ihlaline neden olan süreç adaletsizliğinin farkında olmayabilir. Bies ve Moag (1986) tarafından tanımlanan etkileşim adaleti, bireyin kişilerarası davranışlarla ilgili adalet yargısıdır. Bu yargı, kendisine dürüst ve saygılı şekilde davranıldığına dair inançlar olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Shapiro, 1987).

Psikolojik şiddetin gelişimi, süreç ve elde edilen çıktılarla ilgili oluşan yargı tarafından da etkilenecektir. İstihdam ilişkisinin türüne göre de bu iki yargının önemi değişmektedir. Çıktılarla ilgili endişe, ilişki işlemsel boyutta olduğu zaman ihlal ve şiddet arasındaki bağ üzerinde önemli etkiye sahip olacaktır. Çünkü işlemsel ilişkide çalışanlar karşılığı hemen ve direkt olarak almak isterler (McLean Parks, Kidder, 1994). Çalışanlar çıktıların dağıtımıyla da yakından ilgilenirler. İlişki ilişkisel olduğunda ise; ihlal ve şiddetin neden ve nasıl ortaya çıktığı konusu önemli hale gelecektir. İlişkisel değişimde karşılık, dolaylı ve uzun dönemde elde edilir. Çalışanlar kendilerine adil davranıldığını düşünürlerse uzun dönemde kendilerini güvende hissedecekler ve katkıları yeteri kadar karşılık bulacaktır (Morrison ve Robinson, 1997: 245).

İlişkisel sözleşmeler ekonomik çıkarlardan öte sosyo ekonomik konularla ilgili olduğundan ve de işverene duyulan güven ilişkinin temelini oluşturduğundan dolayı, bu tip sözleşmeye sahip çalışanların, sözleşme ihlalinin algılama konusunda daha temkinli olacakları söylenebilir.

Şiddet, işgörenin sözleşme ihlali olduğuna yönelik yorumu sonucu ortaya çıkan ve buna eşlik eden durumlara tepki olarak gösterilen kızgınlık, hayal kırıklığı, öfke gibi duygusal deneyimler olarak tanımlanmaktadır. Şekil 9'da ki yorum süreci, olaylara anlam yüklemek, mantıksallaştırmaya çalışmak gibi çalışanın girişimleri anlamına gelmektedir. Çünkü insanlar, beklenmeyen ve olumsuz olaylara cevap vermeden önce bilgiye ihtiyaç duyarlar. Çalışanın sözleşme ihlali olduğuna dair hisleri, bilinçli bir farkındalık olmadan önceki yargıları sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Algılanan sözleşme ihlaline karşı, öfke ve nefret duyabilir ama bu duygusallığın altında yatan nedeni açık bir şekilde açıklayamaz. Bazı durumlarda işgören, bu değerlendirmesini yeniden gözden geçirmeyi denerken, bazen de ihlal duygusuna neden olan bilince uygun davranmayabilir (Morrison ve Robinson, 1997: 242).

Bu durumda karşılanmayan her yükümlülüğün sözleşme ihlali algısı yaratmayacağı söylenebilir. Sözleşme ihlalinin büyüklüğü, önemi, işverene duyulan güven, işgörenin işverenle ilgili adalet algısı, karşılanmayan yükümlülüklerin sözleşme ihlali olarak algılanması üzerinde etkili olacaktır.

1.9.4. Psikolojik Sözleşme Şiddeti

Psikolojik sözleşme literatüründe, ihlal ve şiddet terimleri bazen hatalı olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır. Morrison ve Robinson (1997: 230)'da konuya açıklık getirerek psikolojik sözleşme ihlalinin; örgüt tarafından yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin bilişsel bir değerlendirmesi olarak tanımlamış, psikolojik sözleşme şiddetini ise; psikolojik sözleşme ihlaline, işgören tarafından gösterilen duygusal ve davranışsal tepkiler olarak ifade etmiştir (Zhao vd., 2007: 649).

Psikolojik sözleşme şiddeti, bireyin, örgütün verdiği sözleri yerine getirmediğini fark etmesi sonucunda, kızgınlık öfke ve aldatılmışlık duyguları hissetmesine sebep olan duygusal sıkıntı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum

ihlal ve şiddet arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır. Sözleşme ihlali, bireyin psikolojik sözleşmesinin, örgüt tarafından ne kadar iyi sürdürüldüğüne dair bilişsel bir değerlendirme iken; psikolojik şiddet ise, örgüt tarafından sözleşmeye aykırı davranılması halinde, bireyin bu duruma verdiği güçlü duygusal yanıtlar olarak ifade edilmektedir (Raja vd.,2004: 350-351).

Psikolojik sözleşme şiddeti, sözleşme ihlali sonucu ortaya çıkan adaletsizlik ve aldatılmışlık duygusu eşliğinde, iş doyumunda ve örgütsel bağlılıkta azalma şeklinde güçlü duygusal tepkilere neden olan bir durum olarak da ifade edilmektedir (Convay vd., 2002: 289). Bir başka ifadeyle psikolojik sözleşme şiddeti; örgüt tarafından daha önceden söz verilen yükümlülükler ile örgüt tarafından gerçekte yerine getirilen yükümlülükler arasında oluşan farkın, çalışan tarafından deneyimlenmesiyle gerçekleşen duruma verilen yanıtlar şeklinde de açıklanabilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 644).

İşgören, işverenin bir ya da birden fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğini fark ettiği anda bu duruma çeşitli şekillerde karşılık verme yoluna gidecektir. Yapılan araştırmalar sözleşme ihlalinin; işverene olan güven duygusunda (Robinson, 1996), iş tatmininde (Robinson ve Rousseau, 1994), örgütsel bağlılıkta (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000), örgüt üyeliğini sürdürme niyetinde (Turnley ve Feldman, 1999), biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarında azalma (Robinson, 1996, Robinson ve Morrison, 1995) ile sonuçlanacağını göstermiştir. Algılanan sözleşme ihlali, vaat edilen ve yerine getirilen sözler arasında bir çelişkinin olmasıyla gerçekleşmektedir. Algılanan bu çelişki ise, tatmin edilmeyen beklentiler, güven kaybı ve iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır (Jacqueline vd.,2002: 927).

Psikolojik sözleşme içinde geçen sözleri ya da terimleri karşılamadaki başarısızlık, beklentilerin karşılanmamasından daha fazla memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olduğu durumlarda, birey ve örgüt arasındaki ilişkilerin yıpranması söz konusu olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin altında yatan en önemli unsur, yükümlülüklerin karşılıklı olacağına olan inanç yani güvendir. Yıpranmış ilişkiler ise, kolaylıkla onarılamaz. Nasıl ki bir hırsız bankayı soyup yakalandıktan sonra, parayı geri teslim etse de toplumdaki saygınlığını zedelerse, psikolojik sözleşme ihlali de aynı etkiyi yaratmaktadır. İşgören ve işveren arasındaki ilişkilerin, güven ve iyi niyet gibi duyguların zarar

görmesine neden olur. Taraflar arasındaki ilişkinin onarılması ancak bu kavramın yeniden inşası ile mümkün olmaktadır. Eşitsizlik algısı, bireyde en fazla tatminsizlik belki de hayal kırıklığı yaratırken, algılanan psikolojik sözleşme ihlali ise bireyde, eşitsizlik algısının ötesinde bir ortam hazırlayarak, aldatılmışlık duygusundan psikolojik yıkıma kadar giden tatminsizliğe yol açmaktadır. Bunun sonucunda da algılanan sözleşme ihlali, kızgınlık ve öfkeye varan yoğun ve derin tepkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Rousseau, 1989: 128).

Özellikle işveren ya da işgören tarafından psikolojik sözleşmenin kasıtlı olarak ihlal edildiğine inanılırsa, işlevsel olmayan sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu sonuçlar işgören tarafından; istifa etme, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi isteğe bağlı olarak yapılan katkılarda azalma, düşük performans şeklinde ortaya çıkmakta olup, tüm bunlar psikolojik sözleşme ihlalinin açık belirtileri olarak kabul edilmektedir. Daha gizli belirtiler ise, güvensizlik, duygusal geri çekilme gibi davranışlar olup, örgüte karşı sabotajda yine sözleşme ihlalinin belirtilerine eşlik eden tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda mağdur olan taraf, kötüye kullanma ya da sömürüye işaret eden her türlü etkiyi izler ve eski ilişkisel sözleşmesini işlemsel sözleşmeye dönüştürebilir. Daha çok ilişkisel eğilimli sözleşmelerin psikolojik sözleşmeleri tehlikelerden korumasına karşın, ihlal belirtilerinin iyi yönetilmemesi ve de büyük çaplı değişimler, ilerleyen zamanlarda sözleşme ihlalinin artmasına neden olabilmektedir (Rousseau, 2004: 124).

Psikolojik sözleşmenin güven temeline dayanmasından dolayı, sözleşme ihlali algısına duygusal ve davranışsal tepki olarak tanımlanan psikolojik sözleşme şiddetinin, yüksek oranda işgücü devri, güven kaybı, iş tatmininde azalma, düşük örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi güçlü duygusal tepkilere sebep olduğu belirtilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 644).

Psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik sözleşme şiddetine dönüşmesi durumunda performans ve kazanımlar arasındaki bağ zayıflar ve çalışanın örgüte katkı yapma yönündeki motivasyonu bu durumdan zarar görür (Katz, 1964; Porter ve Lawler, 1968). Verilen sözler yerine getirilmediğinde, işgörende güven kırılması nedeniyle ilişkiye devam etme ve yatırım yapma konusunda daha az istekli olduğu gibi, örgüte hizmet etme konusunda da motivasyon kaybı görülmektedir (Robinson, 1996: 579).

Robinson ve Morrison (1995: 296) ise, istihdam ilişkisinin 18. ayından itibaren örgütlerinin ilişkisel yükümlülüklerini yerine getirmediğini algılayan işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltma yoluna gittiklerini bulgulamışlardır.

Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, işveren ve işgören arasındaki lider üye değişim ilişkisi kalite düzeyinin etkisinin incelendiği bir çalışmada, yüksek kalite düzeyinde değişimin, psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlü kılacağı ifade edilmiştir (Katrinli vd., 2011: 4).

Bunderson (2001: 736), algılanan sözleşme ihlaline profesyonel çalışanların (doktorların) verdikleri tepkileri inceledikleri çalışmalarında, yükümlülük ihlallerinin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu vurgulamışlardır.

Psikolojik sözleşme ihlali konusundaki araştırmalar daha çok bu ihlalin oluşmasına neden olan istihdam ilişkisindeki değişimlere odaklanmıştır. Robinson ve Rousseau (1994), yüksek lisans mezunları arasında yaptığı araştırma sonucunda; bu işgörenlerin, işverenleri tarafından 2 yıl içinde sözleşmelerinin ihlal edildiğine inandıklarını bulmuşlardır. Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme ihlali ile adalet algısı arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğunu ifade etmişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının; kazanımların adil dağıtımından, süreçlerin adil uygulanmasından ve birey-örgüt arasındaki etkileşimin adalet algısından etkileneceğini bulgulamışlardır (Kickul, 2001: 292).

Sözleşme ihlali, işgören ve işveren arasında güvenin erozyona uğramasına neden olur (Lo vd., 2003: 1017). Bunun sonucunda ise; öfke, hayal kırıklığı ve aldatılmışlık duygularını içeren önemli bireysel ve örgütsel sonuçların ortaya çıktığı söylenebilir (Roehling, 1997: 204).

Turnley ve Feldman (2000: 40), işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali karşısında verebilecekleri tepkileri şu şekilde sıralamıştır.

- a) Psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin başka bir firmada çalışmak üzere iş arama çabasını artıracaklarını,
- b) Psikolojik sözleşme ihlali durumunda, işgörenlerin biçimsel rol ve görevlerinde ihmal davranışının artma olasılığının olacağını,

- c) Psikolojik sözleşme ihlallerinin, işgörenlerin örgüte olan bağlılık duygusunda azalma yaratacağını, o örgütte çalışma isteklerinin azalacağı şeklinde sonuçlara ulaşmışlardır.

Özetle psikolojik sözleşme şiddetini, işgörenler tarafından algılanan sözleşme ihlallerine verilen duygusal ve davranışsal tepkiler olarak tanımlamak mümkündür. Bu tepkiler incelendiğinde, örgütün etkinlik ve verimliliğinin bu durumdan oldukça zararlı çıkacağı görülmektedir. İşgörenin işten ayrılma niyeti ve iş doyumu gibi tutum ve davranışlarını etkileyen unsurlar, işgörenin işinin ve görevinin gereklerini yerine getirmesini, ekstra rol davranışı sergilemesini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işine ve örgüte olan bağlılığını etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütün, işgörenlerinin psikolojik sözleşmelerinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirme konusunda gerekli özeni göstermesi gerektiği söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmamızın ikinci bölümünde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalara ve teorilere yer verildikten sonra, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, öncülleri, ilgili olduğu kavramlar ve sonuçları açıklanmakta, son olarak ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren kavramlara değinilmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

İş dünyası çalışanlarına yüksek kişisel tatmin sağlayan, aynı zamanda mükemmellik ve etkinliği de göz önünde tutan, yüksek performanslı örgütler oluşturmak için arayışını sürdürmektedir. Böyle bir sonuca erişebilmenin psikososyal yollarından birisi, kişilik ile çalışma hayatı arasındaki içten gelen uyumu sağlayacak en önemli kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD), çalışanlarında geliştirebilmektir (Acar, 2006: 1). İnsan kaynakları; toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde; örgütlerin ise etkinlik ve verimliliği üzerinde oldukça önemlidir. İnsan kaynakları sahip olduğu yeteneği, davranış kalitesi ve kişiliği ile örgütün işlerliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Acquaah, 2004: 118). Ayrıca, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörenlere olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Sezgin, 2005: 318). Biçimsel örgütsel davranışlardan farklı olarak, geleneksel iş davranışlarının ötesine geçen ve emre dayalı olmayan, fakat uzun vadeli örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve hareketler, biçimsel örgütsel davranışlardan ayırt edilmektedir. Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlar, genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988, 1990) olarak adlandırılmaktadır (Acar, 2006: 2).

İnsanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleri (Başaran, 2000: 15) olarak tanımlanan davranış kavramının özel bir türü

olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak, Dennis Organ ve arkadaşları (Bateman ve Organ: 1983; Smith, Organ ve Near, 1983) tarafından kullanılmıştır. Organ (1988: 4), örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütün biçimsel ödül sisteminde açıkça ve direkt olarak tanımlanmayan, fakat örgütün bir bütün olarak etkili ve verimli çalışmasına katkıda bulunan, gönüllülüğe dayalı bireysel bir davranış olarak tanımlamıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 513; Deluga, 1994: 316; Wagner ve Rush, 2000: 379). Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin kontrolü altında olan davranışlardır (Bateman ve diğerleri, 1983: 588). Bu tür davranışlar, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen, daha çok kişisel tercihe bağlı ve bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin rolünün gerektirdiği zorlayıcı bir davranış olmamakla birlikte, istenildiğinde birey ve örgüt arasında imzalanan iş sözleşmesinde bu tür davranışlara yer verilebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 513).

Organ (1988: 5-6)'da, bireylerin örgütsel verimliliğe katkıda bulunan rol dışı davranışları sergilemesinin her zaman ÖVD olarak kabul edilmemesi gerektiğini belirtmektedir. Örneğin; bireyler amirleri ya da çalışma arkadaşlarının gözünde iyi bir izlenim yaratmak için ÖVD türünde davranış sergileyebilir ve bu davranışı karşısında yetkili bir kişi tarafından terfi ya da ücret artışı ile ödüllendirilebilir. Fakat bu, her ÖVD türündeki davranışın ödüllendirileceği anlamını taşımamaktadır. Bir davranışın ÖVD olarak kabul edilmesindeki en önemli nokta, bu tip geri dönüşlerin başka bir ifadeyle bireyin davranışına yönelik verilen ödüllerin, belirlenmiş politika ya da süreçlerle sözleşme kapsamında garanti edilmemesidir. Bir davranışın ÖVD olarak değerlendirilmesindeki en önemli ölçütün, bu davranışın örgütün işleyişine katkıda bulunmasıdır denilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli olarak görülmesinin nedeni, bu tip davranışların örgütün sosyal mekanizmasını daha esnek duruma getirerek pek çok öngörülme durumuyla baş edebilmeyi ve böylesi bir ortamda çalışabilmek için gerekli esnekliği sağlamasından kaynaklanmaktadır. Katz, "örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel rol gerekliliklerinin ötesinde bir kavram" olarak ifade etmektedir. ÖVD, yaptırım tehdidiyle gerçekleştirilebilecek davranışlar olmadığı

gibi, bu tür davranışlar bireysel teşvik planları tarafından da kolayca yönetilemez. ÖVD; görünmeyen, ölçümü zor ve kişinin kendisinden başka diğerlerinin de performansına katkıda bulunan, gerektiğinde bireyin kendi kazanımlarını bile feda etmesine sebep olabilecek davranışlardır (Smith ve diğerleri, 1983: 654). ÖVD, örgüt açısından istenilen, arzulan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır (Organ, 1997). İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir (Kaskel, 2000). İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer işgörelere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin; yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Kelloway ve diğerleri, 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin tanımların ortak noktası; bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır (Sezgin, 2005: 319). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, davranıştan daha üstün bir görevi çağrıştırmaktadır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü tehlikeli durumlardan koruma, diğerleri ile etkin bir iletişim kurma, örgüte iyi bir ün kazandırma gibi konuları içerir ve bu tür davranışlar tüm örgüt üyelerinin katılımını ve kabulünü gerektirir (Dyne ve diğerleri, 1994: 767; Altıntaş, 2006: 82).

Organ (1988: 9) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler;

- Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,
- Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içine girmemesi,

- Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir (Atalay, 2010: 29).

ÖVD'nin unsurları içinde "zorlama olmadan" ifadesi ile bu tür davranışların bireyin iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan, iş veya rol gereklerini yerine getirmesi değil, bireysel seçimine dayalı olarak sergilediği davranışlar anlaşılmaktadır. Bu nedenle; bireye, gruba veya örgüte yöneltilmiş fonksiyonel örgütsel davranışlar olarak ifade edilen ÖVD'nin, işgörenlerin enerjilerini örgütün gelişimine katkı sağlamaya yönlendirme konusunda istekli davranmalarının bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (İplik, 2010: 7).

ÖVD'nin belirtilen bu temel özellikleri dikkate alındığında, ÖVD kapsamı içinde yer alan davranışların iş tanımlarında yer almadığı ve tamamen kişinin takdirine bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bununla birlikte bu tür davranışların örgütün başarısına etki edebilecek türden davranışlar olması nedeniyle, örgüt yöneticilerinin işgörenler üzerinde bu tür davranışları teşvik edecek şekilde yönetsel uygulamalarını belirlemeleri ve de işgörenleri örgütün en önemli kaynağı olarak değerlendirmeleri gerektiği söylenebilir.

ÖVD ile ilgili yapılan tanımlar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan belirgin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan, örgütsel faaliyetler içinde yer alan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen, çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sonuçları itibariyle bireye / çalışana/ örgüte ve örgütsel yapıya olumlu katkılar sağlayan davranışlardır (Karaaslan ve diğerleri, 2009: 139).

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz şartlarında, örgütlerin rakipleri karşısında ayakta durabilmesinin en önemli koşulunun, örgütün değişimle baş

edebilmesi, hatta değişimin önünde yer alarak değişimin öncüsü olması gerektiği söylenebilir. Örgütün değişimin öncüsü olabilmesinin ise, örgüt üyelerinin, örgütün başarısını kendi başarısı gibi görüp iş tanımlarında yer almayan, verilen görevlerin dışına çıkan ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak isimlendirilen bir takım özverili davranışlarda bulunmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Tez çalışmamızda ÖVD ile ilgi yapılan çalışmalar başlığı altında Barnard, Katz ve Kahn, Gouldner, Bateman ve Smith, Blau, Graham ve Organ tarafından yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Barnard'ın Çalışması

Chester Barnard, “Functions of the Executive” adlı kitabında, örgütleri işbirlikçi sistemler olarak tanımlamış ve işbirlikçi sistemi fiziksel, biyolojik ve sosyal bileşenlerin bir karması olarak tanımlamıştır (Barnard, 1968: 65).

Örgütü işbirliği sistemi olarak tanımlayan ve birey olmadan örgütünde var olamayacağını vurgulayan Barnard'a göre örgütü oluşturan; bireylerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir (Barnard,1968: 83-84). Bununla birlikte bireylerin, işbirliği sistemi olarak tanımlanan örgüte katkı sağlamaları için gönüllü çabalarının zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Bireyin gönüllü çabalarına atıfta bulunularak kullanılan sadakat kavramı; dayanışma, verimlilik, yetenek ve örgüt gücü gibi kavramlardan farklı kullanılmıştır. Burada gönüllülük kavramı, fedakarlık ve feragat etme gibi anlamlarda kullanılmıştır. Biçimsel örgüte katkı sağladığı ifade edilen gönüllülük davranışı ile göze çarpan gerçek ise, bireyler arasında farklılık gösterdiği ve zaman içinde değişime uğradığıdır (Barnard, 1968: 84-85).

Barnard'ın çalışmasında adı geçen önemli kavramlardan bir diğeri de “biçimsel olmayan örgüt” kavramıdır. Barnard'a göre biçimsel olmayan örgütler, biçimsel örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli olmakla birlikte, bireylerin işbirliği sağlamalarında ve iletişim kurmalarında da önemli bir yapı olarak görülmektedir. Biçimsel olmayan örgütün iki önemli özelliğini ortaya koyan Barnard, ilk olarak Biçimsel örgütlerin belirli tutum, anlayış, gelenek ve alışkanlık gerektirmesi diğeri

ise, biçimsel örgütün oluştuğu yerde ve onun altında kendiliğinden oluşmasıdır (Barnard, 1968: 116-123).

Biçimsel olmayan örgütler, örgüt hiyerarşisinde öngörülme-yen kendiliğinden oluşan ve çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılayan bir yapı olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar hiyerarşik sistemden bağımsız bu yapı içinde psikososyal ihtiyaçlarını karşılar-ken, kurmuş oldukları iletişim bağıyla da birbirlerine karşı yabancı-lık duygularını azaltarak işle ilgili gereken durumlarda birbirleriyle işbirliği kurma konusunda gönüllü olabilmektedirler. Bu gönüllülüğün ise, yarattığı işbirliği sayesinde çalışanlarda ÖVD'nin özgecili-k boyutunda yer alan davranışların gelişimine katkıda bulunacağı ifade edilebilir.

2.2.2. Katz ve Kahn'ın Çalışması

Yıllar önce Barnard (1938) sisteme (örgüte) çalışanlar tarafından yapılan gönüllü katkıların hem teorik hem de pratik öneminden bahsederek işbirliği kavramının altını çizmiştir. Barnard'dan 30 yıl sonra Katz ve Kahn (1966) çalışanların rollerinin gereği olan (rol içi) davranışlar ile işbirliği çabalarını içine alan, örgütü korumaya ve dışarıdaki imajını güçlendirmeye yönelik çabaları içine alan, biçimsel rol gerekliliklerinin ötesine geçen ve spontan (kendiliğinden oluşan) davranışlar arasındaki ayrımı incelemiştir. Katz ve Kahn (1978) önermelerini revize ederek çalışanların kazanımları arasında belirgin farklılıklara yol açan ödül sisteminin işbirliği çabalarını engelleyeceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla ÖVD bu önermeden yola çıkılarak gündeme gelmiştir. ÖVD içinde tanımlanan ve örgüte katkı sağlayan davranışlar; biçimsel rol gerekliliklerinin doğasında bulunmayan, örgütün işbirliğini sağlamak için örgütün maliyeti yüksek biçimsel mekanizmalara olan ihtiyacını ortadan kaldıran davranışlardır (Organ ve Konovsky: 1989: 157).

Örgütsel vatandaşlık kavramı tipine benzer şekildeki davranışların yapısı ilk olarak Katz (1964) tarafından incelenmiştir. Katz'a göre bu tip davranışların yapısı, kuvvetli bir şekilde yeniliği ve kendiliğindenliği içeren beş boyuttaki davranışları içermektedir (Acar, 2006: 5):

- a. Diğer insanlarla birlikte çalışma,
- b. Örgütü koruma,
- c. Yapıcı fikirlere gönüllülük,

- d. Kendini geliştirme,
- e. İşletmeye karşı uygun tavır takınma.

İşletmenin etkinliğini geliştiren “rol dışı/ekstra rol” davranışlarını tanımlayan Katz ve Kahn’ a göre bu kavram; işletmenin sosyal akışını kolaylaştıran davranışları içermektedir ve bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir (Çınar, 2000: 10).

Örgütsel davranışın tanımlanmasında Katz ve Kahn (1966-1978), extra rol (rol dışı veya fazladan rol) davranışını, biçimsel rol tanımına uygun olan ya da biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Bu teoriye göre extra rol davranışı, ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir. Extra rol davranışı organizasyonda vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle extra rol davranışı, biçimsel gereksinmeler olmaksızın iş görenlerin gönüllü olarak faaliyetlere organizasyon adına katılmaları ile meydana gelmektedir. Extra rol davranışı, işgörenlerin yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınmaktadır. Extra rol davranışları, örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Extra rol davranışına örnek olarak; organizasyona yeni katılan işgörenlerin işe alıştırılması, bu işgörene yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir. Bu nedenle bu tür davranışlar “görev üstlenme (taking charge)” olarak da adlandırılabilir. Görev üstlenme, organizasyonel değişimin etkisinin işgörenlerin işlerinde, işin bir bölümünde ya da organizasyonlarda işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir. Extra rol davranışları olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermektedir. Bu nedenle extra rol davranışları; rol tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, biçimsel ödül sisteminde tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Extra rol davranışları iş yerinde sosyalizasyon, yenilik ve değişim içerdiğinden bu durum işgörenlerin rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir (<http://www.isguc.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001> erişim: 15.09.2013).

Katz ve Kahn (1966: 337) çalışmalarında, açık sistem olarak ele aldıkları örgütleri, bir sosyoloğun makro bakış açısı ve bir psikoloğun mikro bakış açısını birleştirerek diğer bir ifadeyle sosyo-psikolojik bir bakış açısı ile incelemişlerdir.

Katz ve Kahn (1966), örgütlerin etkili bir şekilde işleyişini devam ettirebilmesi için katılımcıların (örgüt üyelerinin) üç farklı davranış tarzına ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bu davranışlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Örgüt bireyleri sistemin içine çekmeli ve sistem içinde kalmaları sağlamalıdır.

2. Örgüt üyeleri niceliksel ve niteliksel asgari kriterleri karşılayan hatta aşan bir şekilde güvenilir rol performansı sergilemelidirler.

3. Örgüt üyeleri iş arkadaşları ile işbirliği yapmalı ve sistemi koruyan davranışlar sergilemelidir. Sistemin (örgütün) gelişimi için orijinal fikirler üretmeli, örgüte olan katkısını artırmak için kendini eğitmeli ve dış çevrede örgüt için olumlu iklim yaratma yönünde davranış sergilemelidir (Organ,1988: 21).

Katz ve Kahn (1978: 403), örgütün işlerliği ve verimliliği için gerekli olan bu davranışları aşağıdaki gibi özetlemiştir.

- 1) Sisteme katılmak ve sistemde kalmaya devam etmek.
 - a) İşe alma
 - b) Düşük düzeyde devamsızlık
 - c) Düşük işgücü devri
- 2) Güvenilir davranışlar: Sistem (örgüt) için gerekli rol performansı göstermek.
 - a) Gerekli performans standartlarını miktar olarak karşılamak.
 - b) Gerekli performans standartlarını nitelik olarak karşılamak.
- 3) Yenilikçi ve kendiliğinden oluşan (Spontan) davranışlar sergilemek.
 - a) Çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapmak.
 - b) Sistemi (örgütü) koruyucu davranışlarda bulunmak.
 - c) Örgütün gelişimi için yaratıcı önerilerde bulunmak.
 - d) Ek örgütsel sorumluluklar almak için kendini geliştirmek.
 - e) Dış çevrede örgüt için olumlu iklim yaratmak.

Katz ve Kahn'ın ileri sürdüğü bu üç davranış tarzı, farklı motivasyon modellerinden doğmuştur. Katz ve Kahn'a göre, örgütün biçimsel ödül sistemi bireylere kendini iyileştirme ve örgüte bağlanma konusunda yardımcı olabilir fakat onların asgari standartların üzerinde rol performansı sergilemelerini sağlayamaz. Diğer bir ifadeyle bireysel teşvik ödülleri, bireylere asgari rol performansının üzerine çıkması konusunda yardımcı olabilir ama ekstra rol davranışı sergilemeleri konusunda yaratıcı rol oynamaz. Çünkü Katz ve Kahn'a göre biçimsel ödül sisteminde verilen ödüller, işin gerektirdiği görevlerin yerine getirilmesine bağlıdır (Organ, 1988: 22; Katz ve Kahn, 1978: 336). Dolayısıyla bu ödüller, yapılan işin karşılığı olarak verildiğinden dolayı, çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerinde etkili olmamaktadır.

Örgütün işlerliğinin, çalışanların sadece biçimsel rollerini yerine getirmeleriyle mümkün olmadığı, aksine buna ek olarak resmi görevlerinin dışında kalan davranışları göstermeleriyle sağlanabileceği söylenebilir.

2.2.3. Gouldner'in Çalışması

“The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement” adlı eserinde Gouldman (1960), “Karşılılık Normu” nun yerine gelmesi için birbiriyle ilişkili iki koşulun gerekliliğini vurgulamıştır. Bunlardan ilki; insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi, diğeri ise; kendilerine yardım edenleri incitmemeleri olarak ifade edilmektedir. Gouldner, karşılıklılık normunun koşullara bağlı olarak evrensel olabileceği fikri üzerinde durmuştur. Buna neden olarak ise; karşılıklılık normunun koşullara göre değişebileceğini ifade etmiştir. Çünkü, karşılıklılık normunun temel karakteristiği, bazı yükümlülükleri de beraberinde getirmesidir. Elde edilen kazancın değeri; alıcının bu kazanca o onda ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, güdülerine, var ya da yok olduğu düşünülen kısıtlara ve sınırlamalara bağlı olarak değişmektedir. Gouldner (1960: 171)'a göre karşılıklılığın var olabilmesi için, insanlar kendilerine yardım edilmesini istiyorlarsa öncelikle kendileri diğerlerine yardım etmelidir.

Karşılıklılık normundan hareketle, örgütlerde işgörenler iki nedenle ÖVD gösterebilirler. Bu nedenlerden ilki; kişiler örgütleri kendilerine çeşitli olanaklar

sunduğu için buna karşılık verme zorunluluğu hissedebilirler ve bu nedenle ÖVD sergileyebilirler. Diğer neden ise; kişiler ÖVD sergilemeleri durumunda örgütlerin buna mutlaka karşılık vereceğini düşünebilirler. Bir başka deyişle kişiler bu çabalarının karşılıksız kalmayacağına inanırlar (Bolat, 2008: 125).

Perugini ve diğerleri (2003: 255) karşılıklılık kavramının kişisel bir eğilimi yansıtılabileceğine dikkati çekmektedirler. Buna göre olumlu karşılık verme yönelimindeki bireyler, kişilerarası ilişkilerinde olumlu davranışlara karşılık verme konusunda daha düşünceli ve isteklidirler. “Eğer, biri sana kibar davranırsa sen de kibar olmalısın” şeklinde yaklaşımları vardır. Olumsuz karşılık verme yöneliminde olan bireyler ise daha çok olumsuz davranışlara dikkat etmekte ve tercihen ona karşılık vermektedirler. Negatif eğilimli bu kişilerde de “Sana negatif şekilde davranıldığında sen de aynı şekilde misilleme yapmalısın” anlayışı egemendir. Bireyler zaman içinde kültürel farklılıkların ve sosyalizasyon sürecinin de etkisi ile, bu iki kişisel yönelimden birisine daha meyilli hale gelebilmektedir. Kişilerarası davranışların pozitif formları; işbirliği, özgecilik, kibarlık gibi davranışlar olurken, negatif formlu bireylerarası davranışlar ise; öç almak, öfke ve düşmanlık gibi duygulara kadar uzanabilmektedir.

Eisenberger ve diğerleri (1987) ise, iki farklı karşılık verme ideolojisi bulunduğundan söz etmektedirler. Buna göre, bazı bireyler daima aldıklarından daha fazlası ile karşılık vermeye çalışırken (creditor ideology), diğerleri, başkaları tarafından sömürülecekleri korkusu ile karşılık verme konusunda daha tedbirli davranmaktadırlar (reciprocation wariness) (Erdaş, 2010: 12-13).

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde kişilik özelliklerinin de etkili olacağı düşünülebilir. Olumlu karşılık verme eğiliminde olan bireyler ile aldığından daha fazlasını vermeye özen gösteren kişilik özelliğine sahip bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede daha gönüllü ve bu tip davranışlara daha yatkın olabilecekleri görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yönelik olumlu ve özveri gerektiren davranışları kapsamaması ise, bu görüşe dayanak olarak gösterilebilir. Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının, negatif eğilimli kişilik özelliğine sahip çalışanlar tarafından sergilenmesi güç görünmektedir.

2.2.4. Bateman ve Smith'in Çalışması

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Organ'ın 1977 yılında "Tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bu çalışmadan yola çıkan Bateman "Kantitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metodu ile yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilerini bulmuştur. Birincisi diğerlerini düşünme (altruizm) ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede kişisel değil genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu çalışmaların sonunda yöneticilerin vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Çınar, 2000'den aktaran Kaplan, 2011: 15) .

2.2.5. Blau'nun Çalışması

Blau, 1964 yılında yayımlanan "Exchange and Power in Social Life" isimli makalesinde, kişilerin davranışlarının bir değişime dayandığını iddia etmiş ve Sosyal Mübadele Teorisini ortaya koymuştur. Blau, mübadele kavramından yola çıkarak sosyal mübadele kavramını geliştirmiş ve bu kavramı ekonomik değişimden ayırmıştır. İnsanların maddi bir kazanç elde etmek için yapmış olduğu her türlü davranışı ekonomik mübadele olarak adlandıran Blau, sosyal mübadeleyi de; bir işin sonunda elde etmeyi bekledikleri kazançla güdülenen bireylerin gösterdikleri gönüllü davranışlar ve bu kazançların sürekliliği için bunlara karşılık verme ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır. Bir örnek verecek olursak, bir işletmede işgören, patronunun gözüne girebilmek ve terfi edebilmek için sıkı çalışıyorsa burada bir ekonomik mübadele vardır. Aynı işgören patronuna saygı ve minnet duygusu ile işini daha iyi yapmaya çalışıyorsa bu durumda da sosyal mübadele vardır diyebiliriz (Kaplan, 2011: 15). Ekonomik mübadeleden farklı olarak sosyal mübadelede kazanç ve getiriler para ile değil taraflar arasındaki karşılıklı sevgi ve güvenle ifade edilmektedir (Bolat, 2008: 122). Blau (1986: 93), sosyal değişimin, ekonomik değişimden önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Sosyal değişimle ekonomik değişim arasındaki esas ve en önemli farkın, sosyal değişimin tanımlanmamış diğer bir ifadeyle

belirlenmemiş yükümlülükleri gerekli kılmasıdır. Ekonomik değişimler biçimsel sözleşmeler üzerinde tanımlanmış olup, biçimsel sözleşmelerde değişimin miktarı kesin olarak belirlenmiş ve şarta bağlanmıştır. Sosyal değişimde ise, bireyin karşı tarafa sağladığı bir faydanın gelecekte mutlaka geri döneceğine yönelik beklentisi vardır. Sosyal değişimde bireyleri gönüllü davranışlara iten de bu beklenti olmaktadır.

ÖVD ile ilgili teoriler kısmında Sosyal Mücadele Teorisi ile ilgili geniş açıklamalara yer verilecektir.

2.2.6. Graham'ın Çalışması

Graham, diğer çalışmalardan farklı olarak konuya yaklaşmış, tamamen toplumsal olan bazı özellikleri örgüt içi ortama da uyarlamıştır. İnsanların bir ülkenin vatandaşı olarak yaptıklarından yola çıkarak bu davranışların, kendilerini örgütsel davranışlar şeklinde gösterdiğini iddia etmiştir. Graham, aktif vatandaşlık sendromu olarak tanımladığı davranışsal eğilimleri; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım başlıkları altında incelemiştir (Çetin, 2004'den akt: Kaplan, 2011:16).

Graham (1991), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleyerek, aktif vatandaşlık sendromunu temel alarak sınıflamıştır. Aktif vatandaşlık sendromu, sivil vatandaşın birbiriyle ilişkili üç tür sorumluluğunu tanımlamaktadır. Bunlar, yukarıda da sözü edildiği gibi; itaat, sadakat ve katılımıdır. Graham (1991), geliştirdiği politik felsefe yaklaşımıyla itaat, sadakat ve katılım kategorilerini örgüt ortamındaki vatandaşlık davranışlarına uyarlamıştır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Türker, 2006: 14- 15):

Örgütsel itaat: Örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kural ve yönetmeliklerin gerekliliğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi ifade etmektedir. Örneğin; kurallara ve talimatlara uyma, dakiklik ve işini zamanında tamamlama, örgüt kaynaklarını idareli kullanma gibi davranışlardır.

Örgütsel sadakat: Örgütün bütünüyle ve liderleriyle bütünleşme, kendini örgüt kimliğiyle tanımlamak ve örgüte bağlılık duymak olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; örgütü savunmak, çevrede iyi bir imaja sahip olmasına katkıda bulunmak,

diğer çalışanlarla işbirliği yaparak örgütün bütününe fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmak gibi davranışlardır.

Örgütsel katılım: Erdem sahibi bir çalışan olarak örgütsel olaylarla ilgilenmek, gelişmelerden haberdar olmak ve örgütün yönetiminde aktif bir şekilde sorumluluk almaktır. Örneğin; zorunlu olmadığı halde toplantılara katılma, bilgilerini ve yeni fikirlerini paylaşma, kötü haberleri duyurmaya razı olmak, grup düşüncesini geliştirmek için popüler olmayan bir düşünceyi savunabilmek gibi davranışlardır.

İşgörenin örgütün etkinliğine katkı sağlayan davranışlarda bulunması için; örgütün kurallarını kabul etmesi, örgütün imajına zarar verecek davranışlardan kaçınması, örgütün amacını kendi amacı gibi görmesi ve de örgütün gelişimine yardımcı olabilmek için düşünce ve öneri geliştirmesi konusunda istekli olması gerekmektedir. Tüm bu davranışlar ise, Gaham'ın "örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım" olarak tanımladığı ÖVD boyutları içinde yer almaktadır.

2.2.7. Organ'ın Çalışması

Smith, Organ ve Near ile Bateman ve Organ'ın 1983 yılında yaptığı araştırmalar, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılmış ilk araştırmalar olarak kabul edilmektedir. Dennis Organ, C.A. Smith'in çalışmaları sonucunda elde ettiği bulguları kullanarak, örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde en çok kabul gören tanımını yapmıştır. Organ'ın tanımına göre örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ve direkt olarak tanımlanmayan, örgütün verimliliğini artıran, isteğe bağlı bireysel bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı davranış ile kastedilen, ÖVD olarak kabul edilen davranışın, bireyin örgüt ile yaptığı istihdam sözleşmesinin tanımları içinde yer almaması, tamamen bireyin seçimine bağlı olması ve davranış sergilenmediğinde bireyin herhangi bir ceza ile karşılaşmamasıdır (Organ, 1988: 4-5). Ayrıca Organ daha önce belirlenen ÖVD'nin boyutlarına yeni unsurlar eklemiştir. Bu unsurlar gönüllü centilmenlik (Sportmanship), nezaket tabanlı bilgilendirme (Courtesy) ve organizasyonun gelişimine destek verme (Civic Virtue) dir. Organ yaptığı çalışmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisini kuran çalışmaların

iki farklı türde yapılabildiğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki kişiliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu iş tecrübesi ve iyi iş görenleri desteklemek için kullanılması, ikincisi de iş tatmininin işgörenlerin doğal davranışları sonucu ortaya çıkmasıdır. Diğer taraftan Organ'ın çalışmalarında sıklıkla kullandığı unsurlar algılanan adalet, etkin katılım ile lider desteğidir ve bu unsurların örgütsel vatandaşlık davranışının önemli boyutlarıyla ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan Organ, 1988 yılında yaptığı çalışmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Organ'a göre biçimsel rol davranışı, işte gerekli olan teknik bir rol davranışdır ve belirli kuralları içermektedir. Diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışı yönetimin istediği rol davranışdır. Ekstra rol davranışı ise, yaratıcı ve planlanmamış davranışlar olarak ele alınır ve işgörenin herhangi bir yazılı kural olmaksızın kendiliğinden ortaya koyduğu davranışlar olarak kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 328-329).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

Tez çalışmamızın ÖVD ile ilgili teoriler kapsamında; Sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-İzleyici Mübadele/Değişim Teorisi ve Biçimsel Rol-Ekstra Rol Davranışı teorilerine yer verilmektedir.

2.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan ilk açıklamalar sosyal mübadele teorisi temeline dayanmaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre, bireyler kendilerine fayda ya da yarar sağlayan bireylere karşı, bunun karşılığı olabilecek çeşitli davranışlar sergilemek için çaba harcayacaklardır. Bunun uzantısı olarak da çalışma arkadaşlarının çabaları sonucunda iş doyumunu artan birey, kendi iradesiyle ve gönüllü olarak bu çabalara karşılık vermeyi isteyecektir. Bu karşılık verme isteği de bireyde diğerlerine yönelik olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayacaktır (Vigoda ve Gadot, 2006: 80).

Blau (1964), geleneksel olarak örgütlerde iki tip değişimin olduğundan söz etmiştir. Bunlar ekonomik ve sosyal mübadeledir. Ekonomik mübadele, birey ile

örgüt arasında karşılıklı yükümlülüklerin açıkça ortaya konduğu bir anlaşma üzerinden gerçekleşir ve taraflar arasında kısasa kısas bir ilişki söz konusudur. Ekonomik mübadelede bireyden beklenen performans ölçüsünde alacağı ödüller de açıkça tanımlanmıştır. Her iki taraf içinde sorumluluklarını yerine getirmesi zorunlu olarak kabul edilmiştir. Sosyal mübadele ise, yazılı bir anlaşmadan farklı olarak tamamen taraflar (birey, örgüt, yönetici) arasındaki güven üzerine kurulu bir mübadele olmakla birlikte, ekonomik mübadeleye kıyasla yükümlülükleri daha az belirgin olup, açıkça tanımlanmamıştır. Sosyal mübadele, bireyin edindiği önceki deneyimlere bağlı olarak gerçekleşir ve taraflar arasında üstü kapalı ve tanımlanmamış yükümlülükler getirir (Hui Ho, 2006: 203-204).

Gerek ekonomik gerekse de sosyal mübadele kavramlarında ortak olan özellik, tarafların birbirlerinden fayda sağlamalarının karşılıklılık esasına dayalı olmasıdır.

Sosyal mübadele teorisi, ekonomik insan davranışları modeli üzerine kurulu bir teoridir. Bu teoriye göre bireyler, alacakları ödülleri maksimize etmeye çalışırken, kayıplarını da minimum seviyede tutmaya çalışırlar. Sosyal mübadele teorisinin temel dayanağı, maliyetlerinden daha fazla ödül sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve çekiciliği artıracığı mantığına dayanmaktadır. Sosyal işlemler hem maddi hem de takdir, statü, sadakat gibi psikolojik ödülleri de içermektedir. Örneğin; işyerinde yönetici astına parasal ödüller sağlarken; ast ise kişisel uzmanlığını ve bağlılığını göstererek yöneticiye karşılık verir (Deluga, 1994: 315). Gouldner (1960: 171)'e göre, insanlar kendilerine yardım edenlere aynı şekilde karşılık verirler ve onlara zarar verici davranışta bulunmaktan kaçınırlar. Sosyal mübadele teorisine göre (Adams, 1965; Blau, 1964), işgörenler kendilerine fayda sağlayanlara karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme yoluna giderler (Bateman ve Organ, 1983: 588). Örgütsel vatandaşlık davranışları biçimsel iş gereklerinin bir parçası olmayıp, gönüllü davranışlar olarak ortaya çıktığı için örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin bir göstergesi gibidir. Morrison (1994)'e göre, özellikle insan kaynakları yönetimi, işçi-işveren arasındaki ilişkide belirleyicidir ve işverenle ilişkisini olumlu algılayan çalışan daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye çalışır. Bu yüzden bir örgütün üyeleri ne kadar çok güven, sadakat ve bağlılık gibi çalışan

tutumlarına sahip olursa, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma olasılığı da o kadar fazla olur (Aksoy, 2012: 35-36).

Sosyal mübadele ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için, sosyal mübadele teorisinin özelliklerini belirtmekte yarar vardır. Blau'nun tanımladığı sosyal mübadelenin önemli bir bölümü çalışanlar ile örgüt arasında ve örgüt içinde bireylerin kendi arasında oluşmaktadır. Blau'a göre, sosyal mübadelenin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Bireylerin karşılıklılık esasına dayalı olarak sürdürdükleri gönüllü davranışlarıdır.

- Bir davranış sonucunda, elde edilen faydaya karşılık vermek için bir tarafın diğer tarafa yönelik isteyerek yerine getirdiği yükümlülüktür. Bununla birlikte yükümlülüğün; biçimi, derecesi veya karşılık zamanı belirtilmemiştir.

- Sosyal mübadele güvene dayalıdır. Sosyal mübadele uygun bir zamanda, biçimde ve koşulda; faydalara, katkılara veya iyiliğe karşılık verilir. Bu diğer tarafın güveni doğrultusunda gerçekleşir ve karşılık üçüncü bir tarafa başvurmayı gerektirmez (Aktaran, Bozkurt; 2010: 8-9).

Sosyal mübadele, tarafların neyi değiştireceğini açıklığa kavuşturmaz. Sosyal mübadele, bir tarafın değerli bir şeyini -mal ya da hizmet- iyilik veya saygı gösterme, takdir veya destek- diğer tarafa kendiliğinden vermesi yoluyla başlar ve verilen şeyin değeri öznel olmakla birlikte aynı zamanda onu veren kişinin kimliğine bağlıdır. Örneğin; yüksek statülü ve saygı duyulan bir bireyden övgü alma, daha az saygı gören kişiden takdir almaktan daha değerlidir. Yine politik olarak güçlü olan kişilerin desteğine, daha az etkileme gücüne (nüfuza) sahip kişilerin desteğinden çok daha fazla değer verilir. Böyle bir ödül alan kişinin, borcunu ödemek veya ödülün karşılığını vermek için bazı yükümlülükleri hissetmesi olasıdır. Bununla birlikte tarafların, ödülün karşılığının nasıl olacağı konusunda -nerede, ne zaman, ne şekilde ve nasıl- herhangi bir düşüncesi yoktur. Eğer karşılık gerçekten verilecekse ve her iki taraf, değiştirilen karşılığın ne olduğuna değer veriyorsa, taraflar birbirleriyle olan iletişimin sıklığının artmasını isteyebilirler. Bu çerçevede sosyal mübadele ilişkisinin tarafları, bundan sonraki her bir davranışa karşılık vermek yolunu uzun süre düşünmeyeceklerdir. Taraflar, bunun yerine her iki tarafın da ödüllendirilmesini sağlayan daha genel bir duyguyu besleyeceklerdir (Aktaran, Bozkurt, 2010: 10).

İşgören ve örgüt bir ilişkinin tarafları olarak düşünüldüğünde, her iki taraf da ilişkinin devamlılığı konusunda bir takım yükümlülüklerinin olduğunu kabul edeceklerdir. Örgütün amacına ulaşması konusunda işgörenden beklentisini; işgörenin zamanını, enerjisini ve yeteneğini örgüte aktarması oluştururken, işgörenin çalıştığı örgütten beklentisini ise; tatmin edici bir ödül, liyakata dayalı terfi sistemi ve

uygun çalışma şartları oluşturmaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre tarafların bu beklentilerinin gerçekleşmesi, her iki tarafında yükümlülüklerini yerine getirmesine bağlıdır. Çünkü sosyal mübadele teorisi karşılıklılık temeline dayanmaktadır. Örgüt işgörenin beklentilerini karşıladığı ölçüde işgören de örgütün beklentilerini karşılayarak bu duruma cevap verecektir denilebilir.

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, sosyal mübadele ilişkilerinde ödüllerin ve kaynakların bireylerin örgüte sunmuş oldukları katkılarının seviyesine göre dağıtılması gerektiğine inandıklarını ifade eder (Adams, 1965; Homans, 1974; Walster ve Bersheid, 1978). Bireyler, ilişkili olduğu gruptaki girdi-kazanım dengesini sağlamaya yönelik olarak elde ettikleri kazanımları (örneğin; ücret) ve katkıda buldukları girdileri (örneğin; iş gayreti ve yetenekleri) arasında dengeyi karşılaştırarak örgütleri ile aralarındaki mübadele ilişkisinin adillğini değerlendirirler (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi (equity- equation) adını verdiği bir formülle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi (Person) ve diğer kişi (Other). Kullanılan oran ise “kazanım/katkı” oranıdır. Adams’ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000: 45).

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu klasik teori, çalışanların kazanımları (ücret, terfi, gelişimine yönelik fırsatlar) ile ilgili girdilerini (emek, zaman, bilgi birikimi) birbirine göre oranlayarak, refere ettiği diğer kişinin girdi/kazanım oranı ile karşılaştırdığını ileri sürer. Eşitlik teorisine göre çalışanlar, kazanımların hangi ölçüde adil olduğunu bu kıyaslamaya bağlı olarak değerlendirir (Kulik, Ambrose, 1992’den aktaran Cropanzano ve diğerleri, 2001: 167).

Bu formülde ortaya çıkan bir eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Folger ve Cropanzano 1998'den aktaran Özen, 2002: 108–109).

Çalışanların kendi iş kazanımları ve girdi oranlarını, diğerlerinin yani benzer veya aynı işte çalışan arkadaşlarının oranları ile karşılaştırdıklarını ileri süren bu kurama göre, eğer oranlar eşitsiz ise, oranı yüksek olan taraf, yüksek ücretini eşitsizlik olarak niteleyerek suçluluk hissederken, oranı düşük olan taraf da düşük ücretini eşitsizlik olarak niteleyerek öfke duyacaktır (Greenberg, 1990: 400). Bir başka ifadeyle eşitlik teorisine göre yöneticiler ve astlar, örgütten sağladıkları kazanımlarıyla, örgüte sunduğu katkıları oranlar ve bu oranı kendisiyle aynı işi yapan arkadaşlarıyla karşılaştırır. Bu oran eşit çıktığı takdirde zihinlerinde adalet algısı yerleşir ve motive olurlar. Aksi durumda ortaya çıkan adaletsizlik algısı karşısında ise; ya katkılarını azaltırlar ya da ödül beklentilerini azaltarak adaletsiz duruma karşı cevap verirler (Deluga, 1994: 315-316). Çünkü eşitlik teorisinin merkezinde algılanan adalet vardır.

Cowherd ve Levine (1992: 303)'e göre bireylerin katkı - kazanım oranları, kıyaslama yaptıkları kişiyle benzerlik gösterdiği zaman bireyler eşitlik duygusunun varlığını hissedeceklerdir. Greenberg (1990: 399-430) de, eşitlik teorisinin öngörülerini uygun olarak, performanslarına göre daha yüksek ücretlendirilen çalışanların iş girdilerini artırdıklarını, daha düşük ücretlendirilenlerin ise performanslarını düşürdüklerini ileri sürmüştür.

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri olarak kabul edilen eşitlik ilkesine göre, sadece ödüllerin dağıtımında eşit işe eşit ücret değil, aynı zamanda cezalandırma konusunda da suçla orantılı ve herkese yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 21).

Eşitlik teorisinin ileri sürdüğü şekliyle, bireyler örgüte sundukları katkı oranında kazanım elde etmek ve de bu katkı/ kazanım oranının benzer işte çalışan diğer işgörenin katkı/kazanım oranıyla eşit olmasını arzulamaktadırlar. Her iki oranın birbirine eşit olması durumunda, bireyin örgüte yönelik eşitlik algısında olumlu bir yargının oluşması beklenmektedir. Örgüte yönelik gelişen eşitlik algısının ise, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde etkili olacağı söylenebilir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinin özünde, bireylerin örgüte katkı

sağlayacak davranışlara gönüllü katılımı söz konusudur. Bu gönüllü katılımın ise, bireylerin örgütsel uygulamalara yönelik algılarında eşitlik duygusunun varlığına bağlı olacağı söylenebilir.

2.3.3. Lider-İzleyici Mübadele/Değişim Teorisi

Graen ve arkadaşları tarafından örgütlerde liderlik konusuna yeni bir yaklaşım olarak getirilen ve Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak da adlandırılan bu liderlik teorisinde, lider ve astlar arasındaki etkileşim dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alınarak geliştirilmiş ve lider-üye mübadele teorisi (Leader-Member Exchange Theory-LMX) olarak yeniden adlandırılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Lider-üye mübadele teorisi, bireylerin rol tanımlarından farklı olarak, liderin önemli konumdaki sadece birkaç astı ile yakın ilişkiler geliştirmesine dayalıdır. Liderin, zaman baskısı gibi faktörler nedeniyle çalışanlardan sadece anahtar rol üstlenen bazıları ile yakın ilişkiler içinde olması, diğerleri ile sadece biçimsel otorite ve kurallar çerçevesinde ilişkiler kurmasına neden olur ve çalışma grubunun diğer üyeleri de, işin tamamlanabilmesi ve yeterli performansın sağlanabilmesi için, işyeri uygulamaları (yetki, işyeri kuralları ve politikalar) çerçevesinde hareket ederler (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Lider üye mübadele teorisi, sosyal mübadele teorisi şeklinde de anılsa da iki teori arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal mübadele teorisinde birey ile örgüt arasındaki bir mübadele söz konusu iken, lider-üye mübadele teorisinde ise, lider ile birey arasındaki mübadeleden söz edilmektedir. Bu modele göre amir, tüm astlarına benzer bir liderlik stili göstermek yerine, liderlik stili astları ile arasındaki karşılıklı sosyal etkileşimine göre farklılaşır. Yüksek nitelikli bir lider izleyici ilişkisi; karşılıklı güvenin olduğu, güçlü sadakat ve etkileşimin olduğu, destekleyici bir ast üst ilişkisi şeklindedir. Yöneticiler ve astlar arasındaki düşük kaliteli değişimler biçimsel organizasyon yetkilileri tarafından karakterize edilir ve bu değişim sonunda astlar örgütten standart kazanç sağlarken, yöneticiler de astlardan rutin performansın ötesinde bir çaba elde edemezler. Oysa yüksek kaliteli değişimlerde hem yöneticiler hem de astlar daha avantajlı yarar sağlarlar. Örneğin; astlar arzu edilir performans değerlemesi, terfi, tatmin edici pozisyon elde ederken;

buna karşılık yöneticiler de, örgütsel bağlılık gösteren vicdanlı ve işinde uzman astlarla karşı karşıya kalırlar (Deluga, 1994: 316). Karşılıklı etkileşimin yüksek olduğu bu ilişkide amir; bağlılığı yüksek, tutarlı ve faaliyetleri kendi beklentilerine uygun astlarını ödüllendirir. Amirinin olumlu tavrına, astı da örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol gereklerinin üstünde davranışlar göstererek karşılık verir (Deluga, 1998).

Düşük kalitedeki mübadele ilişkilerinde lider biçimsel otoritesini kullanmakta, üyelerin standart iş performansı karşılığında standart faydalar sunmaktadır. Duygusal ya da kişisel bir bağ yerine, ekonomik bir mübadele ilişkisi baskın durumdadır. Bilindiği gibi ekonomik mübadele işlemlerine konu olan mal ya da hizmetler, ilişki içerisindeki taraflardan bağımsız bir değere sahiptir ve tarafların yükümlülükleri önceden sözleşme şartları ile açıkça belirlenmiştir. Buna bağlı olarak kişiler arasında güven duygusuna ihtiyaç yoktur. Öte yandan, yüksek kalitede mübadele ilişkilerinde lider sadece iş sözleşmesine bağlı kalmamaktadır. Yüksek kalitede lider-üye mübadele ilişkilerinde; kişisel bir bağ, karşılıklı güven, saygı ve yükümlülükler üzerine temellendirilmiş sosyal mübadele ilişkileri bulunmaktadır. Ekonomik mübadeleden farklı olarak burada söz konusu olan, yüksek düzeyde sosyal mübadele ilişkileri, daha güçlü kişisel yükümlülük, minnet ve güven duyguları uyandırmaktadır (Aktaran, Erdaş, 2010: 37).

Sahip oldukları yetenekler, güvenilirlik dereceleri (özellikle amirleri tarafından izlenmediklerinde), daha fazla sorumluluk almaya istekli olmaları dolayısıyla, liderlerinden daha fazla ilgi, destek ve duyarlılık gören çalışanlar, biçimsel iş tanımlarında betimlenen görevlerini aşan katkılar sağlamakta, çalışma biriminin başarısı için kritik önem taşıyan görevleri üstlenmektedirler. Liderleri ile arasında bu tip ilişki geliştirmeyen çalışanlar ise, günlük rutin görevlerini yerine getirirler ve karşılığında da liderlerinden daha önceden belirlenmiş standart kazanımlar elde ederler (Liden ve Graen, 1980: 451-452). Buna göre lider ile astları arasındaki ilişki tarzının, astların göstereceği performans üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla lider ile arasında yüksek kaliteli ilişki bulunan işgören, yazılı iş tanımlarının ötesinde performans göstererek görevlerini yerine getirmeye çalışacaktır (Liden ve Graen, 1980: 464).

Organ (1988) de, yöneticilerin çalışanlarına karşı göstereceği adaletli yaklaşımın vatandaşlık davranışına yol açacağını ileri sürmüştür (Gouldner (1960). Yöneticilerin astlarına adil davranmaları durumunda, astların da bu davranışa karşılık olarak seçecekleri tek yolun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek olduğunu ifade etmiştir (Konovsky ve Pugh; 1994: 657).

Tansky (1993), çalışanların adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, yönetici/lider ve ast/üye arasındaki ilişki kalitesinin (lider-üye mübadele ilişkisi) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) ile de ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Tansky, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini ele aldığı çalışmasında, ortaya çıkan sonucu iki farklı yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Çalışmasında ilk olarak yöneticiler, iyi ilişkiler içinde buldukları astlarını örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda da olumlu olarak değerlendirirler ya da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren astlarına diğerlerinden daha yapıcı ve istenilir davranmaktadırlar, şeklinde açıklama getirmiştir. Elde ettiği bulgulara yönelik ikinci açıklamayı ise, sosyal mübadele yaklaşımına dayandırmaktadır. Buna göre, yöneticileri ile iyi ilişkiler içinde olduğuna inanan astlar, örgütten ekonomik mübadelenin ötesinde faydalar elde etmekte ve bu duruma, örgütsel vatandaşlık davranışları göstererek karşılık vermektedirler (Tansky, 1993: 205).

Zellers ve arkadaşları (2002: 1063) tarafından astlarına kötü davranan yönetici ile astları arasındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelendiği araştırma sonuçlarına göre; astlarına kötü davranan yöneticinin astları, yöneticileri daha pozitif olan meslektaşlarına göre daha az örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışını ekstra rol olarak gören astlara göre yönetici ile ast arasındaki ilişki tamamen biçimsel rol tanımlarına göre belirlenmektedir.

Lider-üye mübadele teorisi, genel anlamda lider ile üye arasındaki etkileşimi dikkate almaktadır. Bu teoriye göre liderin, yakın ilgi gösterdiği ve iyi ilişkiler geliştirdiği çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı gözlenirken, liderle aralarında bu tip bir ilişkinin gelişmediği diğer işgörenlerin ise, sadece biçimsel rol yükümlülüklerini yerine getirdiği ve ÖVD türünden davranışlar sergilemediği görülmektedir. Bu durumda, tüm işgörenlerden biçimsel rol yükümlülüklerin ötesinde davranışlar sergilenmesi isteniyorsa, liderinde işgörenlerle aralarındaki ilişki kalitesini yükseltmesi gerektiği ifade edilebilir.

2.3.4. Biçimsel Rol ve Ekstra Rol Davranışı

Rol; bir işgörenden örgütsel konumu ile ilgili olarak, başkalarının yapmasını beklediği, istediği işlem ve eylemlerdir (Başaran, 2000: 15).

Genellikle bir organizasyon içinde grupların ve bireylerin davranışları, paylaşılan inanç ve faaliyetleri, örgüt kuralları ile katı bir şekilde belirlenmiştir (Tikici ve Deniz, 1991: 72).

Biçimsel rol (rol içi) davranışı çalışma yaşamında gerekli olan teknik bir durum olarak görülmekte ve yönetim için kabul edilen davranışlar olarak ele alınmaktadır. Organ (1988) biçimsel rol davranışını; örgütlerdeki biçimsel sistemler, politikalar, kurallar ile etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Bu anlamda biçimsel rol davranışı, bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir. Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı, yürürlükte bulunan biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve işgörenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Ancak bir örgütte biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması halinde de çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir (Acar, 2006: 3).

Ekstra rol (fazladan rol) davranışları da, resmi olarak belirtilmiş rol gerekliliklerinin ötesinde pozitif davranışlar olarak kabul edilmekte olup, birey için yaptıkları işin bir parçası olarak tanımlanmayan davranışlardır (Brief ve diğerleri, 1986: 712). Ekstra rol davranışı, görev tanımlarında yer almayan ve işgörenlerin örgütsel faaliyetlere gönüllü katılımıyla gerçekleşen davranışlar olması nedeniyle, söz konusu davranış şekli rol tanımlarının geliştirilmesi değildir. Aynı zamanda biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmayan ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Ekstra rol davranışları işyerinde sosyalizasyon, yenilik ve değişim içerdiğinden bu durum, çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir. (Acar, 2006: 4). Bateman ve Organ (1983) da sözü geçen, isteğe bağlı ya da ekstra rol olarak kabul edilen davranışlar, örgütün biçimsel ödül sistemine bağlı olmayan fakat örgütün işlerliğine katkı sağlayan davranışlar olarak literatürde oldukça ilgi görmüştür (Podsakoff ve diğerleri, 1997: 262). Katz ve Kahn (1966)'a göre, örgütsel işlerlik çalışanların göstereceği ekstra rol davranışlarına bağlıdır. Ekstra rol davranışları ise; iş tanımlarında yer almayan, doğrudan performans değerlemesinde dikkate alınmayan, fakat örgütün sosyal yapısının esnekliğini artıran davranışlardır (Bateman

ve Organ, 1983: 588). Katz' a göre çalışanlar tarafından sadece tanımlanmış rollerin yerine getirildiği bir örgüt oldukça kırılğan bir yapıya sahiptir. Oysa her örgüt günlük olarak işbirliği, yardımseverlik, öneri getirmek gibi sayısız vatandaşlık davranışlarına bağlı olarak gelişir (Smith ve diğerleri, 1983: 653). İşle ilgili problemlerinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, çalışma alanını düzenli tutmak, verilen emirleri ve yükümlülükleri şikayet etmeden kabul etmek, yapıcı önerilerde bulunmak, kişilerarası çatışmaları minimize etmek, örgüt iklimini desteklemek, örgütsel kaynakları korumak bu tip davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle yazarlar kavramın anlamını genişleterek bu tür davranışları “vatandaşlık davranışları” olarak yeniden adlandırmışlardır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Kelloway ve arkadaşları tarafından da örgütün yaşamını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesinin, çalışanların gönüllü olarak kendilerinden beklenen asgari görevlerin ötesinde davranışta bulunmalarına bağlı olduğu ileri sürülmüştür (Kelloway ve diğerleri, 2002: 143).

İşin gerektirdiği davranışlar (in-role) ile kişinin işinin gerekli kılmadığı ve iş tanımında yer almayan (extra-role) davranışlar arasındaki ayrımın oldukça belirsiz olduğu düşünülmektedir. Çünkü ekstra rol olarak görülen davranışlar kişiden kişiye, içinde bulunulan duruma ve zamana göre değişmektedir. Dolayısıyla da çalışanların iş yükümlülükleri hakkındaki algıları birbirinden farklılık göstermektedir (Rousseau, 1989). Salancik ve Pfeffer (1978) ise, bu farklılıkta kişilerin bilişsel eğilimlerinin de birbirinden farklı olmasının etkili olduğunu belirterek, aynı pozisyonda olanların bile, işleriyle ilgili rol tanımlamalarının birbirinden farklılaştığını ileri sürmektedir. Yapılan araştırmalar çoğu gözetimcinin (yönetici-amir) ekstra rol olarak kabul edilen davranışları performans değerlemesinde dikkate aldıklarını ve çalışanların büyük bölümü tarafından da bu tip davranışların genellikle işlerinin bir parçası olarak algılandıklarını göstermektedir (Zellars ve diğerleri, 2002: 1069).

Örgütsel vatandaşlık davranışının rol ya da ekstra rol davranışı olarak ortaya çıkmasında ilk olarak çalışanın işini nasıl tanımladığı etkili olmaktadır. İşini daha geniş tanımlayan çalışan birçok örgütsel vatandaşlık davranış şeklini işinin bir parçası olarak görürken, iş yükümlülüklerini daha dar tanımlayan çalışan ise, belki de yaptığı işin gerekleri olan birçok davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görebilir. Bu arada, çalışanın işiyle ilgili sorumluluklarının hem yöneticiler hem de

çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü de davranışların rol içi ya da ekstra rol davranışı olarak tanımlanmasında önemli kabul edilmektedir (Morrison, 1994: 1544-1545). Rol içi ve ekstra rol davranışları arasındaki ikinci fark ise, bu davranışların ödüllendiriliş şekline kaynaklanmaktadır. Her iki davranış şekli de doğal olarak ödüllendirilmesine rağmen, rol içi davranışlar gerek formal gerekse informal yaptırımlarla ve dışsal ödüller yoluyla teşvik edilirken, ekstra rol davranışlar ya da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilen davranışlar ise, Organ'ın (1988) da söz ettiği gibi, örgütün biçimsel ödül sistemi içinde yer almadığından dolayı, dışsal ödüllerden bağımsızdır. Dolayısıyla bireyleri rol içi ya da ekstra rol davranışlara iten güdüler birbirinden farklı olup, rol içi davranışların motivasyonel temellerinin diğer davranış türüne göre daha kapsamlı olması gerektiği söylenebilir (Morrison, 1994: 1545). Morrison'a (1994) göre, çalışanların iş yükümlülüklerini ne kadar geniş ya da dar olarak tanımlayacakları bilişsel, durumsal ve motivasyonel faktörler tarafından etkilenmektedir (Morrison, 1994: 1546).

Blakely ve arkadaşlarına (2005) göre, kişi ne kadar çok içsel kontrol odaklı olur ve ne kadar çok işini hayatının merkezine koyarsa, iş sorumluluklarını o derece geniş tanımlar ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı diye tanımlanan davranışları gösterir. Organ (1988) da, etkin bir örgüt için, hem rol içi hem de ekstra rol davranışlarının bir arada olması gerektiğini belirtmiştir (Moorman ve diğerleri, 1993: 223).

Bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi, hem rol içi hem de rol dışı davranışların bireyler tarafından etkin şekilde gösterilmesine bağlıdır. Rol içi davranışlar her şekilde birey için bir yükümlülük olarak görüldüğünden, bu tür davranışların işgörenler tarafından yerine getirilmesinde önemli ölçüde güçlük yaşanmayacağı söylenebilir. Çünkü, işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirebilmesi, ancak bu yükümlülükleri yerine getirmesine bağlıdır. Oysa rol dışı davranışlar gösterilmesi konusunda durum farklı olup, bu tür davranışlar bireyin inisiyatifine bağlı olmaktadır. Bu durumun nedeni ise, rol dışı davranışların resmi görev tanımı dışında tutulması ve birey için bir yükümlülük getirmemesidir.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Araştırmalarda genellikle Organ (1988) tarafından ifade edilen özgecilik (Altruism), sivil erdem (Civic Virtue), vicdanlılık (Conscientiousness) , nezaket (Courtesy) ve centilmenlik (Sportmanship) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık boyutları kullanılmıştır (Deluga, 1994: 316). Çalışmamızda da Organ'ın tanımladığı şekliyle ÖVD'nin boyutları açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.4.1. Özgecilik

Özgecilik, örgütteki işgörenlerin özellikle uzman işgörelere (ustabaşılara) ve bununla birlikte diğer işgörelere yardım ederek onların performanslarını artırmaya yönelik ortaya çıkan davranışlardır. Bu tür davranışlar bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunan davranışlardır (Çetin, 2004: 19).

Vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu işle ilgili problemlerinde arkadaşlarına yardım etmek ve yeni çalışanların işle ilgili kuralları öğrenmelerine yardımcı olmak şeklinde ortaya çıkan davranışlar olarak da ele alınmaktadır (Organ ve Hamner, 1982: 307). Kötü hava şartlarında bile bahane üretmek yerine işe gelmek için özel çaba sarfetmek, işyerini temiz tutmak, kişisel çatışmalarda barışçıl bir tutum izlemek, amire, gruba ya da örgüte yönelik ortaya çıkan davranışlar, ÖVD'nin özgecilik boyutunda tanımlanan davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ ve Hamner, 1982: 307).

Özgecilik; problem yaşayan arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmeyi içeren ve onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik olarak ortaya çıkan bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Deluga, 1994: 317).

Özgecilik, bütün gönüllü davranışları içine almaktadır. Bireyin, çalışma arkadaşlarının problemleri ya da işleriyle ilgili konularda onlara yardımcı olmak adına sergilediği gönüllü davranışları içerir. Özgecilik, örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak, çalışma arkadaşlarına doğrudan yardım etmeyi içeren davranışlarla sınırlı değildir. Özgecilik türündeki davranışlar; çalışma arkadaşlarının yanında müşteriler, tedarikçiler, satıcılar ve işletmenin sunmuş olduğu hizmetten yararlananlara yönelikde olabilmektedir. Söz konusu yardım etme davranışı, örgütle

ilgili olduğu sürece potansiyel olarak örgütsel etkililiği artıran bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Özellikle dış çevreye yönelen bu tür davranışlar, müşterilerin işletmeye karşı sadakat ve bağlılık duymalarına ve müşterilerin iyi niyetinin kazanılmasına imkan vermektedir (Organ, 1988: 8-9).

Podsakoff ve Mackenzie (1994: 351) de aynı şekilde, işle ilgili problemlerinde (yeni gelen satış personelinin oryantasyon sürecine yardımcı olmak, satış stratejilerini paylaşmak gibi) çalışma arkadaşlarına yardımcı olmayı içeren tüm gönüllü davranışları özgecilik olarak kabul etmektedir. Bir başka ifadeyle, işle ilgili problemlerinde arkadaşlarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar özgecilik olarak kabul edilmektedir. Araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına, yeni bir yazılım programının anlaşılmasına yardımcı olmaya yönelik davranışlar özgeciliğe örnek olarak verilebilir (Allison vd., 2001: 283).

İşgörenlerin diğerergamlık, diğerlerini düşünme ve özgecilik olarak isimlendirilen bu davranış şekli, gereksinimi olan bir kimseye gönüllü olarak ve ödül beklemezsizin karşılıksız olarak yapılan yarar sağlayıcı davranış anlamına gelmektedir. İşletme ile ilgili bir görev veya bir sorunda diğer bir işgörene yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmen veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir işletme çalışanınin davranışları da özgecilik davranışı kapsamında ele alınabilir (Atalay, 2010: 42). Özgecilik olarak nitelendirilen bu tip davranışlar, doğrudan örgüt içinde bir bireye yardım etmeye yönelik olsa da, sonuç olarak tüm örgüte katkı sağlayan davranışlar olarak ele alınmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003: 284). Çünkü birbirine işle ilgili konularda yardımcı olan çalışanlar sayesinde örgütsel kaynakların kullanımında kolaylık ve serbestlik sağlandığı için bu durum örgütün verimliliğine de katkıda bulunmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1997: 135).

Podsakoff ve diğerleri (1997: 264), yardım etme davranışları aracılığıyla grup etkinliğinin artmasında, yeni işgörenlerin daha verimli çalışma biçimlerini öğrenmesinin, daha çabuk deneyim kazanmalarının, problemlere daha etkili çözümler bulabilmelerinin rol oynayabileceğini belirtmektedir. Bu şekilde, yeni işgörenlerin hem nitelik hem de nicelik olarak daha yüksek performansla

çalışmalarına olanak sağlanmış olur. İşgörenler birbirlerine yardım ettiklerinden, yöneticiler zamanlarını yardım etme davranışlarına ayırmak yerine, daha fazla verimlilik sağlayan faaliyetlerle uğraşabilirler. Yardım edici davranışlar grubun birlik ve bütünlüğünü artıracaktır. Bunun sonucunda, işten ayrılma oranları azalacak, işyeri daha çekici olacak ve örgütsel verimlilikte artış sağlanabilecektir (Aksoy, 2012: 43). 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 unsur olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2006: 55).

Podsakoff ve Mackenzie (1993: 81)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu sadece çalışma arkadaşlarına karşı değil, müşterilere ve satıcılara yönelik de olabilmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, yapılan her yardımlaşma da özgecilik olarak değerlendirilmemelidir. Bir davranışın özgecilik olarak değerlendirilebilmesi için bazı kriterler belirlenmiştir. Bu kriterlere göre, öncelikle yardımın nedeni örgütle ilgili bir görev olmalı ve davranış örgütsel vatandaşlık davranışının diğer türlerinde olduğu gibi gönüllülük esasına dayanmalıdır (Beşiktaş, 2009: 55-56).

Çalışanların birbirlerine işle ilgili konularda yardımcı olmaları şeklinde açıklanan özgecilik davranışı, biçimsel olmayan örgüt yapısının bir sonucu olarak da görülebilir. Daha öncede açıklandığı üzere biçimsel olmayan örgüt yapısı, örgüt hiyerarşisinden bağımsız olarak gelişen ve çalışanlar arasında gerek iş ile gerekse de iş dışı konularda iletişimi sağlayan bir yapı olduğu düşünüldüğünde, özgecilik davranışının bu tip bir yapı içinde daha çok gelişebileceği söylenebilir.

2.4.2.Vicdanlılık

Vicdanlılık; detaylara odaklanan, güvenilir ve sorumlu kişilik özelliği olarak açıklanabilir (Wood vd., 2004: 105). Organ'ın tanımladığı ikinci boyut olan vicdanlılık, organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen rol gereklerinin ve asgari rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir (Allison ve diğerleri, 2001: 283). Diğer bir ifadeyle vicdanlılık, bireyin

minimum rol gerekliliklerinin ötesinde davranış sergilemesini ifade eder (Organ, 1988: 9).

Organ'ın örgütsel vatandaşlık literatürüne kazandırdığı yardımseverlik ve kuralları içselleştirme temeline dayalı olan bu kavram, çalışanların kendi davranışlarını sorgulamasını ve yargılamasını sağlayan, kendi ahlak anlayışını sorgulayarak en iyi davranış modelini bulma gayretlerini ateşleyen bir içsel güç olarak tanımlanmaktadır (Beşiktaş, 2009: 56). İşe katılım şeklinde ifade edilen işe devamlılık, bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak işyerlerinde devamlılığın gönüllüğe dayalı durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işe gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, evinde yaşadığı problemler nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, o çalışan için çok sık olmadığı sürece yöneticiler tarafından hoşgörülle karşılanabilmektedir. İşe devamlılıkta kabul edilebilir ya da gereken düzeyin üstünde çaba göstermesi ancak ÖVD olarak değerlendirilebilmektedir. Dakik olmak toplantılara katılmak biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmak da bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir. (Organ, 1988: 9-10). Bu davranışlar birey ya da gruptan ziyade örgütün bütününe yönelik yarar sağlayan davranışlardır. İşyerinde zamanı boşa geçirmemek, dakik olmak, kurallara uymak gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir (Schnake ve Dumler, 2003: 284). Ayrıca yine işe erken gelmek, geç ayrılmak, gereksiz aralardan kaçınmak, randevu ve toplantı zamanlarına dikkat etmek, görevlerini zamanından önce tamamlamak, şirket kaynaklarını korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, firma performansını artırmaya yönelik olarak daha fazla sorumluluk almak konusunda istekli olmak gibi davranışlar da yine bu boyut içerisinde ele alınabilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Allison ve diğerleri, 2001: 283). Vicdanlılık ya da ileri görev bilinci, (Conscientiousness) olarak ifade edilen bu kavram, çalışanların gerekli olandan daha fazlasını yapmalarını içerir. Verilen görevi tamamlamak için fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışmak, görevlerin yanında gönüllü işler yapmak, örgüt kurallarına uymak ve iş zamanını hiçbir şekilde boşa

harcamamak bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir (Elçi, 2005'ten aktaran Aksoy, 2012: 44).

ÖVD nin vicdanlılık boyutunun örgütsel verimliliğe katkısı ise; çalışanın örgütün; su, elektrik, hammadde, yakıt, para ve ekipman gibi kıt kaynakların kullanılmasına dikkat göstermesinden de açıkça görülebilecektir (Organ, 1988: 11).

Organ (1988a) da vicdanlılık boyutunun, bireylerin rollerinin gerektirdiği asgari rollerin ötesine geçmeyi ifade ettiğini aynı zamanda bu boyutun sadece bireye yönelik yardımseverliği ifade eden özgecilik boyutuna göre daha geniş bir kavram olduğunu ve bu yardımseverliğin tüm örgüte yönelik olduğunu açıklamıştır (Deluga, 1994: 317).

Smith, Organ ve Near (1983: 657) tarafından vicdanlılık boyutunun tanımlandığı ilk çalışmada, vicdanlılık kavramı yerine kurallara koşulsuz bağlılığı ifade eden “genelleştirilmiş itaat” (generalized compliance) kavramı kullanılmıştır. Ancak Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tanımladığı kitabında “itaat” kelimesinin otoriteye köle gibi boyun eğmeyi akla getirdiğini belirtmiş ve bunun yerine içsel bir gücü ifade eden “vicdanlılık” kavramını kullanmayı tercih etmiştir (İşbaşı, 2000: 27). Vicdanlılık, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak ifade edilmiş olup, işe devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48). Vicdanlılık olarak tanımlanan bu davranışın önemli olarak kabul edilmesinin nedeni, organizasyon düzenini sağlamaya yönelik politikaların tüm çalışanlara aynı düzeyde ve kusursuz biçimde uygulanmasının mümkün olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışanların kendilerini, biçimsel bir anlaşmaya bağlı olmayan, kapalı biçimde ifade edilen ve söylenmeden hissedilmesi ve uyulması beklenen, biçimsel olmayan kurallara uymayı kabul edebilir minimum bir düzeyde zorunlu hissetmeleri önemli kabul edilmektedir. İşgörenlerin bu düzeyin üzerinde sergiledikleri tüm davranışlar vicdanlılık davranışı olarak nitelendirilmektedir (Gündüz, 2008: 24).

Bingöl (1998: 496), bu tip davranışların örgütsel vatandaşlık davranış biçimi olarak kabul edilmesinin nedenini, her çalışandan örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu

şekilde davranmamasına bağlamıştır. Vicdanlılık, kişiliğin temel kategorilerini tanımlamak amacıyla kullanılan ve kişilik oluşumu olarak organize olma, güvenilir olma, başarmaya isteklilik ve koruyucu olma gibi bir takım özellikleri içeren boyuttur. Temelde, çalışanın genel itaatini yansıtsa bile bu tür davranış gösteren çalışan, hiç kimsenin itaati gözlemediği ya da denetlemediği durumda bile örgütsel kural, düzenleme ve süreçlere uygun hareket etme eğilimindedir (Gündüz, 2008: 25).

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunun, bireyin kişilik özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan davranışları içerdiği söylenebilir. Örneğin, bireyin hasta olduğu dönemde bile görevini aksatmamak için işe devamsızlık yapmaması, hem hastalık izni kapsamında ele alındığında hem de yöneticiler tarafından anlayışla karşılanabilecek bir durum olduğu düşünüldüğünde aslında birey için sıkıntı yaratmayacak bir durumdur. Fakat böyle bir durumda bile birey, kendinden fedakarlık yaparak işine devam edebilmektedir. Bu davranış ise bireyin, kendinden önce başkalarını düşünme yönünde bir kişilik özelliğine sahip olmasıyla açıklanabilir.

2.4.3. Centilmenlik

Centilmenlik, işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içeren bir kavramdır. İşgörenlerin şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluklara katlanabilmesi olarak ifade edilen bu davranış boyutunda, olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşım tercih edilmektedir (Çetin, 2004: 21).

Centilmenlik ya da sportmenlik olarak ifade edilen bu kavram literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ (1990b: 96)'da centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı bireyin tolere etme konusunda gösterdiği isteklilik olarak tanımlanmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517; Schnake ve Dumler, 2003: 284). Bununla birlikte bu tanım, centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin; centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan

kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Köse, 2003: 4). Gönüllülük ve centilmenlik, insan kaynaklarının sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikayet etmeden hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, insan kaynaklarının işletmenin liderine tam olarak bağlılığını içermektedir. Gönüllülük ve centilmenlik davranışına, insan kaynaklarının işletmelerini her durumda ve her yerde savunmaları, yöneticiler olmadan da işletmenin çıkarları için çalışmaları, gereksiz şeylerden şikayet ederek zaman harcamamaları, sorunları olduğundan daha büyük görme eğiliminde olmamaları ve olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklanmaları örnek verilebilir. Bu tür davranışın olmaması, örgütsel mutluluğun ve olumlu bir örgüt ikliminin yakalanmasını engellemekte ve örgüte karşı sadakat duygusunun azalmasına neden olmaktadır (Netemeyer ve diğerlerinden aktaran Atalay, 2010: 44). Organizasyon içinde kaçınılmaz yükümlülüklerden ve sorunlardan ortaya çıkan durumu tolere etme konusundaki isteklilik sayesinde, çalışanların işlerine karşı pozitif tutum takınmaları ve bunun sonucunda da daha olumlu bir örgüt iklimi yakalanabileceği söylenebilir. Örneğin; bir projeyi tamamlamak için fazla mesai yapmak durumunda kaldığı zaman şikayet etmekten kaçınmak bu tip davranışın tipik bir örneği kabul edilebilir (Allison ve diğerleri, 2001: 283). Önemsiz sorunları büyütmemek, işle ilgili olumsuz düşüncelere neden olmamak centilmenlik kapsamında ele alınan davranışlardır.

Örgütler, ne kadar zekice, iyi niyetle ve yardımsever şekilde yönetilirse yönetilsin, beklenilmeyen ve kaçınılmaz şekilde stres yaratan olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir. Örneğin; binanın fiziksel yapısında bir değişime gidildiğinde bazı çalışanlar birkaç hafta klimasız ortamda çalışmak ve arabasını binanın çok uzağına park etmek zorunda kalabilir. Ya da yeni üretim metodları, yeni personel planlamasına gitmeyi gerektirebilir ve bazı departmanlar çalışanlarından bir kısmını diğer bölümlere kaptırabilirler. Örgütsel yapıyı etkileyen hatta bozan bu değişikliklerin kaynağı ve nedeni olursa olsun, genellikle bazı uyumsuzlukları da beraberinde getirir. Bu sonuçlardan etkilenenler, oluşan durumdan şikayet etme ve hatta direnç göstermeyi kendileri için bir hak olarak görebilirler. Buna rağmen bazı bireyler, şikâyet mekanizmalarına başvurmayı pek tercih etmezler. Çalışanların

göstereceği bu davranış şekli de örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda değerlendirilebilir. Centilmenlik davranışı örgütsel etkililiğe, çalışanların zor durumlara karşı direnme gücünü artırarak katkıda bulunur (Organ, 1988: 11-12). Genellikle şikayet nedenlerinin ortadan kalkması için çoğu kez yetkili kaynaklara başvurulur. Oysa centilmenlik davranışları sergilendiğinde, örgütlerde bu şikayetleri ortadan kaldırmak için harcanacak kıt kaynaklar; örgütsel analiz, problem çözme, iş programlama ve planlama aktivitelerine dağıtılarak daha çok üretkenlik sağlanır. Bu tip örgütlerde yöneticilerin centilmen kişiler için “bana bir dakikalık sorunu bile getirmezler” şeklinde kendilerinden söz ettiklerine de sıkça rastlanmaktadır (Organ, 1988: 12).

Ackfeld ve Coote (2003: 3)’e göre de centilmenlik davranışları, çalışanların sorunlarla gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması sebebiyle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır. Çalışanların sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu iş ile ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmek yerine, iş ile ilgili faaliyetlere harcaması, iş arkadaşlarına saygısızca davranarak onları kırmak yerine olası hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaları, olumsuzluklar yerine olaylara ve durumlara olumlu bir gözle bakarak kendisine ve çalışma arkadaşlarına motivasyon sağlamaları centilmenlik boyutu içinde değerlendirilebilir (Kaplan, 2011: 34).

Centilmenlik boyutu içinde ele alınan davranışların, örgütün riskli ya da kriz dönemlerinde örgüt için çok daha fazla önem arz edeceği söylenebilir. Özellikle kriz dönemlerinde, örgütlerin gerek finansal gerekse de sosyal açıdan daha kırılgan bir yapıya sahip oldukları düşünüldüğünde, böylesine zor bir dönemde, zor koşullardan şikayet etmeden kendilerine destek veren insan kaynağına sahip olmak, tüm örgütler tarafından arzulanan bir durum olarak görülebilir.

2.4.4. Nezaket

Nezaket boyutu ise, gelecekte ortaya çıkabilecek problemlere karşı önlem almayı açıklayan bir boyuttur (Deluga, 1994: 317; Organ ve Ryan, 1995: 782). İşle ilgili yaşanabilecek olası problemlere karşı önceden önlem almayı içeren (Podsakoff

ve diğ erleri, 1994: 351) diğ er bireyleri etkileyecek olan bir eyleme başlam adan önce iş letmedeki diğ er bireyleri bilgilendirmeye dayalı faaliyetlerdir (Allison ve diğ erleri, 2001: 284).

Nezak et boyutunda ele alınan davranış lar, baş kalarının iş lerini etkileyecek davranış lar yapmadan veya kararlar almadan önce diğ erlerini bilgilendirmeye yönelik davranış lardır (Ç etin, 2004: 20).

Örg ütsel vatandaşlık davranış ının nezaket boyutu, bir ç alış anın alacağ ı kararlardan ya da sorumluluklarından diğ er ç alış anlarında etkilenmesi durumunda, bu durumdan etkilenecek olan diğ er ç alış anlara, ilgili kararı ya da bilgiyi önceden haber verme, hatırlatma ve uzlaş ma gibi olumlu davranış ları iç eren bir ÖVD türüdür. Örneğ in; satış sorumlusunun yeni verilen bir sipariş in iki hafta boyunca yeni düzenlemeler gerektireceğ ini, biçimsel olmayan şekilde ve gönüllü olarak bu karardan ya da geliş meden etkilenecek diğ er ç alış anlara haber vermesi, ÖVD'nin bu boyutu iç inde yer alabilecek davranış lara örnek olarak verilebilir (Organ, 1988: 12).

ÖVD'nin nezaket ve özgecilik boyutlarının her ikisi de karşı tarafa yardım etme amaçlı davranış lar olsa da aralarında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. İki davranış tarzı arasındaki temel farklılık; özgecilik boyutunda bireye bir probleme sahip olduğu anda yardım etme söz konusu iken; nezaket boyutunda ise, bireye problem ortaya çı kmadan önce haber verme ya da yaş ayacağ ı problemin etkilerini azaltmak yönünde önlem alma davranış ı söz konusu olmaktadır (Organ, 1988: 12).

Örg ütsel vatandaşlık davranış ının bireysel ve grup düzeyindeki etkilerini inceleyen Schnake ve Dumler (2003: 285)'a göre nezaket, örg ütte bireyin verdiğ i kararlar ve yaptığ ı davranış lar konusunda, bu karar ve davranış lardan etkilenecek olanları bilgilendirmesi ve iş le ilgili kullanılabilir bilgileri ilgili kiş ilere ulaşt ırması olarak görülmektedir. Bu boyut iç inde ele alınabilecek davranış lara örnek olarak ise; bireyin iş yerinde olamayacağ ı ya da iş e gecikeceğ i zamanlarda ya da bir projenin tamamlanması konusunda yaş anabilecek olası sorunlar hakkında, bu durumu ç alış ma arkadaş larına önceden bildirmesi sayılabilir (Allison ve diğ erleri, 2001: 283). Yeni bir sipariş in yeni ve özel üretim düzenlemeleri gerektirebileceğ ini biçimsel olmayan şekilde ve gönüllü olarak üretimde ç alış an kiş ilere bildiren satış temsilcisinin veya herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğ ini düş ündüğü kiş ilerin fikirlerini alan, örg üt iç inde önemli konularda düzenli bilgi akış ı sağ lamaya ç alış an

organizasyon üyesinin bu davranışları, nezaket boyutuna örnektir (Gündüz, 2008: 26).

Bu tür davranışlar eyleme başlamadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan faaliyetler olup, tehdit edici faaliyetlere karşı organizasyondaki diğer bireyleri uyarmak olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 336).

Bu nedenle nezaket, problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır. Bir örgütte olumlu iklimin yakalanıp performansın artırılabilmesi için, birbirleriyle iletişimde bulunan bireylerin karşılıklı olarak olumlu davranışlar sergilemeleri gerekir. Eğer iş yapma açısından sebep sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlı olan bireyler nezaket kavramını içselleştirebilirlerse, örgütsel vatandaşlık kavrayışlarında ilerleme olabilir. Bu noktada, kararlarından ya da hareketlerinden etkilenen kişilerin fikrini alan, iş arkadaşlarının hakkını koruyan veya sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutumlar sergileyen çalışanların davranışları nezaket boyutu içerisinde değerlendirilebilir (Şeşen, 2006: 62).

Podsakoff ve arkadaşları (2000: 515-520)'na göre de nezaket kavramı, çalışanların örgüt içinde gelecekte ortaya çıkacağını öngördükleri problemleri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu problemin çözümünde onlara yardım etme davranışlarıdır. Üretim esnasında herhangi bir yerinden alışılmamış farklı bir ses gelen makinenin bozulmasını beklemeden, bakım ekibine veya yönetime haber verilmesi, çalışanların sağlığını etkileyen bazı olumsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve korunma tedbirleri konusunda iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi Podsakoff ve arkadaşlarının nezaket tabanlı bilgilendirme davranışlarına örnek olarak verilebilir (Kaplan, 2011: 31-32).

Nezaket tabanlı bilgilendirme olarak açıklanan davranışların örgüt üyeleri arasında yaygınlaştırılabilmesinin, örgütte iyi bir iletişim ve işbirliği sisteminin varlığını gerekli kıldığı söylenebilir. Bireylerin birbirleriyle kolayca iletişim kurabilmesinin önünü açan açık bir iletişim sisteminin her kanaldan (dikey- yatay- çapraz) işlemesi çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırarak, işleri ile ilgili birbirini etkileyebilecek durumları, önceden kendi aralarında paylaşmaları mümkün olabilecektir.

2.4.5. Sivil Erdem

ÖVD'nın sivil erdem boyutu Graham (1986) tarafından, "örgütün politika yaşamına sorumlu katılım" olarak tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik

politika felsefesinden yola çıkarak geliştirmiştir. Graham'a göre iyi bir örgüt vatandaşı, sadece günlük sorunları yakından takip etmemeli, aynı zamanda bu sorunlar hakkındaki duygularını ifade ederek işletme yönetimine katkıda bulunmalıdır. Bireyin kurum içi e-postalarını okuması, toplantılara katılması, iş dışındaki zamanlarında kurum içi sorunları tartışması, fikirlerini çekinmeden fakat uygun bir tarzda söylemesi türündeki davranışlar, ÖVD'nin sivil erdem boyutu içinde yer alabilecek davranışlara örnek olarak gösterilmektedir (Organ, 1988: 12-13).

Bireylerin, çalıştıkları kurumun sürekli gelişmesine yardım eden faaliyetlerde bulunmak istemeleri, biçimsel olarak görevleri arasında olmasa da kurum imajına yardım edecek aktivitelere ilgi duymaları ya da katılmak istemeleridir. Çalışanların ayrıca kurumlarındaki gelişmelere uyum göstermeye çaba harcamaları, kurumdaki değişiklikleri izleyerek diğerleri tarafından da bu değişimlerin kabul görmesi için gayret göstermeleri bu kapsamdaki davranışlar arasında yer alır (Elçi, 2005'den akt: Aksoy, 2012: 44).

Sivil erdem davranışı; örgüt içinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri, örgüt politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirip, toplantılarda fikirlerini dürüstlikle ifade etme gibi davranışlar sergileyerek örgütün politik yaşamına sorumlu ve yapıcı bir birey olarak katılmayı ifade eder (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 141).

Graham (2000:532)'ye göre, çalışanların görüşlerini açıkça ortaya koyma ve görüşlerinin arkasında durma konusundaki cesaretleri, iddialı fikirler ortaya koymaları ve değişime öncülük etmeleri örgüt için yapılan fedakârlıkları göstermekte ve sivil erdem davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Kaplan, 2011: 35). Kidder (2002: 637)'a göre örgüt içinde düşünciyi ifade etme davranışı olarak da ortaya konulan sivil erdem, çalışanların destekledikleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkmalarını, örgütsel ve bireysel sorunlara ilişkin görüş bildirip iddialı fikirler ortaya koymalarını, elde edilen bilgiyi eleştirel bir şekilde değerlendirmelerini ve gerektiğinde statüko ile mücadele etmelerini de kapsar (Şeşen, 2006: 63).

Sivil erdem boyutu, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek profesyonel iş yaşamında ve örgütün sosyal yapısını da içine alacak şekilde; örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını

içermektedir (Allison, 2001: 283). Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, işgörenlerin örgütle ilgili konularda ve örgüt politikalarıyla uyum içinde olmasını, toplantılara katılmasını ifade eden bir boyuttur (Schnake, 2003: 284). Sivil erdem davranışı ayrıca, bireyin örgütle ilgili düşüncelerini ifade etmenin yanı sıra aynı zamanda bireysel postalarını okumasını, örgütü etkilediği ölçüde ilgili endüstride yaşanan gelişmeleri takip etmesi, örgütle genel uyum içinde olmasını içeren davranışlar olarak ele alınabilmektedir. Organ (1988, 1990b) de sivil erdem olarak tanımlanan bu boyut, Graham (1989) tarafından örgütsel katılım, George ve Brief (1992) tarafından ise örgütü koruma olarak adlandırılmıştır (Podsakoff, 2000: 522-525; Bolino, 1999: 84). Örgütün politik kararlarına katılmak, zorunlu olmayan toplantılara katılmak için istekli olmak, örgüte yönelik fırsat ve tehditleri gözlemlemek gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutuyla ilgili davranışlara örnek verilebilir (Allison, 2001: 283). Aynı zamanda iyi bir örgüt vatandaşı olmak; yalnızca işletmenin gündelik yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaması, iş yöntemleri ve işletme politikalarıyla ilgilenerken bilgi sahibi olması, işletmeye ilişkin tüm konularda fikir geliştirmeye çalışması, geliştirdiği fikirlerini dürüstlikle ifade etmekten kaçınmaması, işletme ile ilgili konularda düşünmesi, iş arkadaşlarıyla işletmenin gelişimi için tartışması, düşüncelerini paylaşması ve örgütün isminin en iyi şekilde anılmasına çaba göstermesi hususlarını içermektedir. Sonuç olarak, insan kaynaklarının örgüte katkıda bulunan faaliyetlere katılmaları sivil erdem davranışına verilebilecek bir örnektir (Bolino, 1999: 85; Atalay, 2010: 44).

Organ (1988:13), sivil erdem boyutunda yer alan davranışların sergilenmesinin, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakarlık etmeleri gerektirdiğini belirtmektedir. Organizasyonun vatandaşı olma bilinciyle sergilenen ve çalışanların organizasyonun politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu davranışların pek çok yönetici tarafından desteklenmeyeceği açıktır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994). Bunlar çalışanların kısa vadede karşılaşacakları engellerdir. Ancak bu davranışlar, uzun vadede çalışanların örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların biçimlendirilmesinde, yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmeleri sonucunu doğuracaktır. Yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimali

düşük olduğu ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği için sivil erdem davranışları en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir (İşbaşı, 2000: 30).

Bireylerin örgütsel verimliliğe katkı sağlayan bu tür davranışları göstermesinin her şeyden önce yöneticilerin, işgörenlere karşı izleyeceği tutuma bağlı olarak değiştiği söylenebilir. Örgütün faaliyette bulunduğu sektördeki gelişmeleri takip etmek, buradan elde ettiği bilgileri üstleriyle paylaşmak, öneride bulunmak, bir bakıma üst yönetimin kararlara katılma mekanizmasına çalışanları da dahil edip etmeme politikasına göre değişecektir. Görüş ve önerilerine önem verildiğini, alınacak kararlarda etkisinin olduğunu düşünen işgörenin, sivil erdem kapsamında ele alınabilecek davranışları gösterme konusunda istekli olacağı, aksi durumda ise daha geri planda kalmayı tercih edeceği düşünülebilir.

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında işgörenin kişilik özellikleri, görev özellikleri, bağlı olduğu liderin özellikleri ve örgütsel faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Aşağıda söz konusu kavramların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkileri incelenmektedir.

2.5.1. Kişisel Özellikler

Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Çalışanın çevresine karşı tutum ve davranışlarının oluşmasında da kişisel özelliklerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Kişilik özellikleri bireyi örgütün içinde karşı karşıya bulunduğu kişiler karşısında belirli yönelmelere hazırlamaktadır. Bu yönelmeler de bireyi maruz kalacağı tutum ve davranışları “tatmin edici, adil, destekleyici ve bağlılığa değer” bulup bulmamasında etkileyebilmektedir. Bu yüzden kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı yönden katkıları bulunmaktadır (Bozkurt, 2007: 133).

Kişilik aynı zamanda sosyal bir varlık olan insanın toplumsal yaşamda elde ettiği alışkanlıklarının ve davranış özelliklerinin bir toplamıdır (Yılmaz ve Eroğlu,

2008: 11). Kişilik aynı zamanda, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların, kişinin düşünce ve davranışlarına yansıma biçimi olarak da ele alınmaktadır (Tikici ve Deniz, 1991: 72).

Bireyin kişilik özellikleri de, örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili olmaktadır. Özellikle bireyin iç veya dış odaklı kişilik özelliğine sahip olup olması, örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu içinde yer alan davranışları göstermesi üzerinde daha çok etkili olmaktadır.

Dışsal odaklı tipler, yaşamlarını etkileyen faktörlerin kendi dışında olduğuna inanmaktadırlar. Bu tipler için başarı ve mutluluğu belirleyen faktörler, kendilerinin dışında bulunmakta ve durum ve şartlara göre değişmektedir (Özcan, 2011: 77). İçsel odaklı tipler; kendi davranışlarının başarılarında ve mutluluklarında çok önemli yer tutacağına inanmaktadırlar. Kişisel gelişimine önem vererek bunun için çaba harcarlar (Özcan, 2011: 78).

Dışadönük kişilik özelliğine sahip olan insan kaynakları, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı olduklarından vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri daha fazla iken, nevrotik kişilik özelliğine sahip olan insan kaynakları ise kendi endişeleri ile fazlasıyla meşgul olmaları ve diğer insan kaynaklarının sorunlarıyla ya da genel sistem gerekleriyle ilgilenmek için gereken düzeyde duygusallığa sahip olmamaları nedeniyle vatandaşlık davranışı göstermemektedirler. Ayrıca insan kaynağının kişilik özellikleri ile örgüt arasında sağlanan uyum da örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunda etkiye sahiptir (Atalay, 2009: 46).

Yüksek düzeyde nevrotik kişiliğe sahip olan çalışanlar diğerlerinin problemleriyle ilgilenme gücünü kendilerinde bulamadıklarından dolayı prososyal davranış (bireyin; bir başka bireyin, grubun ya da örgütün refahını iyileştirmek amacıyla gerçekleştirdiği davranış) sergilemekte güçlük çekebilmektedirler (Tang ve İbrahim, 1998: 531). Aynı şekilde Krebs (1970) de, dışa dönük kişilik yapısına sahip olanların, nevrotik (duygu değişkenliği) kişiliğe sahip olanlara göre daha çok prososyal davranış sergileyeceklerini, demografik özellik olarak da ailede ilk önce doğmuş olanların, sonradan doğmuş olanlara göre daha çok özgecilik davranışı sergileyeceklerini belirtirken, Gergen ve Meter (1972) ise, eğitim seviyesinin sosyal sorumlulukla pozitif ilişkili olduğunu, şehir kökenli olanların ise kırsal kesimdekilere göre özgecilik konusunda daha çekingen bir tutum izledikleri sonucuna varmışlardır (Smith ve diğerleri, 1983: 656; Tang ve İbrahim, 1998: 531).

Tang ve İbrahim (1998: 530-534) de, ABD ve bir orta doğu ülkesinin kamu personeli üzerinde özsaygı, örgütsel temelli özsaygı, başarı odaklılık gibi eğilimsel

değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini araştıran çalışma yapmışlardır. Özsaygı, kişinin kendini genel anlamda değerlendirmesiyle oluşan değer duygusu olarak tanımlanmıştır. Yüksek düzeyde özsaygıya sahip kişilerin, diğerlerine göre daha zor görevleri tercih ettikleri ve daha iyi performans gösterdikleri ifade edilmektedir. Ortadoğu ülkesindeki çalışanlarda özsaygının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından hem özgecilik hem de uyum (vicdanlılık) için en önemli belirleyici olduğu bulgulanırken, ABD’de ise, aynı sonuca ulaşılamamıştır. Örgüt içinde bazı rolleri yerine getirirken aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını da karşılayarak çalıştığı örgütün üyesi olmaktan tatmin olmayı ifade eden örgütsel temelli özsaygı ise, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlılık boyutlarıyla her iki ülke örneğinde de ilişkili bulunmuştur. Aynı zamanda, başarı odaklı insanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği hipotezinden yola çıkılarak, başarı odaklı kişilik özelliğine sahip olmanın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan özgecilik ile arasında güçlü ilişkiye rastlanmıştır.

Demografik değişkenlerden yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de, genellikle yaş ve çalışma süresi değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, insan kaynaklarının yaşları ve kıdemleri arttıkça işletmeye bağlılıkları, güvenleri, yükümlülük hisleri artmakta, işletme yararına daha çok davranış sergilemekte ve daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Atalay, 2009: 46).

George (1991: 303) de, pozitif ruh halinin işyerinde çalışanların göstereceği prososyal davranışları teşvik ettiğini ve bu ruh haline sahip kişilerin daha çok yardımseverlik davranışı sergileyecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Spector ve Fox (2002: 287) de, anksiyete, öfke gibi negatif ruh halinin “counterproductive” olarak ifade edilen üretim karşıtı davranışlarla ilişkili olduğunu; pozitif ruh halinin ise, özellikle empati duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü ilişkilendirildiği sonucunu elde etmişlerdir.

Olumlu ruh durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini nasıl etkilediği konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; George (1991: 300), olumlu bir ruh haline sahip kişinin, organizasyonda gelişen olaylara ve çalışma arkadaşlarının davranışlarına ilişkin algılamalarının da olumlu olacağını belirtmiştir. Diğer yandan olumlu

duygusal durumlarının sosyal farkındalığı artıracığı bu nedenle çalışanların prososyal davranış sergilemeye daha fazla gönüllü olabilecekleri belirtilmiştir. George (1992) de, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi özel davranış biçimlerinin oluşumunu etkileyen faktörleri çalışmalarına konu edinen araştırmacıların, duygusal durumlara dikkat çekmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Çalışanların duygusal durumları (affective states) kısa bir süre için yaşadıkları ve zamanla değişebilecek bir ruh halini ifade eder ve kişiler arasında farklılık gösteren değişmeyen kalıcı duygusallık özelliğinden (affective trait) farklıdır (George, 1991: 309). George (1991) ve Organ (1990)' a göre, çalışanların duygusal durumları, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda duygusallık özelliklerine oranla daha belirleyicidir (İşbaşı, 2000: 23).

Kişilik, bireyi diğer bireylerden farklılaştıran özellikler bütünü olarak, insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algulamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216). Akademik personel üzerinde kişilik özellikleri, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırma sonucunda; bireylerin kişilik özellikleri ile duygusal zekaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında önemli bir etkileşimin olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile dışa dönüklük, yeniliklere açık olma ve sorumluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulgulanırken, duygusal dengesizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir (Çarıkçı, 2010: 58).

Araştırmalarda bir bireyden çok, çalışma grubu ya da örgüt gibi sosyal bir gruba yönelik olan sosyal kabul ihtiyacının bireyin rol gereklerini aşan davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır. Başarma gereksinimi ise, kişinin görevlerini mümkün olan en iyi ve en çabuk şekilde yapabilme ihtiyacı olarak tanımlanmıştır. Başarma arzusu yüksek olan bireyler, görevlerindeki performanstan yüksek düzeyde tatmin olmakta ve gurur duymaktadırlar. Dolayısıyla bu bireylerin üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgüte yararı olan farklı görevleri de yerine getirecekleri diğer bir deyişle vatandaşlık davranışı gösterecekleri söylenebilir (Aktaran, Gündüz, 2008: 32).

Köse ve arkadaşlarının (2003: 14), bir üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve sivil erdem boyutları arasında zayıfta olsa anlamlı ilişki bulunmuştur. Kadınların nezaket ve sivil erdem boyutlarındaki davranışları sergileme konusunda erkeklere göre daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmüştür. Sökmen ve Boylu (2011:157-158)'nun otel işletmesi işgörenleri

üzerinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini inceledikleri araştırmaları sonucunda ise, kadın işgörenlerin erkeklere göre daha fazla özgecilik ve nezaket davranışları sergiledikleri görülürken, erkek işgörenlerin ise, centilmenlik ve sivil erdem boyutundaki davranışları daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Wanxian ve Weieu (2007), örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Çin’de faaliyet gösteren kuruluşlarda 349 katılımcıyla yaptıkları çalışmada, yaş olarak daha büyük çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını gençlere nazaran daha fazla görev olarak algıladıkları ve örgütte daha yüksek bir pozisyona sahip oldukları; örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 117).

Bireylerin kendilerini etkileyen olayları ne ölçüde kontrol edebileceklerine dair inançlarını belirtmekte kullanılan ve kişisel özellik olarak kabul edilen iç ve dış kontrol odaklılık da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Yüksek derecede içsel denetim kaynağına sahip bireyler, yaşamlarındaki bir çok olayın kendi davranış ve eylemlerince belirleneceğine inanırlar. Bu tip bireyler kendi kaderlerini kendileri belirler ve bunlara içseler yani iç kontrol odaklı bireyler adı verilir. Diğer yandan yüksek derecede dışsal denetim kaynağına sahip kişiler, kendilerine olabilecek her şeyin şans, talih alın yazısı ya da diğer kişilerce belirlendiği inancındadırlar (Can ve diğerleri, 2006: 78).

Buna yönelik olarak, Basım ve Şeşen’in (2006) yaptıkları bir çalışmanın bulguları, iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklı bireylere göre daha fazla nezaket ve yardım etme davranışı sergileme eğiliminde olduğunu göstermiştir (Şeşen, 2010: 200).

Bucharan (1974: 533), geliştirmiş olduğu modelde ise kıdemin çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini incelemiştir. Yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, çalışanın birinci yıl güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarıya ve statü artıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını artırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Yedi ve sekizinci yıllar arasında kıdemin, bireyin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu, buna bağlı olarak da rol gereklerini aşan davranışlarda bulunduğu belirlenmiştir (Kaplan, 2011: 59).

Örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlı davranışlar olması nedeniyle, özellikle bireyin içe dönük ya da dışa dönük kişilik özelliğinden etkilenmektedir. Dışa dönük kişiliğe sahip bireyler, diğerleri ile etkileşime açık olduğundan dolayı ÖVD nin nezaket ve özgecilik boyutu kapsamındaki; başkalarına işleri ile ilgili konularda yardımcı olma, iş hakkında yaşanabilecek problemleri önceden diğerlerine haber verme gibi davranışları daha kolay sergileyebilecekleri söylenebilir. Aynı zamanda olumlu ruh hali, iç kontrol odaklılık gibi kişilik özellikleri ÖVD sergilenmesine olumlu etki ederken, negatif kişilik özelliği, dış kontrol odaklılık gibi özellikler ise ÖVD üzerinde olumsuz etkiye sahiptir denilebilir.

2.5.2. Görev Özellikleri

Tang ve İbrahim (1998: 534) ABD ve Ortadoğu ülkelerinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini araştırdıkları çalışmalarında; dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşüreceğinden yola çıkarak, her iki ülkede de içsel iş tatmininin özgecilikle pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Çevreden gelen potansiyel tehlikelere karşı gösterilen fiziksel ve duygusal bir tepki şeklinde ifade edilen stresin ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü gibi faktörlerin bireyde yarattığı stres nedeniyle, işiyle ilgili faktörlere maruz kalan bireylerin aşırı stres nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekten öte, zamanlarını daha relaks ruh halinde geçirmeye çalıştıkları ifade edilmektedir.

Rollerle ilişkili bir diğer konu da, örgütsel vatandaşlık davranışları kavramında anahtar nokta olan biçimsel rol ile fazladan (ekstra) rol arasındaki farklılıktır. Bazı durumlarda, iki rol türü arasındaki çizgi çok ince olmakta ve bunların birbirinden ayırt edilebilmesi çok güç olabilmektedir. Morrison (1994) çalışanların biçimsel ve fazladan rol tanımlamalarının değişkenlik gösterdiğini ve çalışanların ilgili davranışı rol fazlası değil de biçimsel olarak algıladıklarında, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını tespit etmiştir (İlgin, 2010: 48).

İşin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi çalışanların kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Bazı araştırmacılara göre

anamlı görev, otonomi ve geri bildirim gibi sorumluluk hissini tetikleyici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını üst düzeye çıkarır. Bir işin söz konusu özellikleri taşıması, çalışanlarda hissedilen sorumluluk düzeyini artırmaktadır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan sorumluluk ve aidiyet duygusu ise örgütsel vatandaşlık davranışını artmasına sebep olmaktadır (Özcan, 2011: 76-77).

Çalışanların hiyerarşik konumlarının da aktif vatandaşlık davranışı için güçlü bir belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Buna neden olarak da yüksek statülü makamların çalışanların motivasyonunu artırdığı, özellikle örgütlerde yüksek statülü konuma sahip olan çalışanların diğerlerine göre daha çok örgütsel bağlılık hissettiği sonucuna ulaşılmıştır (Mowday ve diğerleri, 1982). Salancık (1977) de bu görüşe ek olarak, yüksek statüye sahip makam ve görevlerin çalışanların örgütün karar mekanizmasına dahil olmasına imkan verdiğinden dolayı, bu durumun çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını artıracaklarını belirtmiştir (Dyne ve diğerleri, 1994: 775).

Farh ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada (1990: 718), görev özelliklerinin işle ilgili sorumluluk duygusuna katkıda bulunarak bireysel etkililiğe katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Kamer (2001: 19)'e göre örneğin; bireyin işe yönelik katkısının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması sonucunda oluşan aidiyet ve sorumluluk duygusunun vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlamaktadır (Kaplan, 2011: 58).

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994: 774)'e göre de, örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgütle aralarında güçlü bağlar ve ilişkiler geliştirebileceğini belirtmişlerdir. Çünkü, bu uzun süre zarfında aynı örgütte çalışmış olmak, hem bireylerin özgüvenlerini artmasına hem de yeteneklerini geliştirme şansı yakalamasına fırsat verir. Bu da çalışanların hem örgütlerine hem de işlerine karşı pozitif davranışlar sergilemesine neden olabilecektir.

Yukarıda ifade edildiği gibi görev özelliklerinin, bireye iş tatmini sağladığı durumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı söylenebilir.

2.5.3. Lider Özellikleri

Liderin, örgüt içinde uyguladığı liderlik tarzının da işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir.

Lider, diğer kişiler üzerinde etki bırakan kişidir (Buchanan ve Huczynski, 1985: 381). Lider astlarını dinleyen ve onlara ilgi gösteren kişidir. İşgörenlerin karar verme süreçlerine katılmalarına izin veren, onlara arkadaşça davranan, kişisel problemlerinde yardımcı olan ve ihtiyaç duyulduğunda destek veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1985: 382).

Tang ve İbrahim'in çalışmasında lider tarafından çalışanlara verilen desteğin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracığı belirtilmekte, özellikle ABD ye göre Ortadoğu ülke örneğinde, lider desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu bulgulanmıştır (Tang ve İbrahim, 1998: 541)

Liderin sergilemiş olduğu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını göstermede önemli rol oynamaktadır. Liderin, yanında çalışanlara yardımcı olması, onlara yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi, göstereceği bu destek işçiler içinde örnek teşkil edecektir. Böylelikle örgütte liderin yanında çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yardımcı olacaktır (Güven, 2006: 32).

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, insiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları, çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre, gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri, yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının tarafsız bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar, örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (İşbaşı, 2000: 86-87).

London (2002:8) dönüşümcü liderleri, insanları motive eden, etik anlayışlarına hitap eden ve karar verme konusunda kendine bağlı işgörenleri yetkilendiren kişi olarak tanımlamakta, aynı zamanda sorunları kendileri çözmeyen, zor durumlar oluşturarak çalışanlara kendilerini gerçekleştirme

fırsatları sunan ve örgütün çıkarlarının kendi çıkarlarının üstüne geçmesi için çalışanları cesaretlendiren kişi olarak ele almıştır. Ayrıca, çalışanlara girişimde bulunma (inisiyatif kullanma) şansı sağlayarak ve girişimcileri ödüllendirerek onların bir göreve aktif katılmalarını sağladığını belirtmiştir. Özer'in eğitim örgütlerinde, lider davranış biçimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında; dönüşümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri de artmaktadır (Özer, 2011: 13).

Karaaslan ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı ile liderin bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile bilgi paylaşımı davranışı ve bilgi paylaşımı kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Karaaslan ve diğerleri, 2009: 156).

Liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolünün incelendiği çalışmada, liderliğin alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan nezaket, sivil erdem, centilmenlik, vicdanlılık ve özgecilik üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Özcan ve diğerleri, 2012: 10).

2.5.4. Örgütsel Özellikler

Podsakoff ve McKenzie (1995) tarafından, biçimselleşme derecesinin daha düşük olduğu örgütlerin, vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için çalışanları cesaretlendiren uyumlu bir grup atmosferi yarattığı; buna karşın bürokratik yapıları örgütlerde ise vatandaşlık davranışlarının engellendiği, çalışanlar arasında bir yabancılaşma ortamının oluştuğunu belirtmiştir. Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde kişisel faktörlerin yanında özellikle ortamsal ve çevresel faktörlerin de rol oynadığı söylenebilir (Çetin, 2011: 45).

Kişi-örgüt uyumu da işe başvuranın, işverenin ve işgörenlerin kararlarını, davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir (Kristof ve diğerleri, 2005: 325). Örgütsel araştırmalar, insanların genellikle kendi kişisel öz nitelikleri ile uygun biçimde eşleşecek bir çevre sağlayan, kendi beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde değerlendirmelerine olanak veren firmalarda çalışmayı tercih edeceklerini göstermektedir. Kristof (1996: 4), kişi-örgüt uyumunu; insanlar ve örgütler arasında;

a) en azından bir tarafın, diğersinin gereksinimini karşıladığında, b) benzer köklü nitelikler paylaştıklarında ya da, c) her ikisi var olduğunda uyuşabilirlik olarak tanımlamaktadır (Akbaş, 2011: 58). Kristof'un araştırması (1996), davranışsal sonuçları bakımından kişi-örgüt uyumunun; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır (Akbaş, 2011: 61). Akbaş'ın, kişi örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, algılanan kişi-örgüt uyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının tümü üzerinde etkili olduğunu ayrıca algılanan kişi örgüt uyumunun bireylere odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından çok örgüte odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde daha fazla etkili olduğu yönündeki sonuçlara ulaşmışlardır (Akbaş, 2011: 75).

Örgütsel destek teorisyenlerine göre yüksek örgütsel destek, çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkarır (Eisenberger ve diğerleri, 1997). Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende ve arkasında her zaman örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Bu durumda, örgütün verimliliğini artıran ve özveri içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalışanlardan beklemek için örgütün de üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Gouldner (1960)'ın karşılıklılık kuramı da bu görüşü destekler niteliktedir. Karşılıklılık kuramına göre işgörenler, kendilerine yardım edenlere aynı şekilde karşılık vermek amacıyla güdülenmektedirler. Örgütün desteğini her zaman yanında hisseden çalışanın da, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda daha istekli olacağı öngörülebilir.

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLGİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramlara ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Kavramlar

Bu kısımda; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgüt kültürü, liderlik ve iş tatmini başlıkları altında örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkili olduğu kavramlara yer verilmektedir.

2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık

1930'lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi, bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Bu nedendir ki örgütsel bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bununla birlikte günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları örgütte tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten ve ortama uyum sağladıktan sonra işten ayrılması örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde eğitilmiş ve uzman işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü arzındaki yetersizlikler de konuyu önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması; onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir. (Durna ve diğerleri, 2005: 210-211). Bir başka deyişle bağlılığın özünde karşılıklı olmak vardır. Çalışanların örgütüne bağlılık hissi geliştirmesi için aynı duyarlılığı örgütünde çalışanlarına göstermesi gerekir.

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin iş davranışlarına olan etkileri açısından, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış literatüründe kuramsal ve görgül çok sayıda araştırmaya konu olan önemli bir kavramdır ve 1980'lerden itibaren artan bir ilgiye konu olmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımını yapmadan önce, genel olarak "bağlılık" kavramı üzerinde durmak gerekir. Türk Dil Kurumu (1988: 130)'nda geçen sözlük anlamına göre bağlılık, birine veya bir şeye bağlı olma; sevgi, saygı

ile yakınlık duyma ve bunu gösterme durumu, sadakat olarak tanımlanmaktadır (Seymen, 2008: 133).

Bağlılığı kavramsal olarak inceleyen ilk yazarlardan Becker (1960), herhangi bir konum, faaliyet, ya da kişiye bağlı olan bireyin, bu konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek, bağlılık konusuna “taraf olma/tarafını tutma” şeklinde yaklaşmıştır. Kelman (1958) ise, bağlılığı; üç farklı güdüleyici süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır. Tutum ve davranışlar, belirli amaç ve ödüllere ulaşmak ya da belirli cezalardan kaçınmak amacıyla ortaya konuyorsa “zorunlu” bir bağlılık, bir doyuma ya da hoşlanılan bir durumun varlığına dayalı olarak meydana geliyorsa “özdeşleşmeye dayalı” bir bağlılık, bireyin değerler sistemine uygun olduğu için objeye uyumlu davranış ve tutumların sergilenmesiyle gerçekleşiyorsa “içselleştirme” şeklindeki bağlılıktan söz edilebilir. Bu üç şekilde ortaya çıkan bağlılık, daha sonra bağlılık türlerinden biri olan örgütsel bağlılığın tanımına da yansımıştır (Çakır, 2001: 35-37).

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Grusky’ye göre örgütsel bağlılık; bireyin örgüte olan bağının gücüdür (İnce ve diğerleri, 2005: 3). Mayer ve Allen (1997: 11) de örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütü ile olan ilişkilerini şekillendiren ve örgütün bir üyesi olarak örgütte çalışmaya devam etme kararlarını etkileyen psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. Mowday ve arkadaşlarına göre (1982:27) örgütsel bağlılık üç temel unsurdan oluşmaktadır.

- a) Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve onlara güçlü bir inanç duyma
- b) Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kayda değer çaba sarfetme isteği
- c) Örgütte çalışmaya devam etme yönünde güçlü bir istek.

Mowday ve arkadaşları tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımı genel kabul görmüş ve yukarıda açıklanan şekliyle diğer bağlılık tanımlarına da yansımıştır. Kanter (1968: 499) çalışanların enerji ve sadakatlerini gönüllü olarak bağlı buldukları sosyal sisteme aktarmak istemelerini, örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir. Allen ve Mayer (1990), örgütsel bağlılık modelinde üç tür örgütsel bağlılık türü ayırt etmiştir: Duygusal bağlılık, devam Bağlılığı ve normatif bağlılık.

Duygusal bağıllık, Sheldon (1971) tarafından kişinin kimliği ile örgütün kimliğinin bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır (Dawley, 2005: 513; Riketta, 2002: 257).

Duygusal bağıllık, kişinin örgüte duygusal olarak bağlandığı, örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyduğu durumu ifade etmektedir. İşgörenin örgüte duygusal bağıllığını, onunla bütünleşmesini yansıtır (Balay, 2000: 21). Bu bağıllık türünde çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağıllığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İşgörenin örgüte bağıllığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluklar almak için hevesli olup, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

Devam Bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi ve başka iş alternatiflerinin kısıtlı olduğuna yönelik algı sebebiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Gautam ve diğerleri, 2004: 304). Devamlılık bağıllığı, Becker (1960)'ın yan bahis teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre birey, örgütte çalıştığı süre boyunca emeklilik, kıdem, sosyal statü gibi kazanımlar elde etmiştir. Örgütten ayrıldığı takdirde ise tüm bunları kaybetme riski olduğundan dolayı, söz konusu yatırımlarını bırakmak istemez ve bu nedenden dolayı da örgütte çalışmaya devam eder, bu da bireyin örgüte karşı devamlılık bağıllığı geliştirmesine sebep olur (Dawley, 2005: 513).

Normatif bağıllık ise, işgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eder ve normatif bağıllıkta esas olan zorunluluktur. Bu bağıllıkta, bireylerin örgütte çalışmaya devam etme kararlarında bunun doğru ve ahlaki bir görev olduğuna inanmalarının etkili olduğu ifade edilmektedir (Allen ve Mayer, 1997: 60). Normatif bağıllık; bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağıllık şeklinde tanımlanabilir. Normatif bağıllığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğünden ve örgütte kalmanın ya da örgüte bağıllık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini

sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık; bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, duygusal bağlılık ile iş performansı ve ÖVD arasında olumlu bir ilişki bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılık unsurlarından özellikle duygusal ve normatif bağlılığın, çalışanların biçimsel rolleri dışında sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışını belirlediklerini göstermektedir (Altaş ve diğerleri, 2007: 55).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun en önemli nedeni olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmaları, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmalarından dolayı, örgüt için daha az maliyete neden olmaları gösterilebilir (Bayram, 2005: 126).

Duygusal bağlılık; artan iş başarımı, artan ÖVD, artan devam oranı, azalan işgücü devri gibi olumlu ve arzu edilir iş sonuçlarıyla ilişkili bulunmuştur (Güney, 2011:291). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, örgütün başarılı olmalarını sağlamak üzere, görev tanımlarında yer almayan işleri bile tereddütsüz bir biçimde kabul edecek ve böylelikle kurumun “yaşamını sürdürme” amacına katkı vereceklerdir (Güney, 2011:292).

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok, diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığa sahip çalışanların ise bunu başaramadıkları, işlerine kendilerini yürekten veremedikleri ve örgüt misyonuna kendilerini adayamadıkları ifade edilmektedir (Gül, 2003: 76). Bu durumda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde duydukları güçlü isteğin onların ÖVD türü davranışlar sergilemesine sebep olacağı söylenebilir.

Ellemers ve arkadaşları (1998) duygusal bağlılığın, bireyde ÖVD olarak adlandırılan (Organ, 1988, 1990, 1997) ve gönüllülüğe dayanan ekstra rol davranışlarını sergileme isteğini artıracaklarını bulgulamışlardır (Haslam, 2004: 76).

Örgütsel bağlılık, gerek kişinin örgütün kimliği ile bütünleşmesi, gerekse de örgütten ayrılmanın maliyetinin birey için yüksek olması sonucunda gerçekleşsin ya da örgüte bağlılığın ahlaki bir görev olarak algılanması şeklinde olsun, her üç durumda da bireyin örgütle bütünleşmesi sağlanmakta ve örgüte yönelik verimliliği artırıcı çabaların, birey tarafından gönüllü olarak yapılmasını sağlamaktadır. Bu gönüllülük durumu ise; bireyin ÖVD türünden davranışlar sergilemesine temel oluşturduğunu ifade edebiliriz.

Örgütsel bağlılığın boyutları, ÖVD arasındaki ilişkilerde farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesini ve özdeşleşmesini içeren hissi bir yakınlık içerdiğinden dolayı, görevin üzerinde ve ötesinde olan ÖVD ile daha fazla ilişkili bulunmuştur. Çalışanlar, duygusal bağlılığı yüksek olduğunda, örgüt için iyi olan şeyleri yapmak ister ve bu nedenle ÖVD sergiler. Buna karşılık çalışanın devam bağlılığı yüksek olduğunda ise, bireyin örgüte olan bağlılığı zorunluluğa dayandığından, çalışanın görevi üzerinde ve ötesinde (ÖVD) hareket etmesi beklenmemektedir (Demir, 2007: 187).

2.6.1.2. Örgütsel Adalet

Adalet, kelime anlamı olarak adil olma tutumu demektir. Adil olma ise hakkı gözetme, haksızlık yapmama ve herkese hakkını verme anlamına gelmektedir (Erdoğan, 1998: 154).

Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak başlamıştır. Adams, teorisinde, kişilerin çalıştığı ortamda iş başarısı ve tatmin olma derecesi ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini belirtmiştir (Luthans, 1981: 197). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler, kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda, işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Bu tutumların ardında karşılaştırma sonunda

geliştirdiği algılaması vardır. Bu algılama, bireyin örgütü tarafından kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2004: 185).

Örgütsel adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). İş örgütlerinde kazanımların çalışanlar arasında nasıl dağıtılması gerektiği, bu dağıtım kararlarının hangi süreçler uygulanarak verildiği ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiği konularını düzenleyen sosyal norm ve kuralların düzenlenmesiyle örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998'den aktaran, İşbaşı, 2000: 42). Örgütsel adalet; çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Moorman, 1991: 845). Geniş bir tanımla örgütsel adalet; bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24). Bireyin çalıştığı örgütteki adalet algılamasını; kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımı, kişilerarası etkileşim kurallarının uygulanışı, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 90). Çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılarının onların işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olması, örgütsel adalet kavramının önemini açıkça belirtmektedir. Çünkü adil olmayan her türlü karar ve uygulama, çalışanların iş doyumunu, performansını ve örgüte olan bağlılığını azaltmakta; hem birey hem de örgüt bu durumdan zarar görmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütleri ile ilgili adalet algılamaları hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından önemli sonuçlara neden olabilmektedir. Organ (1988) da örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda adalet unsurunu incelemiş ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında veya geliştirilmesinde yardımcı olma anlamında önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür (Atalay, 2010: 36).

Örgütsel adalet tanımından yola çıkılarak, üç tür adalet türü tanımlanmıştır. Bunlar, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletidir.

Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşuluyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti eden adalet türüdür (İşcan ve Nakdiyok, 2004: 183). Başka bir ifade ile dağıtım adaleti, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere

karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İnce ve Gül, 2000: 77'den aktaran, Yeniçeri vd.,2009: 85).

Dağıtım adaletinde, bireyin adalet algılamasının odağında elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Örgüt içinde bireyler, işyerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, işyerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004: 185-186).

Süreç adaleti, kazanımların dağıtımında kullanılan süreçlerin algılanan adaletidir (Tyler, 1987; Tyler, 1989). Süreç adaleti, bireylerin sadece elde ettikleri kazanımlarla değil, daha ziyade, kazanımların dağıtımını belirlemede kullanılan süreçlerle ilgilendiklerini ileri sürer (Beugre ve Baron, 2001: 328).

Çalışanların karar alma sürecinde etkili oldukları veya alınan kararlara onay verdikleri örgütlerde, süreç adaleti algısı yüksek olacaktır. Bu adalet türü; karar verme süreci, çatışmanın çözülmesi süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtımını süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir (Greenberg, 2000'den aktaran, Söyük, 2007: 11).

“Folger ve Cropanzano (1998) süreç adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin, mekanizmaların, tekniklerin ve yöntemlerin adaleti olarak tanımlamıştır. Folger ve Greenberg (1985), süreç adaletini farklı organizasyonlarda uygulamışlar ve adil olmayan karar verme süreçlerinin; düşük performans, yüksek fire, hırsızlık, düşük örgütsel bağlılık ve düşük örgütsel vatandaşlık gibi olumsuz sonuçlarla ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır” (Chan, 2000: 73).

Skarlicki ve Folger (1997: 438) adaletsiz algılanan süreçlerin neden olduğu öfke ve küskünlük hislerinin, bireyleri örgüte karşı misilleme davranışında bulunmak için harekete geçirebileceğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel adaletin üçüncü türü olan etkileşim adaleti; örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti, süreçleri uygulamakla görevli kişilerin,

karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, süreç adaletine bağlı bir ek boyut olarak gelişmiştir (Söyük, 2007: 13).

Etkileşim adaleti örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne özellikle yöneticiler tarafından çalışanlara karşı sergilenen davranış ve iletişime odaklanan bir adalet türüdür (Charash ve Spector, 2001: 279).

Yönetimin davranışlarının güvenli ve uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasının, çalışanların davranışlarına yansıtacağı ifade edilmektedir. Organ (1990), sosyal değişim teorisine göre yönetimin adil uygulamalarına çalışanların, örgütlerini destekleyici tarzda “örgütsel vatandaşlık davranışı” şeklinde cevap vereceklerini ileri sürmüştür (Korsgaard vd., 2002: 314).

Dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenen kişiler arasındaki iletişimle ilgili olan etkileşim adaletine göre, çalışanlar yöneticilerden sevgi, saygı, şeffaflık, nezaket ve dürüstlük beklerler. Alınan kararlar çalışanlara kibarca ve saygılı bir şekilde iletilmelidir. Onlarla konuşulmalı, ikna edilmeli, katılmalı bir biçimde kararlar onlara iletilmelidir. Çalışanlar gerekli hassasiyeti yöneticilerinden göremezlerse ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünürler. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği bireylerin bütün organizasyona veya çalışmalarını sonucunda elde ettikleri kazanımlara değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2004: 186-187).

Clawson (1999) tarafından etkili liderliğe rehberlik eden temel ilkelerin; doğru söylemek, sözünü tutmak ve bireylere saygılı ve adil davranmak olduğu iddia edilmiştir (Konovsky, 2000: 490). Özellikle, örgütlerde çalışanların davranışlarını belirlemede etkileşim adaletinin biçimsel süreçlerden çok daha önemli olduğu vurgulanmıştır (Barling ve Phillips, 1993: 650).

Moorman ve arkadaşları (1993: 223) tarafından yapılan çalışma sonucunda, adil davranış ve adil süreç uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar, işlerini yaparken daha çok vicdanlılık davranışı gösterir, diğer arkadaşlarıyla arasında yaşanabilecek problemleri önlemeye çalışır, önemli davranışta bulunmadan önce arkadaşlarına bilgilendirir, işiyle ilgili şikayet etmekten kaçınır. Süreç adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve sivil erdem boyutu dışında kalan diğer boyutlarıyla arasında güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örnek verilecek olursa, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak ya da örgütün çevrede meydana gelen değişimi yakalamasına yönelik davranışlar, çalışan tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değil işinin bir parçası olarak görülebilir (Moorman vd., 1993: 220).

Organ (1988a, 1988b, 1990), bireydeki adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olabileceğini ileri sürmüştür. Aynı şekilde Farh, Podsakoff ve Organ (1990), Konovsky ve Folger (1991), Niehoff ve Moorman (1993) de araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli biçimleri ile adalet algısı arasındaki güçlü ilişkiyi bulgulamışlardır (Moorman, 1993: 210).

Organ (1988b) de, adaletsiz davranışlara maruz kalan kişilerin eşitlik algısını yeniden inşa etmek için tek yol olarak örgütsel vatandaşlık davranışı türü davranışları azaltma yoluna başvurduklarını ifade etmiştir (George, 1991: 299).

Çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılarının, onların işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olması, örgütsel adalet kavramının önemini açıkça belirtmektedir. Çünkü adil olmayan her türlü karar ve uygulama, çalışanların iş doyumunu, performansını ve örgüte olan bağlılığını azaltmakta, hem birey hem de örgüt bu durumdan zarar görmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütleri ile ilgili adalet algılamaları hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından önemli sonuçlara neden olabilmektedir (Kılıçaslan, 2010; 18).

Eşitlik ve sosyal mübadele teorilerine uygun hareket eden çalışan, örgüt içindeki ortam ve uygulamaları adaletli olarak algıladıkça işinden tatmin olmakta ve bunun sonucunda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Sonuçta örgütsel adaletin ve iş tatmininin kaynağını örgütsel uygulamalar olarak algılamakta ve bunun sonucu olarak da örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine girmektedir (Şeşen, 2010: 211).

Adalet konusunda daha hassas olan kişilerin adalet ile ilgileri de bu hassasiyetin etkisi altında kalmakta ve bunun sonucunda, bu kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır (Özmen, vd.,2007: 30).

Kendilerine örgüt tarafından adil davranıldığını düşünen çalışanlar, örgütün bu yaklaşımını karşılıksız bırakmamakta, adaletli bulunduğu uygulamalara da, örgütün amacına ulaşması adına daha çok çaba sarfetme şeklinde cevap vermektedirler.

Örgütün başarısı için daha çok çaba sarfetme duygusu ise, bireyin örgütün başarısına katkı sağlayan ÖVD sergilemesini kolaylaştırabilmektedir.

2.6.1.3. Örgütsel Güven

Örgütün formel ödül sistemi içinde dikkate alınmayan, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, gerçekleştirildiğinde ödüllendirilmeyen, ihmalinde ceza gerektirmeyen, kişisel tercihe bağlı olan ve örgütün verimliliğini etkileyen, çalışanların sergiledikleri gönüllü davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda örgütsel güven ile de ilişkili bulunmuştur.

Butler ve Cantreel (1984)'e göre güven, karşı tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı ve açık olacağına yönelik bireyin beklentisidir. Ya da diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi olarak da tanımlanabilmektedir (Derin, 2011: 85). Spreitzer ve Mishra'ya göre ise güven; başkalarına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamıştır (Derin, 2011: 84). Örgütsel güven ise; riskin söz konusu olduğu durumlarda kurumun elemanlarının ihtiyaçlarını göz önüne alan politikalar uygulayacağı konusunda çalışanın olumlu beklentilere sahip olması şeklinde ifade etmiştir (Derin, 2011: 97).

Asunakutlu (2002: 2) güven kavramını, bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile güven, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılık olarak da tanımlanmaktadır (Seray Özkan, 2012: 6).

Cook ve Wall (1980: 39) ise güveni, bir kimsenin diğer bir kişinin kelimelerine ve davranışlarına iyi niyet atfetme ve onlara inanma isteğidir (Aktaran, Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

Tschannen ve Moran (1998, 2001, 2003) tarafından güven; bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair rahatlığa dayanan savunmasızlığa istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 117).

Mishra'ya göre (1996) örgütsel güven, örgütteki ilişki ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve temel amaç, norm

ve değerlerden haberdar olma isteğidir. Bu anlamda örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür (Nyhan ve Marlowe, 1997). Bu tip bir ortam ise, çalışanlar arasında sürtüşmeleri azaltmakta, verimliliği yükseltmekte, motivasyonu artırmakta, çalışanların işten ayrılma oranını ve işe devamsızlığı düşürmektedir (Asunakutlu, 2007). Hoy, Gage ve Tarter'a göre (2006) güven kültüründe bireyler, risk almaktan, yenilikler yapmaktan ve hata yapmaktan çekinmemektedir (Yılmaz, 2009: 475).

Örgütsel güven konusundaki çalışmalar temel olarak; kişiler arası güven, yöneticiye güven ve üst yönetime güven olmak üzere üç alanda odaklanmıştır. Başka bir ifadeyle güven hem birey, hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Mishra ve Morrissey ise, örgütsel güveni "bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak" tanımlamaktadır. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 202).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentiler olarak ifade edilmektedir (Kalemci ve Tüzün, 2007: 105).

Yücel ve Samancı (2009: 128), ilkokul öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını en çok diğer meslektaşlarına duydukları genel güven açıklamaktadır. Meslektaşları hakkında olumlu inanca sahip olan, zor durumlarda bile birbirlerini destekleyeceklerini, birbirlerinin açıklarını kapatacaklarını düşünen, arkadaşlarının doğruları söylediğini, samimi, tutarlı ve güvenilir olduğunu düşünen öğretmenler, arkadaşlarına karşı daha yardımsever davranmaktadır. Ayrıca, örgütle ilgili tüm konularda fikir söyleyebilmek adına kendini geliştirmekte, olumsuz durumlarda zorunlu olmadığı halde diğer çalışanlara yardım etmek için daha gönüllü davranmakta, meydana gelen sorunlara gerginlik yaratmadan yapıcı görüşlerle müdahale etmekte, okulun başarısı için daha çok çalışıp, mesai saatleri dışında bile okul yararı için çaba sarf etmektedirler.

Örgütte sağlıklı bir güven ortamı örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlarken, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütsel güvenin oluşmasına temel oluşturur. Diğer bir ifade ile örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Söz konusu ilişki Kocaeli Emniyet Müdürlüğü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda ortaya konulmuştur (Seray ve Özkan, 2012: 116).

İşgörenlerin örgüte olan güven duygusunu azaltan çok farklı uygulamalara da rastlanmaktadır. Bu uygulamalardan biri de çeşitli nedenlerden dolayı örgütün personel azaltımına gitmesi ve işten çıkarılmayan işgörenlerde ortaya çıkan “geride kalan sendromu” dur.

Geride kalanlar sendromu, istek dışı yapılan işgücü azaltımını takip eden süreçte, örgütte kalan çalışanlarda oluşan bir dizi tutum, davranış, duygu ve anlayışı tanımlayan genel bir terimdir. Geride kalanlar sendromu, örgütsel küçülme gibi işten çıkarmaları gerekli kılan uygulamaların arkasından, çalışmaya devam edenlerin sergilediği duygu ve davranışlardır (Wiesner vd., 1999: 391). Söz konusu duygu ve davranışlar; korku, kaygı, öfke, güvensizlik, suçluluk, depresyon, istifa etme, geri çekilme, sadakat ve bağlılık duygularında azalma ve intikam alma isteği olarak sıralanabilir (Derin, 2011: 6-7). İşten çıkarmalar, artan iş güvensizliği algısı nedeniyle sosyal değişim teorisi gereğince, çalışanların örgütün faydasına yönelik sergiledikleri, görev tanımları dışında kalan gönüllü davranışları negatif yönde etkileyebilmektedir (Derin, 2011: 47). Nitekim King, beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada; iş güvenliği algısı ile ÖVD arasında negatif ilişki bulmuştur (King, 2000: 88). İş güvenliğinden kaynaklanan geride kalan sendromu ile birlikte çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının azalacağı, kaliteli üretim için daha az çaba gösterecekleri ve düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri ifade edilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında, çalışanların hem birbirlerine karşı hem de örgüt yöneticilerine karşı duydukları güvenin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

2.6.1.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kişinin örgütte kendisini anlamlandırmasına fırsat veren ve onun inanış, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen normlar ve değerler bütünüdür. İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da kullanılan örgüt kültürü kavramı, Schein tarafından; belirli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iş bütünleşmesi sırasında öğrendiği, gerekliliği kanıtlanacak şekilde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iş değişkenleri sunmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olur. Örgüt kültürü, örgütün tarihi değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikaye ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler gibi boyutlardan oluşur (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 113-114).

Kültür; icat edilen, keşfedilen, grup üyeleri tarafından geliştirilen içsel uyum ve dış çevredeki problemlerle başa çıkmada öğrenilen temel varsayımlardır (Schein, 2004: 9). Luthans (1995:511) tarafından, örgütsel kültürün önemli özelliklerinden bazıları gözlenebilen davranışlar, kurallar, baskın değerler ve örgütsel iklim olarak sıralanmıştır.

Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar ve sloganlardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü tanımındaki ortak özellik ise, bireyler tarafından paylaşılan değerler olmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2005: 178).

Örgüt kültürünün, iç çevrede bağlılık yaratmak ve grubun dış çevresine uyumunu sağlamak gibi iki temel fonksiyonu olduğu söylenebilir. İşletme içinde bağlılık tesis etmek için kültür; organizasyon üyelerine ortak ifade ve dil kullanma imkanı sağlar. Bireylerin ve grupların örgütteki konumlarını belirleyen, ödül ve yaptırım sistemini, yönetim tarzını, ast ve üstlerle olan ilişkilerin şekli gibi tüm organizasyonel olaylarda etken olan işletme ideolojisini belirler. Bireylerin ve

grupların dış çevreye uyumunu sağlamada ise kültür, işletmenin amaçlarını, hedef ve stratejilerini ve bunlara ulaştıracak çözüm yollarını tanımlamaya yardımcı olur. Bu bağlamda kişilerin organizasyonda olup biteni anlamasını ve yorumlamasını sağlayan kültürün bir algılama aracı rolü oynadığı ve aynı zamanda davranışsal bir kod yardımıyla da işletme içinde bireylerin nasıl davranışlarda bulunacağı söylenebilir (Barlı, 2007: 281-281).

Bu yönüyle örgüt kültürü sadece örgütün çalışma iklimini, liderlik biçimini ya da strateji seçimini belirlemekle kalmamakta aynı zamanda çalışanların örgüt içi davranışlarını ve örgütte işlerin yapılış tarzını da belirlemede anahtar rol oynamaktadır (De Brentani ve Kleinschmidt, 2004: 312).

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994: 773)'e göre çalışanlar, örgütlerinin kaliteli mal ve hizmetlere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları, katılıma önem verdiğini düşünürlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirken, yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşünürlerse yenilikçi ve işbirlikçi davranışları artırırlar. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterecektir.

Kendiriligil (2006)'da, özel ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme sıklıklarının incelediği çalışmasının sonuçlarına göre; esnek örgüt kültürleri olarak ifade edilen uyum ve katılım kültürünün, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını, buna karşılık durağan örgüt kültürü olarak tanımlanan misyon ve tutarlılık kültürünün ise örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (İpek ve Saklı, 2012: 254).

Sezgin (2009), üretim ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde; örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada; her üç değişken arasında da anlamlı ilişkiler tespit etmiş, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğunu, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulması gereği üzerinde durmuştur (İpek ve Saklı,2012:254).

İpek ve Saklı (2012:263)'nın, Çaykur çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmasında; her iki değişken arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Örgütsel kültürün bazı değerleri işgörenlerin iş değerleri ile çatıştığında, işgören ekstra rol davranışını sergileme konusunda daha az istekli olacaktır. Bireylerin değerleri örgütün değerleri ile sıkı bir şekilde örtüştüğünde ise, işgörenin işverenle değişimi ekonomik olmanın ötesinde sosyal olmakta ve ÖVD bir maliyet olarak algılanmamaktadır (Çetin, 2004: 45).

Çalışanların örgüt içinde nasıl bir davranış ve tutum sergileyeceğine yön veren örgüt kültürünün, çalışanların ÖVD sergilemesini teşvik edecek yönde geliştirilmesinin gerektiği söylenebilir.

2.6.1.5. Liderlik

Liderlik grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 379).

Demirbilek (2003: 22-23)'e göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin toplamıdır. Diğer bir anlamı ise; bir grubun amaçlarını yerine getirebilme yönünde grup üyelerini etkileyebilme becerisidir. Buna göre liderlik, herhangi bir gruba sorun çözme ve hedefe ulaşma becerilerini kazandırarak ve geliştirerek grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği anlamında da kullanılmaktadır.

Çağımızın giderek daha belirsiz ve çalkantılı bir hale geldiği bir ortamda, gerek toplumlar ve gerekse de örgütler hızla değişen koşullara aynı hızla uyum sağlamak ve hatta değişimin önünde yer alarak değişimi bizzat yönetmek zorundadır. Böylesi bir ortamda lider, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme çalışanlarını yönlendirmek zorundadır (Eren, 2001: 482). İşte bu rolü başarılı biçimde yerine getirebilecek liderlik modeli dönüşümcü liderlik olarak kabul edilmektedir (Budak ve Budak, 2004: 425).

Dönüşümcü liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri incelendiğinde, alt boyutların (özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem) her biri üzerinde etkili olduğu, bununla birlikte sivil erdemle daha kuvvetli ilişki içinde bulunduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik uygulamaları, çalışanlarda olağanüstü örgütsel sonuçlara yol açacağından, örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan bir ilişki içinde bulunma potansiyeline sahip olarak ele alınmaktadır (Dilek, 2005: 136).

Dönüşümcü liderler kendilerini değişim ajanı olarak tanımlarlar. Cesur, insanlara inanan, yaşam boyu öğrenmeye açık, değerleri ve belli bir vizyonu olan, belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkan kişidir (Luthans, 1995: 358).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilerine (astlarına) kabul ettirmesi ile mümkündür. Diğer bir deyişle vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir ve çalışanların heyecanını körükler (Koçel, 2007: 462). Vizyon belirlemeleri, çalışanların yaptıkları işe büyük pencereden bakmalarını sağlayarak işten tatmin olma düzeylerini artırır. Bu yüzden, iş tatmini artan kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ifade edilmektedir (Öz, 2012:75). Dolayısıyla dönüşümsel liderlik, güven ortamı yaratarak çalışanların yüksek beklentiler geliştirmelerini ve örgütün çıkarları adına rekabet etmelerini sağlayarak, çalışanları beklentilerin ötesinde performans sergilemeye teşvik eder ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olur (Çetin, 2004: 37).

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik göstergeler arasındaki önemli konulardan birinin lider davranışı olmasının en önemli nedeni; liderin destekleyici tarzının işgörenler tarafından yardımcı olma davranışının bir şekli olarak algılanması ve işgörenlerin daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki kurulmasına yönelik olarak güdülenmesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Liderin destekleyici bir tarzının olması, dostça davranması, güven verici bir tavır içinde olması, astlarına önem vermesi ve onların rahatlığını düşünme derecesi olarak tanımlanan ve önem verme olarak bilinen bir lider anlayışıyla benzeşmektedir. Yapılan çalışmalar dikkate alındığında dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı veya ekstra rol davranışı ile arasında önemli bir

bağlantı kurulmuştur. Aşağıda ÖVD'nin boyutları ile liderlik arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 343-346).

Özgecilik boyutu ve liderlik ilişkisi; lider davranışının işgörenin yardımseverliği üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Liderin destekleyici olduğunu düşünen ve görevlerinden tatmin olan astların, görevlerinden tatmin olmayan ve liderin destekleyici olmadığını düşünen astlara göre daha yardımsever olduğu bulgulanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 345).

Vicdanlılık ve liderlik ilişkisi; görevin rutinleşmesi, lider kontrolü dışındaki kurumsal formalizasyon gibi faktörler, işgörenin ileri görev bilincini (vicdanlılık boyutu) olumsuz yönde etkilemekteyken bireyselleşmiş destek bu değişkenle pozitif ilişkilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 345).

Centilmenlik ve liderlik ilişkisi; bir vizyona sahip olma ve bireysel destek örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutuyla yakından ilişkilidir. Liderin destekleyici tarzı ve bir vizyona sahip olması, işgörenlerin organizasyona daha yüksek bir sadakat içinde olmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 345).

Nezaket ve liderlik ilişkisi; liderlerinin destekleyici olduğunu algılayan, yüksek performans beklentisine sahip olan, daha az rutin görev yapan ve bunun sonucunda daha az uzman ağırlıklı olan işgörenler daha fazla nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı göstereceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 346).

Liderlerinden kişisel destek alan çalışanların, liderlerine karşılık vermek amacıyla ekstra çaba olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek yardım etmek isteyeceklerdir (Çetin, 2004: 37).

Sivil erdem ve liderlik ilişkisi; rutin bir göreve sahip olan, liderlerin ödülleri kontrol etmediğine inanan ve biçimsel bir organizasyonel düzen ve kurallar içinde yer alan işgörenlerin, organizasyon içinde gelişimi destekleme konusunda isteksiz davranış içerisinde olacakları beklenmektedir. Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüştürücü liderlik kapsamında tanımlanabilen bir vizyon, örnek bir davranış, belirlenen grup hedeflerini teşvik etme, yüksek beklentiye sahip olma, bireysel destek sağlama ve düşünsel uyarım faktörlerini inceleyerek bu faktörlerin ÖVD ile ilişkisini tespit etmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 346).

Liderin astlarına göstereceği davranış tarzının, astların örgüt içindeki davranışları üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Liderlik kavramının tanımında da

yer alan “başkalarını etkileyebilme ve ikna edebilme gücü”nün astlar üzerinde etkili olabilmesi için, liderin astlarından beklediği davranışları öncelikle kendisinin sergileyerek astlarına örnek oluşturması gerektiği ifade edilebilir.

2.6.1.6. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin iş veya iş tecrübesiyle oluşan memnuniyet verici olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976: 1300). Organ (1988b), iş tatmininin duygusal ve bilişsel içerikten oluşan iki boyutunun olduğunu öne sürmektedir. Duygusal içerik, bireyin hâli hazır duygu durumunu ortaya koyarken; bilişsel içerik mevcut durumların değerlendirilmesi ile beklentiler ve standartların karşılaştırılması sonucu tatminin oluştuğunu ortaya koymaktadır (Çetin, 2011: 63). İş tatmini, hemen hemen iş tutumuyla eş anlamlı kabul edilen bir terim olup, iş tutumunun bir biçimi olarak kabul edilir ve bireyin işine karşı gösterdiği tepkinin bir değerlendirmesi olarak ele alınır (Organ ve Konovsky, 1989: 158).

Spector (1997) iş tatminini, kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygular olarak ifade etmiştir. George ve Jones (2008)’a göre ise iş tatmini, kişilerin yapmış olduğu iş hakkındaki duygu ve inançlarının toplamıdır (Özcan, 2011: 108).

İş tatmini genel bir bakış açısıyla, çalışanların yaptıkları işi sevme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Robbins, 2005). Bu açıdan tatmin duygusu yüksek çalışanlar, işine karşı pozitif olurken, tatmin duygusu düşük olan çalışanlar negatif bir bakış açısına sahip olmaktadır. Ayrıca iş tatmini, çalışanların işi ile ilgili duyguları veya genel tutumu olarak da görülebilmektedir (Çetin, 2011: 74).

ÖVD’yi etkileyen örgütsel faktörlerden biri olarak ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardan biri, iş tatminidir (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989). Organ (1989), örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda; iş tatmininin duygusal bileşeninden daha çok, işgörenin elde ettiği kazanımları belli kriterlere göre değerlendirmesi sonucu oluşan bilişsel bileşenin daha etkili olduğunu ileri sürmüştür (Williams ve Anderson, 1991: 603).

İş tatmininin ÖVD üzerinde etkili olan önemli bir değişken olduğunu doğrulayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İşinden tatmin olan çalışan, çalıştığı örgüte karşı olumlu duygular hissetmekte, başkalarına yardımcı olmakta ve örgütün

kendisinden beklediğinin ötesinde davranışlar sergilemektedir. Bu düşüncelerle tutarlı olarak ÖVD ile iş tatmini arasında güçlü bir etkileşim olduğu söylenebilir (Özcan, 2011: 119).

İş tatminsizliği ise, işgörenlerin, işten ve iş ortamından beklentilerini bulamadıklarında ortaya çıkar ve bireyin iş tatminsizliği yaşamasına, sonuç olarak da işletmeye olan bağlılık duygularının azalmasına neden olur. İş tatminsizliği yaşayan işgörenlerin işten/işletmeden ayrılma niyeti ve eğilimleri yüksektir. Bunun yanı sıra iş performansında azalma, işe devamsızlık, fiziksel ve ruhsal sağlığında bozulma, hizmet kalitesinde azalma görülür (Kuşluyan, 2000: 49). Biçimsel rol gereklerini yerine getirmekte zorlanan bu işgörenlerin, biçimsel rol gereklerini aşan ve ekstra rol olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinin mümkün görünmediği söylenebilir.

İş tatmini yüksek olan bireylerin ise, başkalarına yardım eden, müşterilere daha çok yaklaşan ve hizmet eden, katılımcı bir davranış sergileyen kişiler olduğu gözlenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005: 135).

Temel olarak iş tatmini kişinin işine karşı tutumu olarak ifade edilebilir. İşine karşı pozitif duyguları olan kişilerin yüksek kaliteli ürün ürettikleri bulgulanmıştır (Organ ve Hamner, 1982: 304).

ÖVD, yazılı kural ve zorlama olmaksızın, işe yönelik gönüllü olarak gösterilen davranışlardır (Demir, 2007: 185). ÖVD, görevin üzerinde ve ötesinde örgütün hayatta kalması ve etkinliği için gösterilen çabaları içermektedir. İşlerinden en fazla tatmin olanlar ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, ÖVD gösterme ihtimali artmaktadır. Ayrıca işle ilgili ruh halinde ÖVD üzerinde etkisi bulunduğu, olumlu ruh haline sahip çalışanların, müşterilere yardımcı olma veya yeni fikirler geliştirme gibi ÖVD biçimleri gösterdikleri gözlenmektedir.

Bir başka araştırma sonucuna göre, işine karşı pozitif duyguya sahip çalışanlar, özgecilik davranışı sergilemeye daha eğilimli olmaktadır (Organ ve Hamner, 1982: 309).

Bateman ve arkadaşları (1983: 588) tarafından, iş tatmini pozitif olan bireyin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği ve de diğer bireylerle arasındaki psikolojik uzaklığın da pozitif iş tatminiyle birlikte azalacağı ifade edilmektedir.

Organ ve Konovsky (1989), iki farklı hastanede çalışan 369 bireyin tamamının ruh durumları, ücret ve iş değerlendirmeleri hakkında veri elde etmişlerdir. Bu veriler, kendileriyle aynı örgütte çalışan, aynı işi yapan, aynı yaşta ve aynı eğitim düzeyinde olan bireylerin ücretlerinin ve yaptıkları işin ne kadar iyi olduğuna dair değerlendirmelerini içermektedir. Yaptıkları analiz sonucunda ücret hakkındaki bilişsel yargılarının, vatandaşlık davranışının özgecilik ve genel itaat (vicdanlılık) boyutlarının en önemli belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır (Williams ve Anderson, 1991: 603).

Organ ve Ryan (1995: 786) ise çalışmalarında, bireyin iş tatmini arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik davranışının da artacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Williams ve Anderson (1991:615), çalışanların iş tatminini oluşturan iş ortamına ilişkin algılarının (örneğin; yönetici ya da iş arkadaşlarının davranışları, terfi imkânları, çalışma şartları), ÖVD'ni öngörmede ücretten daha fazla etkili olduğunu bulgulamışlardır.

Williams ve Shaw (1999: 656), pozitif iş tatminine sahip olan bireylerin sık sık yardımcı olma eğilimi içerisinde olduklarını ve fedakar davranışlarda buldukları yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Pozitif iş tatmini içinde olan bir işgören, yaptığı işten daha çok tatmin olacak ve diğer işgörenlerle pozitif bir ilişki içine girecektir. Bu durumun, organizasyon üyelerinin yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışı çıktılarının artması ile sonuçlanacağını belirtmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 341).

ÖVD ile iş tatmini arasında güçlü bir bağ olduğunu ifade eden araştırma sonuçlarına rağmen, iş tatmini ile ÖVD arasında herhangi bir ilişkinin bulgulanmadığı araştırma sonuçlarına da rastlanmaktadır. Feather ve Rauter (2004) bir grup öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmalarında, iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır (Şeşen, 2010: 202).

İşgörenin “işinden duyduğu memnuniyet” olarak ifade edilen iş tatmini kavramı, ÖVD şeklinde tanımlanabilecek davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bireyin işini yaparken aldığı haz duygusu, onun işine olan tutum ve davranışı üzerinde de etkili olmaktadır. İşiyile ilgili pozitif duygulara sahip olan birey, işini daha iyi yapabilmek için tüm enerjisini ve çabasını işine yansıtacak bu da

zaman içinde bireyin iş tanımının ötesinde davranışlar sergilemesine neden olabilecektir.

2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerek işgörenin gerekse de yönetsel verimliliğin artmasını sağlayarak, örgütün bir bütün olarak etkinliğini artırdığı ileri sürülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, özel olarak bir bireye, gruba ya da örgütün bütününe yönelik olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı söz konusu hedeflerden hangisine yönelik olursa olsun, çalışma arkadaşlarına işle ilgili problemlerinde yardımcı olmak ve örgütün işlevselliğini artırmak için öneriler geliştirmeyi kapsayan bir davranış tarzı olarak ele alınmaktadır (Finkelstein ve Penner, 2004: 384). Bu anlamda ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanlar arasında işbirliğini artıracığı, bu işbirliğinin de örgütsel etkinliğe katkıda bulunacağı söylenebilir.

Simith ve arkadaşlarının (1983: 661) yapmış olduğu çalışmada; ÖVD boyutlarından özgecilik boyutunun, işyerinde uzun süreli pozitif ruh haline neden olan ve iş tatmini olarak ifade edilen kavram tarafından güçlü şekilde etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların işinden duyduğu tatminin, çalışanlarda özgecilik olarak ifade edilen davranışları teşvik edeceği söylenebilir. Özgecilik kapsamında ele alınan iş arkadaşlarına yardımcı olma, onlara destek verme gibi davranışlar ise, sadece bireysel bazda değil aynı zamanda örgütsel anlamda elde edilen başarıya katkıda bulunacaktır.

Podsakoff ve arkadaşları (2000: 544-545), çalışanların ÖVD'nin sivil erdem boyutunda bir davranış göstermeleri durumunda yöneticilerin, çalışanlarından örgütün verimliliğini artırmak yönünde değerli öneriler ve geribildirim alabileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanında çalışanların iş arkadaşlarının problem yaşamasının önüne geçen ve ÖVD'nin nezaket boyutunda ele alınan davranışlar sergilemesinin ise, yönetimin yaşayacağı bir krizin önüne geçebileceğini de ifade etmişlerdir.

Başarılı örgütlerin, beklentilerin ötesinde performans sergileyen ve rutin iş görevlerinden daha fazlasını yerine getiren işgörelere ihtiyaç duyduğunu belirten Min ve Huei, bu tür davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak

adlandırıldığını ve bu tür davranışların çalışanlar tarafından gönüllü olarak yapıldığını ifade etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinin ne olduğu konusunda ilk araştırmayı yapan Smith (1983), Bateman ve Organ (1983) olmuştur. 17 yıl süren araştırmaların ardından iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında lider rolü üstlendiğini, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenin kişiliği ve örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Min ve Huei, 2004: 429-431).

Koys (2001: 112) ise, araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışının işletmenin verimliliğine katkıda bulunarak, karlılık oranının artmasına katkıda bulunduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde gönüllülük ve yardımlaşma bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, insanların birbirlerine duydukları minnetin seviyesi ihtiyacın şiddeti ile doğru orantılıdır. Bu nedenle çalışanların zor durumlarında arkadaşlarından yardım almaları ve sıkıntılı dönemlerini dayanışma içerisinde geçirmeleri, yapıcı olmayan çatışma türlerini önlemektedir (Finkelstein, 2004:383-385). Çalışanların yaptıkları her davranışı çalışma arkadaşları açısından sorgulamaları, diğerlerin etkileyen karar ve uygulamalardan onları haberdar etmeleri de çatışmayı önleyici etkiler yapmakta ve koordinasyonu artırmaktadır (Kaplan, 2011: 44).

Geçkil (2013: 119) örgütsel demokrasi ile ÖVD arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada, örgütsel demokrasiyi “örgüt üyelerinin, örgütün yönetimine ve süreçlerine katılması” olarak tanımlamış ve çalışanların örgütsel demokrasi algısı arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından; vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem davranışlarının da arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansına olan katkısı Tablo 6’da özetlenmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 1997: 136-137; Sezgin, 2005: 328).

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansa Katkısı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Grup ve Örgüt Performansına Olan Katkısı	Açıklamalar
Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) diğer işgörenlerin verimliliğini artırabilir.	Çalışma arkadaşlarına yardım eden işgörenler diğerlerinin de verimliliğine katkıda bulunurlar. Örneğin; deneyimli bir işgören, örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalleşme sürecine gönüllü yardımcı olarak, onların örgüte daha iyi uyum sağlamalarına ve verimli olmalarına katkıda bulunabilir.
ÖVD kıt kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasına izin verir.	İşgörenler iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözme konusunda birbirine yardımcı olurlarsa, yöneticiler bu sorunlarla uğraşmak zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli amaçlar için kullanacaklardır. Centilmenlik davranışı gösteren işgörenler sayesinde de yöneticiler, ufak tefek sorunlarla ilgilenmek durumunda kalmayacaklardır. Aynı zamanda ÖVD çalışanlar arasında moral, bağlılık ve takım ruhunun gelişmesini sağlayarak, grup enerjisini grubun ana amaçlarını gerçekleştirme konusuna yöneltebilir. ÖVD' nin nezaket boyutuna yönelik davranışlar ise, grup çatışmasını azaltarak çatışma yönetimi için harcanması gereken zaman ve enerjinin de azalmasını sağlar.
ÖVD, takım üyeleri ya da iş grupları arasındaki koordinasyonu sağlayarak örgüt etkinliğine hizmet eder.	ÖVD'nin sivil erdem boyutu, işgörenlerin gönüllü ve aktif olarak iş toplantılarına katılmalarını gerektirdiğinden, iş grupları arasında koordinasyon kolaylaşır ve böylece grubun etkinliği ve verimliliği artabilir. ÖVD' nin nezaket boyutu ise; örgüt içinde diğer fonksiyonel grup üyeleri ya da takım üyelerinin birbirleriyle konuşup görüşmelerini sağladığından, meydana gelebilecek olası problemlerin ve bunların çözümü için gerekli zaman ve enerjinin azalmasına neden olacaktır.
ÖVD, örgütün yetenekli ve başarılı işgörenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama konusunda örgütün çekiciliğini artırabilir.	İşgörenlerin birbiriyle yardımlaşması; grup moralini, bağlılığını, gruba ait olma hissini artırarak hem performansın artmasına hem de iyi elemanların örgüt üyeliğini devam ettirmesi konusunda yardımcı olabilir.
ÖVD örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini artırabilir.	Örgütün iş çevresi ile iletişim kuran bireyler, bu yolla çevredeki değişiklikler hakkında bilgi edinirler ve bu bilgiyi meydana gelen değişime karşı tepki vermede kullanabilirler. Ayrıca ÖVD'nin sportmenlik (centilmenlik) boyutu ile ilgili olarak işgörenler, yeni sorumluluklar almada ve yeni bilgi ve beceriler kazanmada istekli olurlarsa, örgütün çevredeki değişimlere uyum sağlama yeteneği artabilir.

Kaynak: Podsakoff ve diğerleri, 1997: 136-137 ve Sezgin, 2005: 328.

2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN BAZI KAVRAMLAR

Bu Bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren Örgütsel Spontanlık, Prososyal Örgütsel Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Rol Davranışları kavramlarına yer verilmektedir.

2.7.1. Örgütsel Spontanlık

Katz'ın (1964) çalışmalarına dayanarak George ve Brief (1992), örgütün etkinliğine katkıda bulunmak için gönüllü olarak sergilenen ekstra rol davranışlarını “Örgütsel Spontanlık” olarak tanımlamışlardır. Katz (1964) ve George ve Brief (1992), örgütsel spontanlığın “iş arkadaşlarına yardımcı olma, örgütsel sistemi koruma, örgütün gelişimi için yapıcı önerilerde bulunma, kişisel gelişimine önem verme ve dış çevrede örgütün itibarına katkıda bulunacak şekilde davranma” şeklinde beş formu olduğundan söz etmişlerdir. Tanımlanan beş form (biçim) aşağıdaki gibi açıklanabilir (George ve Jones, 1997: 154-155).

Örgütsel spontanlığın iş arkadaşlarına yardımcı olma boyutunda; çalışanların örgütsel kaynakları paylaşma, ağır iş yükü olan arkadaşlarına yardımcı olma, yeni teknolojilerin kullanımını konusunda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayanlara destek verme ve bilgilendirme, hata ve ihmallere dikkat çekme ve genel olarak örgütsel amaçlara ulaşma ve görevini başarıyla yerine getirme konusunda işgörenlerin birbirlerine gönüllü yardım etme davranışları yer almaktadır.

Örgütsel spontanlığın örgütsel sistemi koruma formu ise; örgüt kaynaklarını korumaya yönelik davranışları içerir. Örneğin; olası yangın ihtimaline karşı bu durumu önceden rapor etmek, işyeri güvenliği için kapıların kilitli olmasına dikkat etmek, üretim süreçlerinin insan yaşamını tehlikeye atması durumunda üretim süreçlerini durdurmak gibi davranışlar bu form içinde yer alabilir.

Örgütün gelişimi için yapıcı önerilerde bulunmak ise; örgütsel spontanlığın bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Bireysel, grup ve örgütsel düzeyde gelişimin amaçlandığı bu boyutta; yaratıcı ve yenilikçi fikir ve davranışların bireyler tarafından gönüllü olarak sergilenmesi yer almaktadır.

Kişisel gelişime önem vermek de bir diğer örgütsel spontanlık formudur. Örgüte daha fazla katkıda bulunmak ve yararlı olmak adına bireyin bilgisini, yeteneğini gönüllü olarak geliştirmesi davranışlarını içerir.

Örgüt üyelerinin daha geniş bir topluluğa karşı, örgütü en iyi şekilde temsil etmesi, örgütün mal ve hizmetlerinin kaliteli olduğu yönünde olumlu tanımlamalarda bulunması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışması ve örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları diğer paydaşlardan tedarik edilebilmesini kolaylaştırması yönündeki davranışları da örgütün dış çevresinde imajına katkı sağlayan davranışlar olarak örgütsel spontanlığın son formunu oluşturmaktadır.

Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık arasında pek çok benzerlik bulunmaktadır. Öncelikle, her iki kavram da örgüt için fonksiyonel olan gönüllü davranışları içermektedir. Ancak, örgütsel spontanlık davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının aksine biçimsel ödüllendirme sistemi tarafından tanınabilir. Örneğin; örgüt, maliyet tasarrufu sağlayan önerilerde bulunan çalışanlarını ödüllendirebilir, dolayısıyla bu bağlamda düşünüldüğünde, maliyeti düşürme ile ilgili yapıcı önerilerde bulunma bir örgütsel vatandaşlık davranışı değil bir örgütsel spontanlık davranışı olarak değerlendirilecektir. Çünkü, örgütsel spontanlıkta önemli olan davranışı neyin teşvik ettiğinden ziyade, söz konusu davranışın bireyin görev tanımında yer almaması ve örgüt için yararlı olmasıdır. Buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel spontanlığın belirli bazı türlerini içermekte ancak diğerlerini kapsam dışı bırakmaktadır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlığın nezaket, centilmenlik, özgecilik gibi boyutları, örgütsel spontanlık kapsamında değerlendirilemeyecek başka bazı davranışlar da içermektedir. Örneğin; örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutu kişinin iş tanımı içinde yer alabilecek devamlılık ve işe zamanında gelme gibi bazı davranışları içermektedir. Oysa örgütsel spontanlık kapsamındaki davranışların tümü bireyin rol tanımının ötesindeki davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca örgütsel spontanlık davranışlarının hepsi aktif nitelikliken, örgütsel vatandaşlık davranışlarından bazıları pasif nitelikte olabilir. Örneğin, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutu küçük sorunlardan dolayı şikayette bulunmama gibi pasif davranışları da içermektedir (George ve Brief, 1992: 312-313'den aktaran, Erdaş, 2010: 20).

Spontan davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımı dışında yer alan ve örgütsel işlerliğe katkı sağlayan davranışlar olmakla birlikte, iş tanımı dışında yer alan her davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde tanımlanan davranışlar, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilmemekte diğer bir ifadeyle davranışın karşılığı ödül olarak garanti edilmemektedir. Oysa prososyal davranışların bazıları örgüt tarafından ödüllendirilmektedir.

2.7.2. Prososyal Örgütsel Davranış

Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak ”örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak ifade edilmektedir. “Zorlayıcı olmayan” ifadesi ile açıklanmak istenen, davranışın, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmeye yönelik olması değil, kişisel seçime dayanması ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasıdır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, şekildeki gibi prososyal örgütsel davranışların alt oluşumu olarak ele alınabilir (Çetin, 2003: 41; İşbaşı, 2000: 20).

Prososyal davranış, örgüt üyeleri tarafından bireye, gruba ya da örgüte yönelik olarak bireyin grubun ya da örgütün refahını iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilen bir davranıştır. Prososyal davranışlar arasında önemli birkaç fark olduğu belirtilmektedir.

İlki, bazı prososyal davranışların örgütsel işlerliği olduğu yönündedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için katkıda bulunur. Bazılarının ise işlevsel bir niteliği yoktur (Katz (1964). Örneğin; çalışanlar birbirleriyle işbirliği yaptığında, beklenmeyen tehlikelerden örgütü korumak için hareket ettiğinde, örgüt hakkında iyi niyetli ve olumlu konuştuğunda örgütün gelişme olasılığına katkıda bulunacaktır. Çünkü bu tip davranışlar örgütün amaçlarına ulaşmasında ve yaşamını sürdürmesinde örgütün yeteneğini artıracaktır. Ama örgütün etkinliğini azaltan farklı prososyal davranışlara da rastlanmıştır. Örneğin; örgütün amaçlarıyla tutarsız bireysel amaçlarını gerçekleştirmek, örgütte hata yapanları korumak için evrakları değiştirmek, müşterilere karşı örgütün benimsemiş olduğu tarzdan daha farklı şekilde hizmet etmeyi tercih etmek gibi. Bu davranışlar da prososyal davranıştır ama gerçekte örgütün etkinliğini zora sokan davranışlardır.

Prososyal davranışlar arasındaki önemli ikinci fark da davranışların tanımlanmış rol olup olmadığı yönündedir (Katz,1964). Tanımlanmış prososyal davranış, bireyin işinin bir parçası olarak görülmüştür. Örneğin; bir satış görevlisinin müşterilere karşı kibar, nazik ve yardımsever olması hakkında zaten önceden emir almış olduğu düşünülebilir ya da bir proje grubunda çalışan biri, çalışma arkadaşları

ile işbirliği içinde olması konusunda aynı şekilde emir almış olduğu düşünülebilir. Bunlar tanımlanmış ve de genelde performans gereklilikleri olarak belirlenen pozitif sosyal davranışlardır. Bu nedenle iş tanımlarında ya da performans değerlemelerinde bu görevler açıkça belirtilmiştir (Brief ve diğerleri, 1986: 711).

Prososyal örgütsel davranışların diğer boyutu yardım etmek, paylaşmak, işbirliği gibi iş tanımlarında yer almayan davranışları temsil eden ekstra rol davranışlarıdır. Organ (1977), bu davranışların yöneticiler tarafından olağanüstü üretkenlik sağlayan davranışlardan bile daha önemli kabul edildiğini ileri sürmüştür. Örgüt yetkilileri tarafından işe devamlılık, kurallara sıkı sıkıya bağlılık, sorunlardan kaçınmak, uyumlu davranışlar göstermek çok daha tercih edilen davranışlardır. Bu tür davranışlar grup çabalarını bir tutkal gibi bir arada tutan davranışlar olarak görülmüştür. Ekstra rol davranışları resmi olarak belirtilmiş rol gerekliliklerinin ötesinde pozitif davranışlardır. Diğer bir deyişle birey için yaptıkları işin bir parçası olarak tanımlanmayan davranışlardır. Söz konusu bu iki davranış arasında da işlevsellik açısından farklılıklar bulunmuştur. Tanımlanmış prososyal davranışların en azından örgütsel işlevi olduğu düşünülürken, ekstra rol davranışlarının ise hem işlevsel hem de işlevsel olmadığı yönünde görüşler de ileri sürülmüştür. İşlevsel yönü olan ekstra rol prososyal davranışlar, Katz'ın (1964) de söz ettiği gibi; diğerleri ile işbirliği yapmak, örgütü beklenmeyen tehlikelerden korumak, örgütün gelişimi için önerilerde bulunmak gibi davranışlarla örneklendirilebilir. İşlevsel olmayan ekstra rol prososyal davranış ise, örgüte pahalıya mal olacak ve etkinliğini azaltacak şekilde iş arkadaşlarına ya da müşterilere yardımcı olmak şeklinde sıralanabilir.

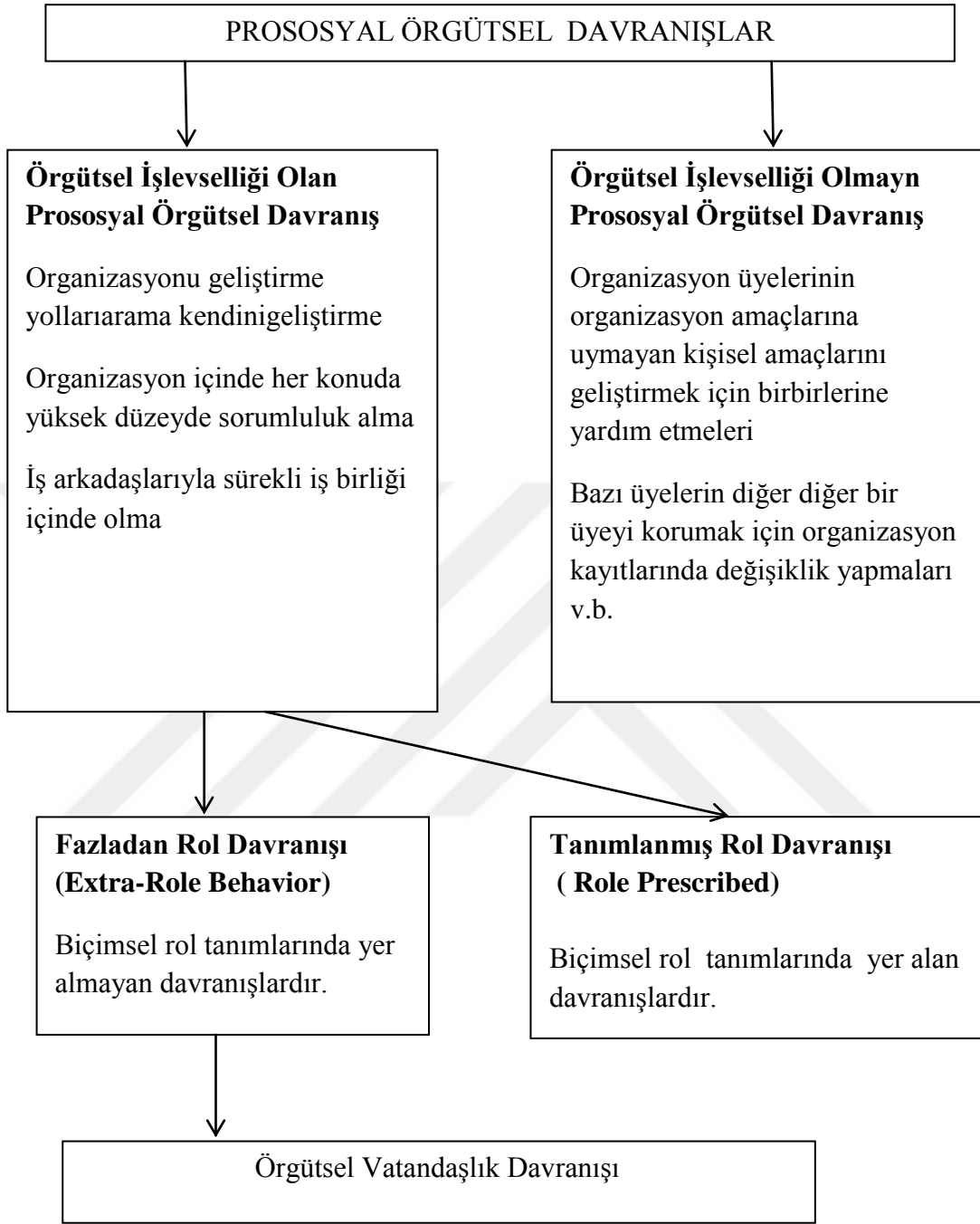
Üçüncü önemli ayırım ise prososyal davranışların yönlendirildiği hedeflerle ilgilidir. Genellikle hedef, kişinin işini yaparken etkileşimde bulunduğu bireylerdir ve prososyal davranış diğerlerine yararlı olma niyetiyle sergilenir. Hedef; bazen iş arkadaşı, yönetici, ast ya da örgütün mal ya da hizmetini sattığı müşterisi olabilir. Ancak Staw, başka bir tartışma açarak prososyal davranışların bireylere yönelik eylemlerle kısıtlanamayacağını ileri sürerek örgütün tümüne ya da bir bölümüne de yönelik olabileceğini belirtmiştir (Brief ve diğerleri, 1986: 712). Staw, prososyal davranış, örgüte gönüllü hizmet etmek şeklinde tanımlamıştır. Bunun anlamı da; bireylerin zamanını, enerjisini, kişisel imkanlarını ve çıkarlarını örgütün iyiliği için feda etmesi anlamına gelmektedir. Staw'a göre bireylere yönelik prososyal davranış,

örgüt için hem işlevsel hem de işlevsiz olabilirken; örgüte yönelik davranışlar ise genellikle işlevsel olarak kabul edilmiştir (Brief ve diğerleri, 1986: 712).

Yardım etmek, paylaşmak, işbirliği ve gönüllülük davranışları olarak nitelenen prososyal davranışlara özellikle 1960'lar ve 1970'lerin başında davranış bilimleri ve sosyal bilimlerden dikkat çekici bir ilgi gösterilmiştir (örn, Berkowitz, Daniels: 1963; Gouldner, 1960). Prososyal davranışlar, örgütler için önemli bir anlama sahiptir. Daha öncede bahsedildiği gibi Katz (1964) tarafından ileri sürülen davranışsal modellerin örgütün işlevliliği için gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu davranışlardan ilki; bireyin örgüte katılması ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini temsil eder. İkincisi performans standartlarını yerine getirmek hatta aşmak anlamına gelir. Üçüncüsü ise, belirlenmiş rol gerekliliklerinin ötesinde iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde olan, örgütü beklenmeyen tehlikelerden koruyan, örgütün gelişimi için önerilerde bulunan, örgütsel sorumluluğu yüksek düzeyde hisseden, dışarıdakilere örgüt hakkında olumlu imaj çizen davranışlar olarak sıralanmaktadır. Sonuç olarak işgörenler bu tip davranışları sergileyerek örgüte verdikleri önemi gösterirler. Fakat prososyal davranışlar tüm bunlardan daha geniş kabul edilmektedir (Brief ve diğerleri, 1986: 710).

Prososyal örgütsel davranışlar Şekil 10'da ki gibi özetlenebilir.

Şekil 10: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



Kaynak: İşbaşı, 2000: 20.

Araştırmacılar tarafından 13 tip prososyal davranış belirlenmiştir. (Brief ve diğerleri, 1986: 713-716).

- 1- *İşle ilgili problemlerde arkadaşlarına yardımcı olmak*: Smith, Organ ve Near (1983) tarafından tanımlanan ve örgütsel davranış bileşenlerinden

biri olan özgecilik (altruizm), örgütün diğer üyelerine yönelen prososyal davranıştır. Bu davranış, işyerinde bulunmayan arkadaşlarının yerine onların işlerini yapmayı, ağır iş yükü olan arkadaşlarına yardımcı olmayı içeren isteğe bağlı ekstra rol davranışlarıdır. Ama bu davranışların bazılarının tanımlanmış rol davranışı olabileceği de ifade edilmektedir.

- 2- *Kişisel problemleri olan arkadaşlarına yardımcı olmak:* Arkadaşlarının ailevi problemlerinde, duygusal yıkımlarda, örgüt kurallarına aykırı hareket eden arkadaşlarını kınamaktan çekinmek gibi davranışlar bu kapsamda ele alınabilir. Bu tür ekstra rol davranışları, örgütsel amaçlarla tutarlı olup olmaması, o davranışın işlevsel olup olmaması konusunda önemli ipucu verebilmektedir.
- 3- *Kişisel kararlara performans değerlendirme, tazminat gibi kararlara hoşgörüyle bakmak.*
- 4- *Örgütün amaçlarıyla tutarlı şekilde müşterilere mal ya da hizmet sağlamak:* Perakende mağazaları, hastane, banka gibi birçok işletmede, personelle müşteri arasında yüz yüze etkileşim vardır. Müşterilerle direkt olarak ilgilenen örgüt üyeleri, örgüt için pozitif ya da negatif sonuç doğuracak çok ya da az prososyal davranış gösterecek pozisyondadırlar. Bireysel tüketicilere doğru prososyal davranış tipi örgüte tutarlı şekilde mal ya da hizmet sağlamaktır. Bir davranışın prososyal davranış olabilmesi için işgören öncelikle, müşterinin mal ya da hizmetinden yarar sağlayacağına inanmalıdır. Müşterinin ihtiyaçlarını, amaçlarını düşünmeksizin, müşteriye yarar sağlamayacak şekilde hizmet vermek prososyal davranış kabul edilmemektedir.
- 5- *Örgütün amaçlarıyla tutarlı olmayacak şekilde müşterilere mal ya da hizmet sağlamak : İşgören, müşteriye karşı örgüte zarar verecek şekilde yardım edecek bir davranışta bulunabilir. Örneğin; satış elemanı yöneticinin belirlediği fiyattan daha ucuza bir fiyat verebilir. Ya da ürünün negatif özelliğini vurgulayarak müşteriye satın alma niyetinden caydırabilir. Benzer şekilde, örgüt üyesi örgüt kurallarını ya da süreçlerini ihmal ederek müşteriye hizmet vermeye çalışabilir. Fakat bu gibi*

prososyal davranışlar örgüt için genellikle işlevsel olmayan davranışlardır.

- 6- *Müşterinin, örgütün mal ya da hizmetiyle ilgili olmayan kişisel problemlerine yardımcı olmak*: Bu tip davranışlar örgüt için hem işlevsel olabilir hem de olmayabilir. Eğer müşteri, satış elemanı tarafından gösterilen bu ilginin sonrasında kuruluş ile iş yapma konusunda istekli oluyorsa, bunun işlevsel bir ekstra rol davranışı olduğu söylenebilir. Ama bu tip davranışlar örgütün biçimsel olarak tanımlanmış gerekli rollerinin yerine getirilmesini engelliyorsa bu ekstra rol davranışının işlevsel olduğu söylenemez. Örgütsel bağlılık (Mowday, Porter, Steers, 1982), vatandaşlık davranışı (Smith ve diğerleri, 1983) ihbarcılık (Staw, 1984) gibi davranışlar örgüte yöneltilen prososyal davranışlardır. Mowday ve arkadaşlarına göre (1982), örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma, örgüt adına dikkate değer gönüllü çaba gösterme ve örgütte kalarak örgüt üyeliğini sürdürme adına güçlü bir isteği ifade eder. Örgütsel bağlılığın tüm bu bileşenleri, prososyal davranışlara işaret etmekle birlikte aynı zamanda bireylerin örgütün iyiliği için kendilerinden bir şey verme konusunda gönüllü olmasına da katkıda bulunmaktadır. ÖVD’de, örgüte yönelik prososyal davranışlardır ve Smith ve arkadaşları (1983)’na göre iki bileşenden oluşur. İlki, bireylere yönelik prososyal davranışlardır. Diğeri de bireylerden öte sisteme yönelik gerçekleştirilen genelleştirilmiş uyum/itaat davranışlarıdır. Genelleştirilmiş itaat davranışları; dakik olmak, işe devamsızlık yapmamak, zamanı gereksiz harcamamak gibi unsurlardan oluşur. İhbarcılık (Whistle-blowing) örgüt için uygun olmayan davranışları, bunu düzeltebilecek potansiyele sahip kişilere karşı açığa çıkarma davranışdır. Eğer bu davranış örgüt dışındaki kişilerin dikkatini (medya gibi) örgüte çeviriyorsa, bu davranış örgüte zarar verici bir çaba olarak yorumlanabilir. Ama örgüt içinde üst yönetimdeki kişilere yönelik açığa çıkarılıyorsa bu durumda prososyal davranış olarak algılanabilmektedir. Örgütsel bağlılık, ihbarcılık ve vatandaşlık davranışı örgüte yönelik geliştirilen prososyal davranışlardan

birkaçıdır. Bunların bazıları belirlenmiş/tanımlanmış rol davranışı olsa da genellikle işlevsel ekstra rol davranışlarıdır.

- 7- *Örgütsel politika, değer ve yönetmeliklerle uyum içinde olmak*: Örgütün amaç ve değerlerini benimsemek, önemli politika ve süreçlere bağlı olmak, uygun görülmeyen tutum ve davranışlardan kaçınmak olarak ifade edilebilir. Örgüt yönetimi tarafından kabul edilebilir olarak tanımlanmış normları, kuralları yaşatmak ve kabul etmek, iş saatlerine riayet etmek.
- 8- *Örgütün gelişimiyle ilgili süreçsel ve yönetsel konularda önerilerde bulunmak*: Örgütün stratejisi, yapısı, iş tasarımı, yönetim uygulamaları, mal/hizmet süreçleri ve idari süreçler konusunda bakış açısını değiştirmek ya da başarılı olması için yardım etmektir. Bu davranışlar genel uyum/itaat davranışlarıyla tutarsız gibi görünse de iyi niyetle yapıldığı takdirde prososyal davranış olarak kabul edilebilir.
- 9- *Uygun olmayan politikalara, emirlere, süreçlere karşı çıkmak*: Bazen örgüt üyeleri değişimi acil görebilirler. Verilen emirler, süreçler politikalar etik olmayabilir, illegal ya da örgütün uzun dönemli çıkarlarına ters düşebilir. Örgüte zarar verme niyeti taşımadığı takdirde işgören bu durumu doğru karar vereceğine inandığı daha üst düzeydeki kişilere iletebilir. İyi niyetle yapıldığı düşünülen bu davranışta prososyal davranış olarak kabul edilebilir.
- 10- *İşinde ekstra çaba göstermek*: İş için gerekenden fazla çaba harcamak, boşa zaman geçirmemek gibi davranışlara işaret eder.
- 11- *Ek görevler için gönüllü olmak*: İşle ilgili olsun ya da olmasın ek görevler almada istekli olmak. Genelde örgüte yardımcı olma amacıyla yapılan davranışlardır.
- 12- *Zor durumla karşılaştığında bile örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda kararlı olmak*: Örgütsel sadakat/bağlılık olarak tanımlanabilecek bu davranış prososyal davranışın bir diğer çeşididir.
- 13- *Örgütün çevresine karşı örgütü olumlu bir şekilde temsil etmek*: Örgüt hakkında dışarıdakilere karşı olumlu konuşmak anlamına gelmektedir. Bu gibi davranışlar örgütü dışarıdaki müşterilerin gözünde ününü ve itibarını artırabilir. Örneğin; finansal ve yatırım ortaklıklarında, pazarda ve işgücü

pazarında, kalifiye işgücünü örgüte çekmede, fon sağlamada, ürün ve hizmetlerini pazarlamada örgütün işini kolaylaştırabilir. Bu davranışlar örgüte yönelik prososyal davranışlardır. Aynı zamanda örgütsel etkililik için işlevsel sonuçlar olarak kabul edilmektedir.

2.7.3. Psikolojik Sözleşme

Çalışmamızın ilk bölümünde değerlendirilen psikolojik sözleşme, işletmelerde işgören ve işveren ile ilgili temel sorunlara çözümler üreten çok önemli bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin işgören ve işveren arasındaki önemli problemlere köklü çözümler getiren yeni bir öneri, model ve araç olarak öne çıkması bu kavramı kullanmaya yöneltmiştir. Karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilir ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, işgören algıları açısından inceler (Karcıoğlu ve diğerleri, 2010: 123).

Psikolojik sözleşme son yıllarda hem akademik literatürde hem de iş yaşamında önemi artan bir kavram haline gelmesinin en önemli nedeni, psikolojik sözleşmenin yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlamada önemli araçlardan biri olmasıdır. Bu anlatılanlar ışığında psikolojik sözleşme en kısa tanımıyla, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, ifade edilmemiş beklentiler toplamı şeklinde açıklanmaktadır (Özler ve diğerleri, 2012:327).

Psikolojik sözleşmeler iki yönlüdür. İşgörenin işletmeden beklentilerinin yanı sıra, işvereninde işgörenden sadakat ve dürüstlük beklentileri söz konusudur. Çalışmanın karşılığı olan ödenen bedele inanmaktır. Sadece resmi ve resmi olmayan yükümlülükleri değil aynı zamanda ima edilen konulardan algılanan yükümlülükleri de taahhüt eder. Sonuç olarak psikolojik sözleşmeyi ÖVD'den ayıran en önemli özellik, işgörenin yaptığı işe karşılık maddi bir beklenti içerisinde olmasıdır. ÖVD'de ise, yapılan davranış için tanımlanmış maddi kazanım ve beklenti yoktur (Beşiktaş, 2009: 49).

2.7.4. Rol Davranışları

Örgütsel ortamda çoğunlukla çevresel etkilere veya kişisel özelliklere bağlı olarak çalışanların birçok davranış biçimi sergilediği görülmektedir. Bu tür davranışların bir kısmı yapılan işlerle ilgili olarak rol davranışları biçiminde ortaya çıkarken; diğerleri rol ötesi davranışlar olarak kendini göstermektedir. Rol davranışları yönetim tarafından belirlenen ve örgütsel düzenin temelini oluşturan, örgütün sistemleri, politikaları, kuralları ve etkin üretim teknikleriyle ilişkili olarak olması gereken ya da yapılması gereken davranışlardır (Organ, 1988). Rol ötesi davranışlar ise, çalışanların kendi isteklerine bağlı olarak sergilenen ve örgüte çeşitli açılardan olumlu veya olumsuz etkileri olan davranışlardan oluşmaktadır. Rol ötesi davranışlar ÖVD ile ilgili teoriler kısmında değinildiği gibi genel olarak zarar verici (üretim karşıtı veya vatandaşlık karşıtı) davranışlar ve vatandaşlık davranışları olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır.

(<http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/65/4/2.pdf>.erişim:12.11.2013).

Rol davranışlarının, bireyin görev tanımı içinde yer alan davranışlar olmasına karşılık, rol ötesi davranışlar ise, bireyin görev tanımından bağımsız olarak örgütün etkinliğini artırmak amacıyla yapılan isteğe bağlı davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır.

2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ HEDEFLERİNE GÖRE BOYUTLARI

Bireylerin, işverenleriyle olan psikolojik sözleşmesinin ya da tanımlanmış görev performanslarının ötesine geçen davranışları nasıl sergiledikleri, birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır. Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan söz konusu bu davranışlar örgüte ya da bireye yönelik yardım etme niyetiyle ortaya çıkan davranışlar olarak değerlendirilmektedir. McNeely ve Meglino (1994) ve Williams ve Anderson (1991) tarafından, davranışların yöneldiği hedeflere göre örgütsel vatandaşlık davranışları, iki kategoride incelenmiştir. Bunlar, örgüt hedefli ve çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (McNeeley ve Meglino, 1994:841; Spector ve Fox, 2002: 270).

2.8.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Borman ve Motowidlo (1993)'ya göre örgütsel vatandaşlık davranışları esas olarak, örgütsel verimliliği artırmaya yönelik davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Spector ve Fox, 2002: 270).

McNeely ve Meglino (1994), örgütün gelişimi için öneride bulunma şeklinde ortaya çıkan davranışı örgüte yönelik ÖVD olarak değerlendirmiştir (Spector ve Fox, 2002: 271). Daha öncede söz edildiği gibi bu davranış şekli ÖVD'nin sivil erdem boyutu içinde yer alan davranışlardır. Williams ve Anderson (1991: 601-602), işgörenin işe gelemeyeceği zaman önceden bilgi vermesini, düzenin sağlanması için tasarlanan biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmasını örgüte genel anlamda katkı sağlayan örgüte yönelik vatandaşlık davranışları olarak ele almıştır. Organ'ın beş vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülük örgüt hedefli davranışları kapsadığı söylenebilir (Kaplan, 2011: 26).

Brief and Motowidlo'ya göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte yönelik gerçekleştirilen prososyal davranışlarla ilişkilidir. Diğer bir deyişle, Prososyal Organizasyonel Davranışlar, ÖVD'da görülen ekstra rol davranışının kapsamı içindedir. Organ'ın beş vatandaşlık davranışı boyutundan üçü de (Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci, Sivil erdem ve Gönüllülük) örgüt hedefli davranışları kapsamaktadır (Çelik, 2007: 118).

2.8.2. Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

McNeely ve Meglino (1994), problemi olan bir arkadaşına yardım etmek niyetiyle ortaya çıkan davranışı bireye yönelik ÖVD olarak değerlendirirken (Spector ve Fox, 2002: 271), Williams ve Anderson (1991: 601-602)'da yerinde olmayan çalışanların işlerini yapmak, diğer çalışanlara kişisel ilgi göstermek gibi doğrudan doğruya bireylere ve dolaylı olarak da örgüte katkı sağlayan davranışları bireylere yönelik vatandaşlık davranış olarak değerlendirmiştir (Williams ve Anderson, 1991: 601-602). Çalışanların birbirlerine işle ilgili konularda hiçbir karşılık gözetmeksizin yardımcı olmaları, işe gelmeyen arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri ve başkalarını etkileyen konularda

faaliyete başlamadan önce birbirlerini haberdar etmeleri bu kapsama girmektedir. Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışlarının, bireye yönelik ortaya çıkan vatandaşlık davranışlarını içerdiği söylenebilir (Kaplan, 2011: 26).

ÖVD, ister bireye isterse örgüte yönelik olsun sonuç olarak örgüte katkı sağlayan davranışlar olarak ele alınmaktadır.

2.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İşgören ile işveren arasındaki biçimsel olmayan anlaşmaları ifade eden psikolojik sözleşme, yapısı gereği her işgören için öznedir. ÖVD ise her işgören için aynı tanımlanmıştır. Bu bağlamda her işgörenin örgütle ilişkisinin farklı düzeylerde olması işgörenler arasındaki rol tanımlamalarının farklılıklarını açıklamaktadır.

Psikolojik sözleşme, işgören ve işveren ilişkisinin karşılıklı, iki taraflı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda işgören, işverenin kendisine karşı davranışlarına ilişkin duygularına göre bilişsel olarak yükümlülüklerini düzenlemektedir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme perspektifine göre, işgören işvereniyle karşılıklı olarak destekleyici ilişkilere sahip ise, işini daha geniş tanımlamakta ve daha fazla ÖVD sergilemektedir (İplik, 2010: 12).

Öztürk (2010: 126), psikolojik sözleşmenin ÖVD üzerindeki etkilerini incelediği tez çalışmasında, ilişkisel sözleşmeye sahip bireylerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarının, işlemsel sözleşmeye sahip olan bireylere kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu bulgulamış, bu durumun psikolojik sözleşme ihlali yaşanmasında dahi değişmediğini ileri sürmüştür.

Rousseau, psikolojik sözleşmelerin çalışanların davranışlarını etkilemede anahtar bir rol oynadığını teorik olarak ispatlamış ve özellikle zorunlu olmayan davranışların kaynağının psikolojik sözleşmeler olduğunu savunmuştur. Psikolojik sözleşmeler, bir örgütte çok miktarda eyleme neden olduğunda, birey örgütle pozitif ilişkiler kurmakta ve bunu yerine getirmek için işletme lehine çalışmaktadır. Bu tür yönelimler organizasyona sadakat, emirlere itaat ve işbirlikçi davranışları içermektedir. Çalışanların işletme lehine sergiledikleri bu olumlu davranış

biçimlerinin tersi durumunda, yani psikolojik sözleşme daha az pozitif olduğunda ise, çalışanların bir tepki olarak işletme için daha az çalıştıkları ifade edilmiştir (Çelik, 2007: 116).

İşgören örgüte yüksek bir katılım seviyesine sahipse ya da organizasyon ile arasında olumlu bir psikolojik sözleşme algılıyorsa, işgörenden yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı beklenebilir. Diğer yandan işgörenin organizasyona karşı olumsuz bir tutumu varsa ya da negatif yönde bir psikolojik sözleşme ortaya çıkmışsa, daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı beklenmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütleri ile aralarında ortaya çıkan psikolojik sözleşmelerden etkilenmektedir (Robinson ve Morrison,1995: 292'den akt: Kaplan,2011:64).

Turnley vd. (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları, psikolojik sözleşmenin, kişilere yönelik vatandaşlık davranışlarından çok örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2010: 77).

Turnley ve arkadaşları (2003: 201), psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerin yerine getirilmesinin, özellikle işgörenlerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak, istihdam ilişkisi ile ilgili psikolojik sözleşmenin ilişki yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin, ücret gibi ekonomik yükümlülüklerin yerine getirilmesine göre çalışan davranışları üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumda sözleşmenin ilişki yükümlülüklerinin yerine getirilmesine çalışanların çok daha fazla önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Restubog ve arkadaşları (2007: 381), psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarının bütün çalışan davranışlarıyla negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Restubog, Bordiaw ve Tangz (2006: 303-304)'in psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların performansı, duygusal bağlılığı ve sivil erdem davranışları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, örgütün psikolojik sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması durumunda, çalışanların moralinin bozulduğu, örgüte olan duygusal bağlılıklarının zayıfladığı ve bu sonucun ise sivil erdem davranışlarının azalmasına öncülük ettiğini belirtmişlerdir.

Sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi işgörenin güven duygusunda azalmaya neden olmasının yanında örgüt için yıkıcı sonuçlar ortaya

çıkarmaktadır. Bu nedenle; geribildirim, eğitim ve kariyer fırsatları gibi karşılıklı yükümlülükler hakkında örgüt yöneticileri ve işgörenler arasında açık ve net bir iletişimin olması gerekmektedir. Karşılıklı yükümlülükler açık olursa psikolojik sözleşme algısı işgörenler tarafından daha az deneyimlenecektir (Restubog, vd., 2008: 1397). Sözleşme ihlali, örgüte yönelik güveni erozyona uğrattığı için işgörenlerin örgütle ilgili tanımlamalarında negatif etkiler görülmekte ve ÖVD davranışları azalmaktadır. Özellikle bu etkinin ortaya çıkmasında psikolojik sözleşme içinde yer alan ilişki yükümlülüklerin ihlal edilmesinin yarattığı etki, işlemsel yükümlülüklerin ihlal edilmesine göre daha güçlü olmaktadır (Restubog, vd., 2008: 1393). Bu sonuca göre işgörenlerin, ilişki sözleşmelerinin ihlaline karşı daha duyarlı olduğu söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olduğunu gösteren çok sayıda araştırma sonucu bulunmaktadır (Restubog ve Bordiaw, 2006; Restubog, vd., 2006, 2007; Robinson, 1996; Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 2000; Turnley vd., 2003). Psikolojik sözleşmenin sürdürülmesinin bir diğer deyişle sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını iki nedenden dolayı artırdığı ileri sürülmektedir. Bu nedenlerden ilki, örgütün pozitif davranışlarına karşılık vermek için işgörenlerin kendilerini zorunlu hissetmesi, diğeri ise, işgörenlerin pozitif davranışlar sergileyerek örgütten elde ettikleri kazanımları maksimize etme şanslarını artıracaklarını düşünceleridir (Restubog vd., 2008: 1378).

Restubog ve Bordiaw (2006: 573) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin, ÖVD boyutlarından sivil erdem davranışı üzerinde negatif etki yarattığını bulgulamışlardır. Bununla birlikte araştırma sonuçları, ilişki yükümlülüklerin ihlal edilmesinin, sivil erdem davranışı üzerinde olumsuz etkisinin olmasına rağmen işlemsel yükümlülüklerin ihlal edilmesinin ise böyle bir etki yaratmadığı sonucuna işaret etmektedir.

Gültekin ve arkadaşları ise, psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından bozulduğuna ilişkin algının çalışanda hayal kırıklığına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu deneyimi yaşayan bireylerin de yönetim tarafından önemsenmediğini düşünüp liderleriyle olan ilişkilerine katkı sağlamaktan

vazgeçeceklerini ifade etmişler ve sözleşme ihlali ile sinizm arasında olumlu yönde etkileşim olduğunu belirtmişlerdir (Gültekin, vd., 2014: 484-485).

Çekmecelioğlu, yapmış olduğu çalışma sonucunda ise, yöneticilerin çalışanlarının katılımına dayalı ve destekleyici yönetim tarzı sergilemesinin, örgüt üyelerinin; iş arkadaşlarına iş problemlerinde yardımcı olma olarak tanımlanan özgecilik ile devamlılık, düzenlilik ve örgüt yararına yönelik davranışlarda bulunma olarak tanımlanan vicdanlılık davranışını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları yönetimin destekleyici tutumunun çalışanların iş performansını da arttırdığını göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen önemli bulgulardan biri de çalışanların iş tanımlarında yer almayan ancak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya yönelik gönüllü davranışların iş performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkindir (Çekmecelioğlu, 2007: 190).

Mimaroğlu (2008: 159), psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkisini incelediği çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Robinson ve Morrison (1995: 294), psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiği durumda çalışanların daha az sivil erdem davranışı göstereceklerine yönelik sonuç elde etmişlerdir.

Psikolojik sözleşme ihlali örgütte güven kaybına neden olurken, bu durum aynı zamanda çalışanların aidiyet duygularını azalttığı gibi, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirme isteklerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Öztürk, 2010: 72).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerine dayanak oluşturan teorik hususlar ve ampirik araştırmalar incelenmektedir.

3.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

İşe alım sürecinde, taraflar arasında (işveren ve işgören) çalışma şartlarını düzenleyen ve yazılı olarak ifade edilen biçimsel sözleşmeden farklı olarak çalışanın zihninde, hem kendisinin hem de işverenin yükümlülüklerini düzenleyen kişisel inançlarına dayalı algısal bir sözleşme de oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu sözleşme türü; birey ve örgüt arasında karşılıklı değişim anlaşmasının terimleri ve koşulları ile ilgili bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989). Bir başka tanımda Levinson (1962) psikolojik sözleşmeyi; örtülü, taraflar arasında dile getirilmeyen, karşılıklı yükümlülükler içeren sözleşme olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme kapsamında işverenin yükümlülükleri; rekabetçi ücretler sağlamak, terfi fırsatları sunmak ve işle ilgili eğitim vermek olarak sıralanırken, işgörenin yükümlülükleri ise enerji, zaman ve teknik yeteneklerin örgüte aktarılması şeklinde açıklanmaktadır (Kickul ve Lester, 2001: 192).

İşgörenin örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmesine rağmen, örgütün bir ya da birden fazla yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması ise, işgören tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmaktadır (Rousseau, 1989: 18). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etki yarattığını gösteren çok sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri; iş tamininde azalmaya (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995), örgütsel bağlılıkta azalmaya (Turnley ve Feldman, 1999; Robinson, 1996; Robinson ve Morrison, 1995), işten ayrılma niyetinde artışa (Guest vd., 1996; Turnley ve Feldman, 1999) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmaya neden

olmaktadır (Restubog ve Bordiaw, 2006; Robinson, 1996; Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 2000). Psikolojik sözleşme ihlalinin en çok etkilenen çalışan davranışlarından olan ve çalışmamızın konusunu oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı ise Organ (1988:4) tarafından, örgütün biçimsel ödül sisteminde açık ve doğrudan tanımlanmayan, fakat örgütün bir bütün olarak etkili ve verimli çalışmasına katkıda bulunan, gönüllüğe dayalı bireysel bir davranış olarak tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar; iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen, daha çok kişisel tercihe bağlı ve bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Bolat ve Bolat, 2008: 78).

Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan davranışlarını, esas olarak da örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilemesi; Karşılıklılık Normu, Eşitlik Kuramı, Sosyal Mübadele Kuramı gibi teorilere dayandırılabilir. Bu teorilerden Karşılıklılık Kuramı; insanların karşı taraftan elde ettikleri yararlar karşılığında, onlara olumlu davranışla cevap vereceği temeline dayanır. Karşılıklılık Normu, sözleşme teriminin altını çizen anahtar belirleyici durumunda görülmektedir. Rousseau (1989: 128)'da benzer şekilde psikolojik sözleşmeyi, "değişim ilişkisi içinde tarafların katkılarının karşılıklı olması gerektiğine olan inanç" olarak belirtmiştir. Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda elde edilen kazancın değeri, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan işverenin kaynakları ve güdeleri de karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960: 171). Örgütle olan ilişkisinde karşılıklılığı temel alan çalışan, örgütün kendisine sağladığı faydalar karşılığında, örgüt için biçimsel rol görevlerini aşan ve örgüte katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma yönünde güdülenecektir. Benzer şekilde Adams (1965)'ın eşitlik teorisinde, bireylerin sosyal mübadele ilişkilerinde, ödüllerin ve kaynakların, örgüte sunmuş oldukları katkılarının seviyesine göre dağıtılması gerektiğine inandıklarını ifade eder (Cowherd, Levine,1992:303). Eşitlik teorisine göre çalışanlar, kazanımları (ücret,

terfi, gelişimine yönelik fırsatlar) ile girdilerini (emek, zaman, bilgi birikimi) birbirine göre oranlayarak, refere ettiği diğer kişinin kazanım/girdi oranı ile karşılaştırdığını ileri sürer. Çalışanlar, kazanımların adil olup olmadığını bu kıyaslamaya bağlı olarak değerlendirir. Kıyaslama sonucunda kendisi ile refere ettiği kişinin oranları arasında eşitlik varsa, işgörenler örgütün uygulamalarını adil olarak değerlendirecek ve bunun karşılığı olarak örgütün gelişimine katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme yoluna gideceklerdir. Aksi bir durumda ise örgüte olan katkılarını esirgemeyi tercih edecekler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltacaklardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının dayandığı bir diğer teori ise Sosyal Mübadele Teorisidir. Blau, bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için, “sosyal mübadele teorisi” terimini ilk kez kullanmıştır. Teorinin temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Örgüt tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin edici olması ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen mübadele ilişkisinin sosyal mübadele temelinde ele alındığının bir ifadesidir. Bu anlamda sosyal mübadele, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bir teoridir. Sosyal mübadele teorisine göre iyiliği yapan taraf, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece, sosyal mübadele ilişkisi devam etmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015:6). Bu ilişkinin çalışan tarafından olumlu algılanması ise, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimini artırmasına neden olacaktır.

Araştırma değişkenleri ile ilgili teorilerden kısaca bahsettikten sonra psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen ampirik araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Robinson ve Morrison (1995: 296), istihdam ilişkisinin 18. ayından itibaren örgütlerinin psikolojik sözleşme içinde yer alan ilişki yükümlülüklerini yerine getirmediğini algılayan işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltma yoluna gittiklerini bulmuşlardır.

Restubog ve arkadaşları (2007: 381), psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarının bütün çalışan davranışlarıyla negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Can (2011:83), psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyinde negatif ilişki bulgulamıştır.

Mimaroğlu (2008: 159), psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkisini incelediği çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan sivil erdem davranışı, işgörenin örgütten sağladığı kazanımlar karşısında örgüte sunmuş olduğu bir girdi olarak Organ (1988) tarafından ifade edilmiştir. İşgörenlerin, istihdam ilişkisinin terimlerinin yerine getirilmemesi sonucunda elde ettikleri çıktılardan tatmin olmamaları durumu, örgüte karşı gönüllü davranışlarda bulunma konusunda işgörenleri daha az istekli kılacaktır denilmektedir (Robinson ve Morrison, 1995: 291).

Turnley ve arkadaşları (2003: 201), psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerin yerine getirilmesinin, özellikle işgörenlerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Restubog ve Bordia (2006: 573) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem davranışı üzerinde negatif etki yarattığını bulgulamışlardır.

Bir başka araştırma sonucunda ise; psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, işten ayrılma niyeti ve biçimsel rol görevlerinde ihmal davranışı ile pozitif ilişkili iken, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. (Turnley ve Feldman, 2000: 33).

Restubog, Bordiaw ve Tangz (2006: 303-304)'in psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların performansı, duygusal bağlılığı ve sivil erdem davranışları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, örgütün psikolojik sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması durumunda, çalışanların moralinin bozulduğu, örgüte olan duygusal bağlılıklarının zayıfladığı ve bu sonucun ise sivil erdem davranışlarının azalmasına öncülük ettiğini belirtmişlerdir.

İşçi (2010: 110), psikolojik sözleşme ihlali ile centilmenlik boyutu dışında, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında negatif yönde zayıf ilişki bulgulamıştır.

Jacqueline ve arkadaşlarının araştırmalarında, algılanan işveren yükümlülükleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında pozitif yönlü ilişki bulgulanmıştır (Jacqueline vd., 2002: 937).

Zhao ve arkadaşları da (2007: 662), psikolojik sözleşme ihlalinin işle ilgili tüm çıktılar üzerinde önemli derecede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaları sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte karşı şiddet duygusuyla pozitif ilişkili olduğunu bulgularken, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve de biçimsel rol görevlerini yerine getirme konusu ile de sözleşme ihlali arasında negatif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Ülkemizde yapılan bir başka araştırmada ise Öztürk (2010: 114), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde herhangi bir etki meydana getirmeyeceği sonucuna ulaşmıştır.

Tez çalışmamızın önceki bölümlerinde ayrıntılı bir biçimde ele alınan psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kuramsal bilgiler ve yukarıda yer alan ampirik araştırmalardan yola çıkarak, psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmüş ve bu çerçevede aşağıda belirtilen araştırma hipotezleri öne sürülmüştür:

H1: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(a): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları “özgecilik” örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(b): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları “nezaket” örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(c): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları “sivil erdem” örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(d): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları “vicdanlılık” örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(e): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları “centilmenlik” örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

3.2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ İLİŞKİSİ

İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algı düzeylerinin; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem gibi demografik değişkenlere göre incelendiği araştırmalara aşağıda yer verilmektedir.

Mimaroğlu (2008: 132) ve Yiğit (2015: 133)'in araştırmalarında, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışanın yaşı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Aykanat (2014: 135), Çetinkaya (2014), Aslan ve Boylu (2014: 43-44)'nin çalışmalarında da benzer şekilde, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile yaşları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Dikili (2012: 131)'nin çalışmasında ise farklı bir sonuca ulaşılmış; çalışanların yaş değişkenine göre algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuş ve psikolojik sözleşme ihlali algısı yaş ilerledikçe artmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile cinsiyet değişkeni ilişkisine bakıldığında ise, bazı çalışmalarda anlamlı bir farklılık gözlenirken, bazı çalışmalarda bu farklılığa rastlanılmamaktadır. Mimaroğlu (2008: 132) araştırmasında, psikolojik sözleşme ihlal algılarının cinsiyet seviyesine göre farklılaştığı, Tükeltürk vd. (2012: 95), kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlal algılarının daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. Dikili (2012: 131)'de benzer şekilde kadın işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâl düzeyinin, erkek işgörelere göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Aykanat (2014: 135), Çetinkaya (2014: 11-192), Aslan ve Boylu (2014: 43-44) ise, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir.

Medeni durum ve psikolojik sözleşme ihlal algısı konusunda ise, Mimaroglu (2008: 132), Dikili (2012: 131), Aykanat (2014: 135), Çetinkaya (2014: 11-192), psikolojik sözleşme ihlal algılarının medeni durum için farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir.

Eğitim ile çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları arasındaki ilişkide ise, eğitimin bazı araştırmalarda psikolojik sözleşme ihlal algısında etkili olduğu, bazı araştırmalarda ise farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mimaroglu (2008: 132) araştırmasında, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının eğitim seviyesine göre farklılaştığını bulgulamıştır. Dikili (2012: 131), Aykanat (2014: 135), Çetinkaya (2014: 11-192), Aslan ve Boylu (2014: 43-44) ise, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin eğitim değişkeni ile anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Kıdem ve psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkide ise; Mimaroglu (2008: 132), Yiğit (2015: 133), Aykanat (2014: 135), Çetinkaya (2014: 11-192)'nın araştırmalarında çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, çalışma süresine göre farklılık göstermediğini bulgulamışlardır. Dikili (2012: 131) ise araştırmasında, işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeyinin en yüksek 16-20 yıldır, en düşük ise 0-5 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörelere ait olduğunu ifade etmiş, dolayısıyla kıdem arttıkça ihlal algısının da artacağı yönünde sonuca ulaşmıştır.

Kuramsal çerçeve ve ampirik araştırmalardan yola çıkarak, psikolojik sözleşme ihlalleri ile işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar olabileceği düşünülmüş ve aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

H2: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(a): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(b): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(c): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(d): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(e): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile iş tecrübeleri/kıdem arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(f): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(g): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali alguları ile mensup olunan üniversiteler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

3.3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Konu ile ilgili örgütsel vatandaşlık davranışı yazını incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında özellikle demografik özelliklerin etkisini incelemeye odaklanan araştırmalara çok sık rastlanmamaktadır. Literatürde yer alan çalışmaların bazılarında; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve örgütte geçirilen süre gibi değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki ilişki incelenmiş olup, çalışmamızda ise tüm bu değişkenlere ek olarak ünvan ve akademik personelin görev yaptığı üniversite ile de örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Demografik değişkenlerden yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de, genellikle yaş ve çalışma süresi değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, insan kaynaklarının/çalışanların yaşları ve kıdemleri arttıkça işletmeye bağlılıkları, güvenleri, yükümlülük hisleri artmakta, işletme yararına daha çok davranış sergilemekte ve daha fazla aktiviteyi/faaliyeti rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Atalay, 2009: 46).

William, Pitre ve Zainuba (2002), William ve Shiaw (1999), Güven (2006), Gençtürk (2005), Kendiriligil (2006), Mimaroglu (2008), Yeşiltaş ve Keleş (2010) tarafından yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Eryürek, 2010:43).

Benzer şekilde Bolat vd. (2009: 232)'nin çalışmasında da yaşın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yeşiltaş ve Keleş (2010: 125-126)'de otel çalışanlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik özellikleri arasında karşılaştırma yaptıkları çalışmalarında; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaşları ile anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu elde etmişlerdir.

Aşağıda belirtilen araştırmalarda ise yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır.

Stamper ve Dyne (2001), yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve sivil erdem arasında, Wagner ve Rush (2000) ise yaş ile özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Wanxian ve Weieu (2007) Çin'de gerçekleştirdikleri bir çalışmada, yaşça daha büyük olan çalışanların gençlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergiledikleri sonucunu elde ederken, Özyer vd. (2012: 198-200) ise demografik özelliklerin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında; daha düşük yaş grubunda olanların vicdanlılık ve nezaket boyutunda yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarını, daha büyük yaş grubunda olanlara göre daha fazla gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Güler (2013: 81-83) ise yaş artışıyla birlikte çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarında yer alan davranışları daha çok sergilediklerini ifade etmişlerdir. Samancı (2006:49- 52) ise, öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin yaşları arttıkça, arkadaşlarına karşı gösterdikleri yardımseverlik (özgecilik boyutu) davranışında artma görüldüğünü ifade etmiştir. Yaşla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağına yönelik araştırma sonuçlarının yanında, yazında örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaşla birlikte azalacağına yönelik sonuçlara da rastlanmaktadır. Bu araştırmalardan biri de Özdevecioğlu (2003: 126) tarafından yapılan araştırmadır. Özdevecioğlu, araştırmasında yaş arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışının azalacağına yönelik sonuç elde etmiştir.

Demografik değişkenlerden cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine bakıldığında ise; William ve Shiaw (1999), William, Pitre ve Zainuba (2002), Thompson ve Werner (1997), Gençtürk (2005), Kendiriligil (2006) ve Mimaroglu (2008) tarafından yapılan çalışmalarda, cinsiyet değişkeniyle örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir. Yeşiltaş ve Keleş (2010: 125-126)'de benzer şekilde otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırma yaptığı çalışmasında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, cinsiyetleri ile anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. Bolat vd. (2009:232)'nin yaptığı araştırmada; ÖVD nin nezaket boyutu dışında kadınların erkeklere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Kidder (2002:638), örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesinde cinsiyetin etkisini incelediği çalışmasında; örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından özgecilik boyutu açısından kadın ve erkek işgörenler arasında farklılık olmadığını, fakat sivil erdem boyutunda kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha az vatandaşlık davranışı sergilediklerini bulgulamıştır.

Stamper ve Dyne (2001), Köse vd.(2003), Celep, Polat ve arkadaşlarının (2004), Güven (2006), Samancı(2006), Çetin (2004), Tang ve İbrahim (1998) ve Dönder (2006) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ve cinsiyet arasında da anlamlı bir fark belirlenmiştir.

Ay'ın (2007) yaptığı araştırmada ise, erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sökmen ve Boylu (2011: 153-156) örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre (özgecilik ve nezaket boyutları açısından) örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergilediklerini, vicdanlılık boyutunda cinsiyet farklılığının olmadığını, centilmenlik ve de sivil erdem boyutlarında ise erkeklerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucunu elde etmişlerdir.

Köse vd. (2003:14)'nin bir üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinde yaptıkları araştırmada da katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları (nezaket ve sivil erdem boyutları) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadınların nezaket ve sivil erdem boyutlarındaki davranışları erkeklere göre daha sık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Özyer vd. (2012: 198-200)'nin demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, cinsiyet değişkenine göre kadınlar erkeklere göre

özgecilik ile centilmenlik boyutunda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Güler (2013: 81-83), yaşça büyük olan çalışanların genç çalışanlara oranla örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarındaki davranışları daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile medeni durum ilişkisine bakıldığında ise, bazı çalışmalarda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmezken, bazı çalışmalarda ise anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Mimaroglu (2008: 131) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin medeni durum, ile anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini, Bolat vd. (2009: 231) ise demografik değişkenlerden medeni durumun, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde etkili olan önemli bir değişken olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönüyle evli işgörenlerin tüm boyutlarda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, Organ ve Lingl'in (1995) sonuçları ile kısmen uyumludur. Özyer vd. (2012: 198-200)'nin demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisini incelediği çalışmalarında, medeni duruma göre bekar çalışanlar nezaket boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok gösterirken, evli çalışanlar ise sivil erdem boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışını göstermişlerdir. Güler (2013:81-83) araştırmasında, bekar çalışanların evli çalışanlara göre, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu kapsayan davranışları daha çok sergilediklerini ifade etmiştir.

Demografik değişkenlerden eğitim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlara işaret etmektedir.

William ve Shiao (1999), Thompson ve Werner (1997), Güven (2006) ve Gençtürk (2005) tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Aynı şekilde Bolat vd. (2009: 232)'de eğitim düzeyinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını açıklamışlardır. Özyer vd. (2012: 198-200)'de demografik özelliklerin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılığa işaret etmemişlerdir. Keleş (2009: 85)'e göre ise, çalışanların eğitim derecesi yükseldikçe, sivil erdem boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme sıklıklarında artış

olmaktadır. Yeşiltaş ve Keleş (2010: 125-126) otel çalışanlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında (nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında) anlamlı farklılıklar bulgulamışlardır. Güler (2013: 81-83) ve Mimaroglu (2008)'nin çalışmalarında da, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını kapsayan davranışlar göstermelerinde eğitim değişkeninin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kıdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçlarında da farklı sonuçlar elde edilmiştir. William, Pitre ve Zainuba (2002)'nin çalışmasında, örgütte geçirilen süre ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi belirlenmemiştir. Benzer şekilde Yeşiltaş ve Keleş (2010: 125-126)'de otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırma yaptığı çalışmasında, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. Stamper ve Dyne (2001) ise, örgütte geçirilen süre ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Köse, Kartal, Kayalı (2003), kurumda çalışılan süre ile sadece örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında aynı yönde ve kuvvetli ilişkinin olduğuna yönelik sonuç elde etmişlerdir. Gençtürk (2005) ve Kendiriligil (2006) demografik değişkenlerden örgütte geçirilen süre ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ifade ederken, Dönder (2006); 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin, 1 yıl ile 5 yıl arasında kıdemi bulunan öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergilemektedirler. Benzer şekilde Celep vd. (2004) de, kıdemle örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilme düzeyi arasında doğru bir orantı olduğunu ifade etmişlerdir. Samancı (2006:49- 52), kıdem ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulmuş, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme ve olumlu sosyal ilişkiler kurma oranlarının arttığını ifade etmiştir Mimaroglu (2008: 131) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin, sektörde çalışma süresi ile anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini belirtirken, Köse vd. (2003:14)'nin bir üniversitenin

akademik ve idari personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, kurumda alılan süre ile sadece vicdanlılık arasında aynı yönde, kuvvetli bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bucharan (1974: 533)'da geliştirmiş olduğu modelde, kıdemin çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini incelemiş, 7. Ve 8. yıllar arasında kıdemin, bireyin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu, buna bağlı olarak da çalışanların rol gereklerini aşan davranışlarda bulunduğunu belirtmiştir (Kaplan, 2011: 59).

Ünvan ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi konusu literatürde fazla yer almamasına rağmen Wanxian ve Weieu (2007), örgütte daha yüksek bir pozisyona sahip olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergilediklerini ifade etmiştir. (Yeşiltaş ve Keleş, 2010:117).

Kuramsal çerçeve ve ampirik araştırmalardan yola çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışları ile işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar olabileceği düşünölmüş ve aşağıda belirtilen araştırma hipotezleri belirlenmiştir.

H3: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(a): İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(b): İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(c): İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(d): İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(e): İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tecrübeleri/kıdem kıdem arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(f): İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(g): İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile mensubu olduğu üniversiteler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışma ile ilgili oluşturulan hipotezler Tablo-7’dir.

Tablo 7: Araştırma Hipotezleri

S. NU.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ
H1	<i>İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>
	<i>H1(a) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları özgecilik örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>
	<i>H1(b) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları nezaket örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>
	<i>H1(c) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları sivil erdem örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>
	<i>H1(d) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları vicdanlılık örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>
	<i>H1(e) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları centilmenlik örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>
H2	<i>İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H2(a) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H2(b) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H2(c) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H2(d) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H2(e) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H2(f) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H2(g) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile görev yaptığı üniversiteleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
H3	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H3(a) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H3(b) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
	<i>H3(c) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>

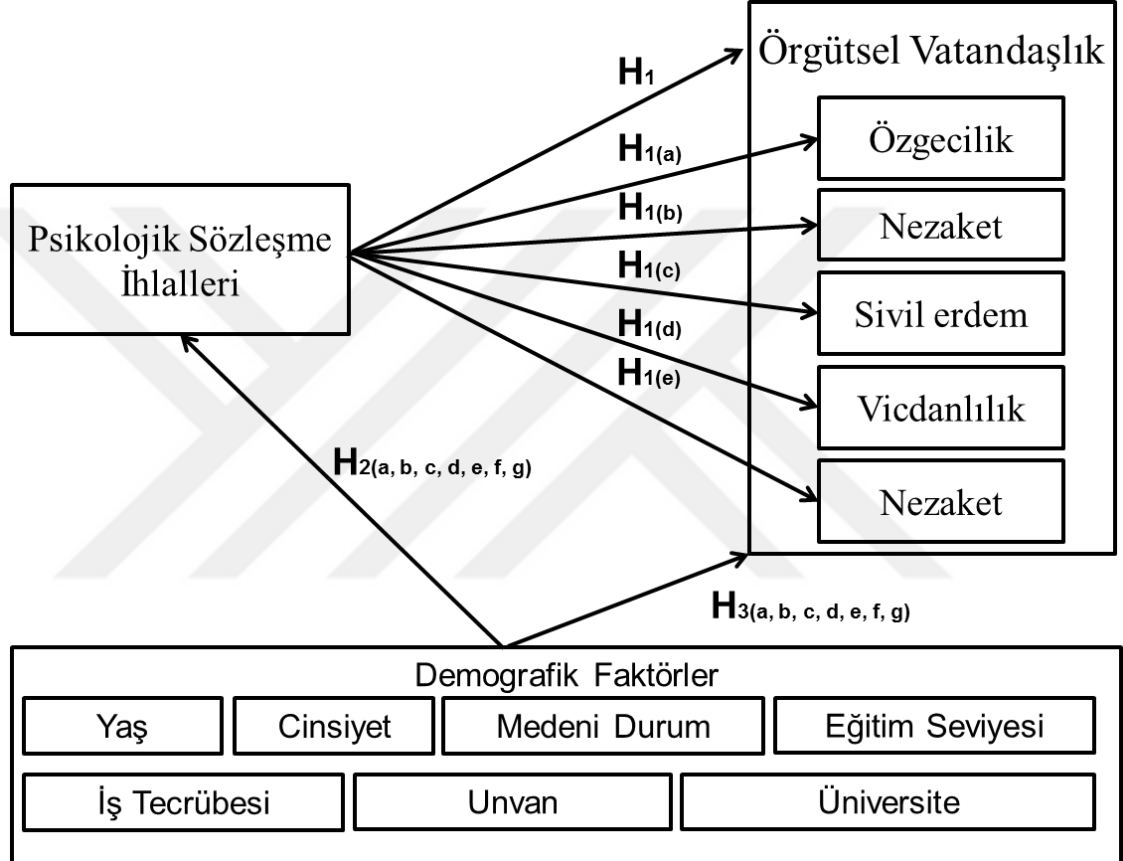
	<i>vardır.</i>
<i>H3(d)</i>	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
<i>H3(e)</i>	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
<i>H3(f)</i>	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>
<i>H3(g)</i>	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile görev yaptığı üniversiteleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>



3.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER MODELİ

Çalışmamızın kuramsal çerçevesini oluşturduktan sonra yazında yer alan ampirik araştırmalar ve teorilerin ışığında Şekil 11’de ileri sürdüğümüz araştırma hipotezleri doğrultusunda aşağıdaki model geliştirilmiştir.

Şekil 11: Araştırma Modeli



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA

Yapılan çalışmanın bu bölümüne kadar psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin kavramsal çerçevesi, öncülleri ve örgütsel vatandaşlık davranış boyutları açısından sonuçları irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ise kavramsal çerçevede ifade ettiğimiz değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin neler olduğunu ampirik bir araştırma vasıtasıyla test edilmesi neticesinde elde edilen bulgular değerlendirilecek ve sonuçlar ortaya konacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızın amacı; psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde yordama gücü (etkisi) olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, unvan ve görev yaptığı üniversite) ile araştırma değişkenleri (Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemek de çalışmamızın bir diğer amacıdır.

Ayrıca çalışmamızın başka bir amacı ise, ülkemizde eğitim ve öğretim hizmetlerinin kilit aşamalarından olan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri ile ilgili durum tespiti yapmaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ülkesine faydalı olabilecek bilgili, eğitilmiş, nitelikli/kaliteli bireylerin yetiştiği öğretim basamaklarından biri olan üniversitelerde verilen eğitimin kalitesini etkileyen temel faktörlerden biri öğretim elemanlarıdır. Öğretim elemanlarının kaliteli bir eğitim verebilmeleri için üniversite ile arasında var olan ancak açıkça dile getirilmeyen hususların yani psikolojik sözleşmeye riayet edilmesi önem arz etmektedir. Söz konusu psikolojik sözleşmenin herhangi bir şekilde ihlal edilmeye başlanması, bu süreçte öğretim elemanlarının üniversitelerine karşı negatif duygular

beslemesine sebep olabilecektir. Bu kapsamda ülkemizin çeşitli üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarında, psikolojik sözleşme ihlali algılarının tespit edilmesi ve bunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Yazında, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çok değerli çalışmalara, söz konusu araştırma değişkenlerinin bütüncül bir açıyla ayrıntılı bir biçimde analiz etmeye çalıştığımız bu araştırmamızla katkı sağlayabileceğimizi düşünmekteyiz.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerinden olabileceği düşünülen psikolojik sözleşme ihlalleri ve demografik farklılıklar konusu ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesinde etkisi olabileceği değerlendirilen kişisel, çevresel ve durumsal faktörler gibi diğer faktörlerin incelenememesi bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Ancak şüphesiz ki örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan bütün değişkenlerin bir çalışma içerisinde incelenmesi zaman ve kaynak açısından ciddi sorunlar ve sınırlar doğurmaktadır.

Araştırmanın örnekleme; ülkemizin çeşitli bölgelerinde yer alan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları; öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileri olarak belirlenmiştir. Bu nedenle çıkarım yapılabilen sonuçlar bölgesel ve kültürel farklılıklara göre değişkenlik gösterebilir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi belirli bir durumu saptama, hipotezleri test etmede sıklıkla kullanılmaktadır. Uygun örnekleme ve uygun şekilde hazırlanmış sorularla yapılan anketler özenli bir şekilde değerlendirildiğinde oldukça güvenilir ve hata payı az olmaktadır (Aziz, 2008: 82).

4.4.1. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmamızın anakütlesini TÜİK İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırılması 2.düzeeye göre TR-31 (İzmir), TR-72 (Kayseri, Sivas, Yozgat), TRA-1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt), TRB-1 (Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl) ve TRB-2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari) bölgesinde ve en az 20 yıldır faaliyette bulunan devlet üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütesini oluşturan bölgelerde 20 yıldan daha fazla süreden beri faaliyette bulunan üniversiteler; Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi olmak üzere toplam 8 adettir. Bu üniversitelerde görev yapan öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlilerinin tamamına (anakütle=772) elektronik posta yoluyla anketler gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden uygun şekilde doldurulmayanlar ayıklandıktan sonra kalan 276 anketin analizlere dahil edilmesi uygun görülmüştür. Ana kütle büyüklüğüne göre alınması gereken minimum örneklem sayısını belirlemek amacıyla Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004: 50) çalışmasında belirtilen formül esas alınmıştır. Bu formüle göre söz konusu ana kütle için minimum örneklem sayısının 257 olması gerektiği hesaplanmıştır. Bu kapsamda çalışmada seçilen örneklem büyüklüğünün (276>257) ana kütle temsil yeteneği olduğu değerlendirilmektedir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin yapılan hesaplamaların ayrıntıları aşağıda belirtilmiştir (Örnekleme oluşturan akademisyenler homojen olmadığı için p ve q değeri 0,5 olarak denkleme dahil edilmiştir. Anlamlılık düzeyi olarak %95 ölçü olarak belirlenmiş ve t= 1,96 olarak denkleme dahil edilmiştir. Çalışmada hata payı %5 olarak belirlenmiş ve d=0,05 alınmıştır).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq} = \frac{(772) * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (772-1) + (1,96)^2 * (0,5*0,5)} \cong 257$$

Bu kapsamda araştırma kapsamında ele alınan örnekleme ait ayrıntılar Tablo-8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Araştırma Örneklemi

Bölge	Üniversite	Öğretim Üyesi/ Görevlisi, Araştırma Görevlisi Sayısı (İ.İ.B.F.)	Yapılan Anket Sayısı
TR-31 (İzmir)	Ege Üniversitesi	87	19
	Dokuz Eylül Üniversitesi	231	91
TR-72 (Kayseri, Sivas, Yozgat)	Erciyes Üniversitesi	92	18
	Cumhuriyet Üniversitesi	86	35
TRA-1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt)	Atatürk Üniversitesi	109	21
TRB-1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli)	İnönü Üniversitesi	80	54
	Fırat Üniversitesi	45	11
TRB-2 (Van, Bitlis, Hakkari, Muş)	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	42	27
Toplam	8	772	276

Kaynak: <http://www.yyu.edu.tr/>, <http://www.deu.edu.tr/>, <http://www.ege.edu.tr/>,
<http://www.erciyes.edu.tr/>, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/>, <http://www.atauni.edu.tr/>,
<https://www.inonu.edu.tr/>, <https://www.firat.edu.tr/>, Erişim: 14. 04. 2016

4.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi (kıdem) unvan ve görev yapılan üniversite gibi demografik faktörlerle birlikte; “Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır.

Belirlenen ölçekler ön kontrol amacıyla 38 kişilik bir grup üzerinde denenmiş ve soruların yeterince anlaşıldığı tespit edilmiştir.

4.4.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Basım ve Şeşen'in (2006), Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiao'nun (1999) ölçeklerinden istifade ederek Türkçe'ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Söz konu ölçek 19 sorudan oluşmaktadır ve 6'lı Likert şeklinde (1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Ara sıra, 4. Sık sık, 5. Çoğunlukla, 6. Her zaman) hazırlanmıştır. Ölçekte Organ'ın (1988) çalışmasında belirtildiği şekilde beş alt boyut (centilmenlik, özgecilik, sivil erdem, nezaket, vicdanlılık) bulunmaktadır. Basım ve Şeşen (2006) iki farklı örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin (Cronbach Alpha) 0,75 ile 0,94 arasında değiştiğini rapor etmişlerdir. Ayrıca Basım ve Şeşen (2006), yaptıkları keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin geçerli olduğunu rapor etmişlerdir.

Bu çalışma kapsamında ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. KFA öncesinde yapılan Barlett's Sphericity Testinin sonucunda; $KMO=0,894>0,6$ ve $p=0,000<0,001$ olduğu görülmüş ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2006: 126). Varimax yöntemiyle bileşen matrisinin döndürülmesi ile yapılan faktör analizi sonucunda verilerin, önceki çalışmalara benzer şekilde 5 faktöre dağıldığı görülmüştür. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın %71,96'sının açıklandığı görülmüş ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Anketteki 19 maddenin faktör yüklerinin ise 0,60 ile 0.86 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktör analizi ile ilgili ayrıntılar Tablo-6'dadır.

Tablo-9 incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait soru maddelerinin faktör yüklenimlerinin 0,50'den fazla ve iki faktöre giren yüklenimlerin farkının 0,1'den fazla olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca tüm faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğundan "iyi" seviyede olduğu değerlendirilmiştir (Tavşancıl, 2002).

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

KMO:0,894		BST	Yaklaşık χ^2	SD	P
			3085,066	171	0,000
Faktör	Kod	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%71,96)
Centilmenlik	v15	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0,861	3,39	17,88
	v3	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	0,856		
	v19	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0,852		
	v17	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	0,846		
Özgeçitlik	v4	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0,759	3,00	15,83
	v1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	0,756		
	v8	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0,710		
	v6	Görevle ilgili sorunlarda elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,707		
	v12	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	0,605		
Nezaket	v14	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,854	2,60	13,71
	v16	Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	0,813		
	v5	Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0,774		
Sivil Erdem	v7	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0,774	2,52	13,27
	v13	Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0,736		
	v2	Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0,653		
	v10	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0,610		
Vicdanlılık	v9	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0,748	2,14	11,26
	v18	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0,727		
	v11	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0,633		

Ampirik araştırmalarda genellikle kullanılan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan testlerde, Cronbach alfa katsayısının 0.70'den fazla olması beklenir (Bülbül ve Demirer, 2008). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin alt boyutları ile birlikte Cronbach alfa katsayılarının $\alpha > 0.70$ olduğundan, güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978: 245). Güvenilirlik analizinin ayrıntısı Tablo-10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Veri Toplama Araçları	Cronbach alfa (α)	Sonuç
Centilmenlik	0,928	$\alpha > 0,70$ olduğundan güvenilir
Özgeçilik	0,845	
Nezaket	0,857	
Sivil erdem	0,792	
Vicdanlılık	0,736	
Ölçeğin Toplam Güvenilirliği	0,912	

4.4.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için Özkeçeli (2005) ve İşçi'nin (2010) çalışmalarında kullanılan 32 maddelik ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte üç alt boyut (yönetimden destek ve güvenlik, saygı ve dürüstlük, ödüllendirme ve fırsat sunma) bulunmaktadır ve 6'lı Likert şeklinde (1. Hiç önemli değil, 6. Çok önemli) hazırlanmıştır. Ölçekte İşçi'nin (2010) yaptığı çalışmada ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin (Cronbach Alpha) 0,70'in üzerinde olduğunu rapor etmiştir. Ayrıca İşçi'nin (2006) yaptığı çalışmada faktör analizi sonucunda ölçeğin geçerli olduğunu rapor edilmiştir. Ölçekte ihlal puanlarının elde edilmesinde, öncelikle çalışanlara 32 maddelik ölçekteki maddelere verdikleri önem 1 ile 6 arasında olacak şekilde puanlandırılmış (1 en kötü, 6 en iyi durumu ifade etmektedir) ardından ise yine aynı sorular örgüt tarafından ne ölçüde karşılandığı şeklinde sorulmuştur ve aradaki fark alınarak psikolojik sözleşme ihlal durum ve düzeyi belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmada 5'li Likert şeklinde ölçek uygulanmıştır.

Bu çalışma kapsamına ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. KFA öncesinde yapılan Barlett's Sphericity Testinin sonucunda; $KMO=0,949>0,6$ ve $p=0,000<0,001$ olduğu görülmüş ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2006: 126). Varimax yöntemiyle bileşen matrisinin döndürülmesi ile yapılan faktör analizi sonucunda 20 ve 28.sorular birden fazla faktör yüklenimine sahip olması nedeniyle çıkarılmış ve netice olarak verilerin, literatürdeki araştırmalarla paralel yönde 3 faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Sonuçta faktör analiziyle toplam varyansın %54,30'unun açıklanabildiği görülmüş, ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği sonucuna varılmıştır. Anketteki kalan 30 maddenin faktör yüklerinin ise 0,41 ile 0,82 arasında olduğu gözlenmiştir. Faktör analizi ile ilgili ayrıntılar Tablo-11'dedir.

Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali Faktör Analizi

KMO:0,949		BST	Yaklaşık χ^2	SD	P
			4773,942	435	0,000
Faktör	Kod	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%54,3)
Yönetimden destek ve güvenlik	k19	Seyahat olanakları	0,683	6,06	20,21
	k29	Eğitime yönelik maddi katkı	0,661		
	k22	İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	0,660		
	k18	İşi yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	0,654		
	k23	İşe yönelik sürekli eğitimler	0,641		
	k31	Yaratıcılık serbestisi	0,601		
	k27	İş/istihdam güvenliği	0,598		
	k16	İşgörenlerin ihtiyaçlarını düşünme	0,560		
	k17	Açık hedef ve yönlendirme	0,557		
	k24	Yüksek sorumluluk gerektiren iş	0,556		
	k13	Yeni beceriler geliştirme olanakları.	0,520		
	k30	Güvenli iş ortamı	0,513		
Saygı ve dürüstlük	k3	Açık ve dürüst iletişim	0,826	5,96	19,87
	k2	Güven ve saygı	0,810		
	k4	Adil ve eşit davranış	0,809		
	k8	İşine hakim yönetim	0,672		
	k9	Yönetimden destek	0,651		
	k25	Tüm işgörenler için eşit olanaklar	0,565		
	k26	Karar alma sürecine katılım sağlanması	0,557		
	k1	Terfi ve yükselme olanakları	0,551		
	k5	İlgi çekici/cazip/iddialı iş	0,550		
	k10	Anlamlı iş	0,429		

	k32	Esnek çalışma saatleri	0,417		
Ödüllendirme ve fırsat sunma	k6	Rekabetçi/tatmin edici ücret	0,760	4,26	14,22
	k11	Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	0,681		
	k7	Cazip sağlık olanakları	0,612		
	k21	Cazip emeklilik olanakları	0,592		
	k15	İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları	0,506		
	k14	Performansa yönelik yapıcı geribildirim	0,494		
	k12	Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	0,471		

Ampirik araştırmalarda genellikle kullanılan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan testlerde, Cronbach alfa katsayının 0.70'den fazla olması beklenir (Bülbül ve Demirer, 2008). Bu kapsamda yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin alt boyutları ile birlikte Cronbach alfa katsayılarının $\alpha > 0,70$ olduğundan, güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978: 245). Güvenilirlik analizinin ayrıntısı Tablo-12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Veri Toplama Araçları	Cronbach alfa (α)	Sonuç
Yönetimden destek ve güvenlik	0,916	$\alpha > 0,70$ olduğundan güvenilir
Saygı ve dürüstlük	0,910	
Ödüllendirme ve fırsat sunma	0,822	
Ölçeğin Toplam Güvenilirliği	0,953	

4.4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ampirik araştırmalarda kullanılan ölçeklerin, araştırma örneklemini kapsamında ele alınan değişkenlerin literatürde belirtilen ana faktör yapılarına uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılması literatürde sıklıkla kullanılan yöntemlerden birisidir ve

ölçeklerin yapı geçerliliği konusunda daha sağlıklı sonuçlar verdiği ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Amos 20.0 programı kullanılarak DFA yapılmış ve en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) metoduyla söz konusu veriler incelenmiştir. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin DFA'sının yapılması esnasında 10, 13, 25, 26, 29. sorular faktör yapısına uygun olmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca DFA'da aynı gizil değişkeni ölçen soru maddelerinin hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Aynı boyutu (faktörü) ölçen hata terimleri arasında modifikasyon yapılması kavramsal açıdan desteklendiğinden dolayı araştırma modelinin yapı geçerliliği için sorun teşkil etmeyeceği değerlendirilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçekler ile ilgili kullanılan örnekleme ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları Tablo-10'da sunulmuştur.

Tablo 13'deki bulgular incelendiğinde; örneklere ait χ^2 sınamalarında sırasıyla, $p_1=0,000$; $p_2=0,000 \leq p = 0,01$ olduğundan, modellerin %95 güvenirlilik düzeyinde anlamlı olduğuna karar verilebilir. Örneklemlerle ait analiz sonuçları incelendiğinde tüm uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Schermelleh, Moosbrugger ve Müller, 2003).

Tablo 13: Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Parametreler	Kısaltması	Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Örgütsel Vatandaşlık	Psikolojik Sözleşme İhlalleri	
Uyum İndeksleri	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)	GFI	$\geq 0,95^a$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95^a$	0,901	0,902
	Düzeltilmiş Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)	AGFI	$\geq 0,90^b$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90^a$	0,860	0,870
	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Goodness of Fit Index)	CFI	$\geq 0,97^a$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^a$	0,950	0,961
	Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (Non-normal Fit Index)	NNFI	$\geq 0,90^b$	$0,90 \leq NNFI \leq 1,00^b$	0,950	0,962
	Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normal Fit Index)	NFI	$\geq 0,95^a$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^a$	0,910	0,899
	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root-Square-Mean Error of Approximation)	RMSEA	$\leq 0,05^c$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10^a$	0,064	0,045
	Minimum Tutarsızlık (Minimum Discrepancy)	CMIN/SD	$\leq 2^d$	$2 \leq CMIN/SD \leq 3^a$	2,112	1,545
χ^2 Testi	Örneklem Boyutu	N		276	276	
	Serbestlik Derecesi	SD		135	244	
	χ^2 Değeri	χ^2		285,158	377,027	
	Anlamlılığın Kesin Düzeyi	P	$\leq 0,05$	$p_1=0,000$	$p_2=0,000$	

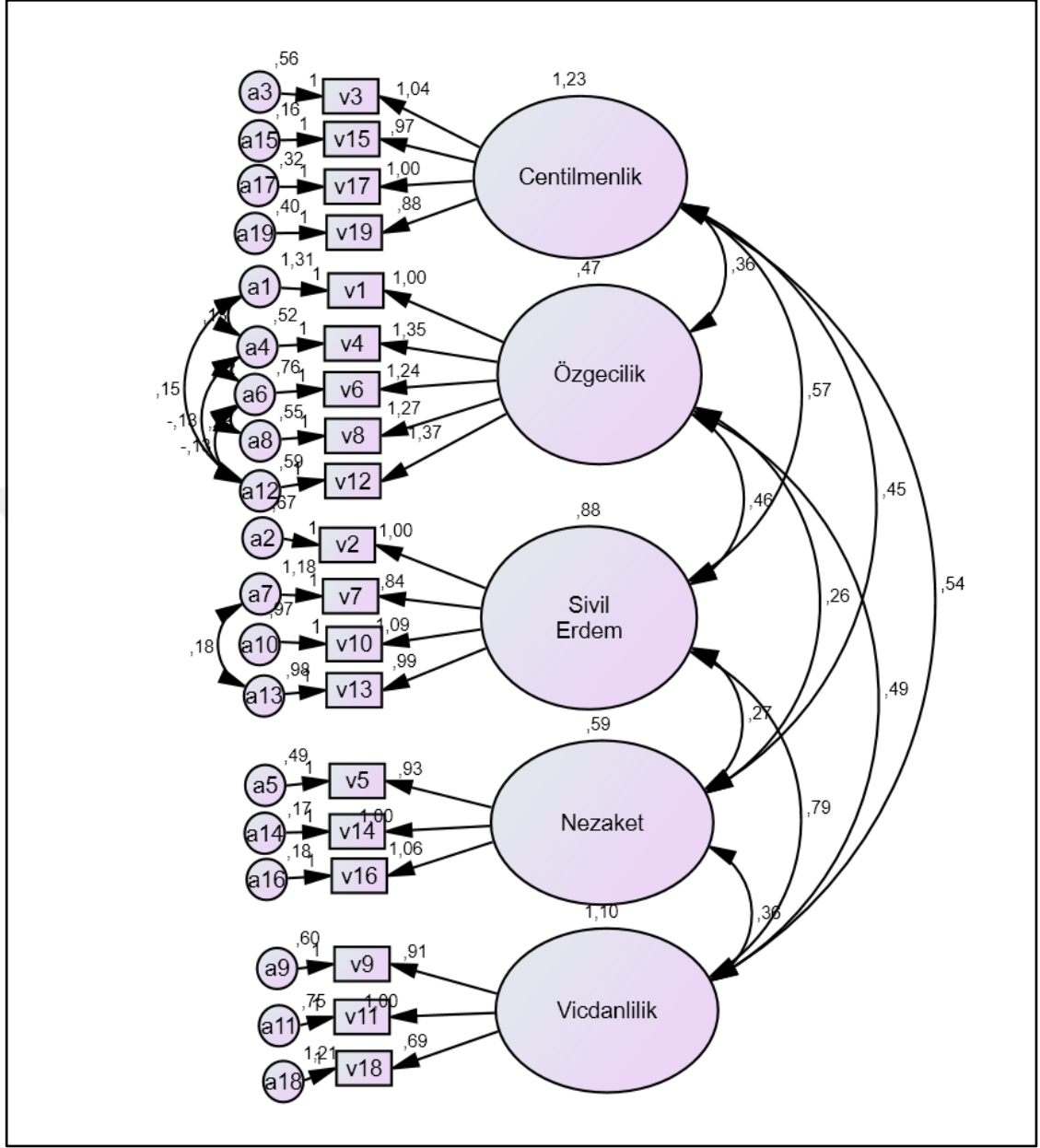
(^a): Schermelleh, Moosbrugger ve Müller (2003); (^b): Hu ve Bentler (1999: 77); (^c): Steiger (1990); (^d): Marsh ve Hocevar (1985); Ullman (2001: 654).

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili örnekleme RMSEA değeri (0,064) hariç tüm indeks değerleri mükemmel uyum eşik değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu

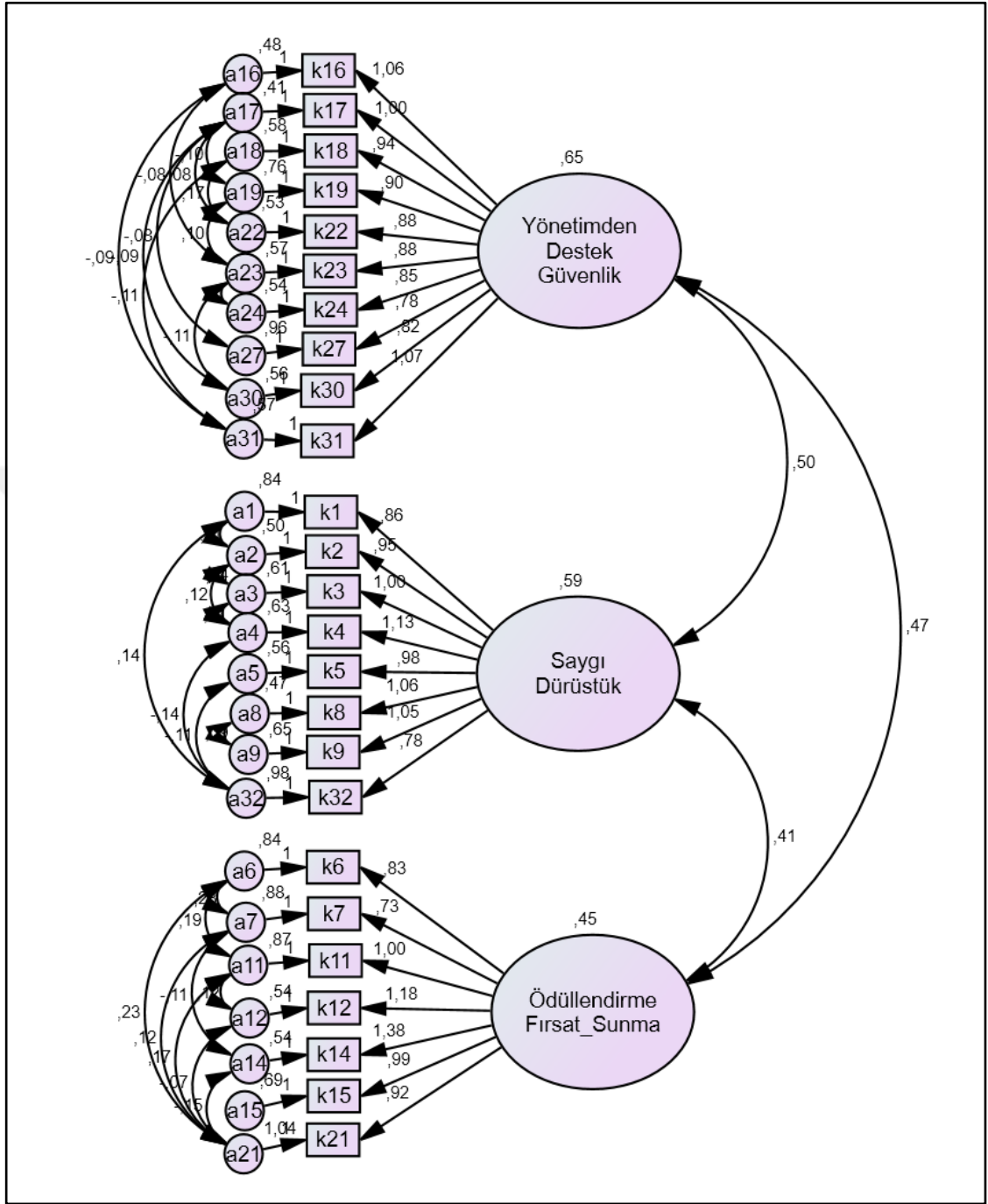
örnekleme ait RMSEA değeri de kabul edilebilir uyum aralığı ($0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$) içinde yer almaktadır. Aslında, GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI indekslerinin 0,90 ve daha fazla, RMSEA değerinin ise 0,10'dan küçük olması, modelin gerçek verilerle uyumu için kabul edilebilir bir kriter olarak değerlendirilmektedir (Becker, Hagenberg, Roessner, Woerner ve Rothenberger, 2004). Ayrıca örneklemlere ait *CMIN/SD* oranlarının (sırasıyla **2,112**; **1,545**) 0–5 değerleri arasında olması beklenir. Sonuç olarak, uyum indekslerinden elde edilen değerler sonucunda, örneklemlere uygulanan ölçekler ile ilgili belirlenen yapıların, özgün ve kabul edilebilir bir yapıda olduğu değerlendirilmektedir. Faktör yapılarının ayrıntıları Şekil 12 ve Şekil 13'de belirtilmiştir.



Şekil 12: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı



Şekil 13: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Faktör Yapısı



4.5. BULGULAR

Çalışmamızın bu bölümünde demografik değişkenlere (faktörlere) ait istatistikî bilgiler, daha sonra da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmakta ve hipotezler test edilmektedir. Daha sonra ise, demografik

değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle aralarında anlamlı farklılıklar olup olmadığı değerlendirilmektedir.

4.5.1. Demografik Faktörler

4.5.1.1. Katılımcıların (Deneklerin) Özellikleri

Yapılan bu çalışma kapsamında katılımcıların %61,6'sının kadın, %38,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Cinsiyet dağılımının ayrıntılarına Tablo-14'de yer verilmektedir.

Tablo 14: Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
Erkek	106	38,4
Kadın	170	61,6
Toplam	276	100

Katılımcıların %33,4'ünün bekâr, %66,6'sının evli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumunu gösteren bilgilere Tablo-15'de yer verilmektedir.

Tablo 15: Medeni Durum

MEDENİ DURUM	SAYI	YÜZDE
Evli	184	66,6
Bekâr	92	33,4
Toplam	276	100

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; %3,6'sının lisans mezunu, %23,2'sinin ise yüksek lisans, %73,2'sinin doktora öğrenimi görmüştür. Eğitim durumu ile ilgili bilgilere Tablo-16'da yer verilmektedir.

Tablo 16: Eğitim durumu

EĞİTİM	SAYI	YÜZDE
Lisans	10	3,6
Yük. Lisans	64	23,2
Doktora	202	73,2
Toplam	276	100

Katılımcıların ünvanlarına bakıldığında %13,4'ünün profesör, %17,3'ünün doçent, %21,7'sinin yardımcı doçent, %4,0'ünün öğretim görevlisi, %43,4'ünün araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Katılımcıların görevleri ile ilgili bilgilere Tablo-17'de yer verilmektedir.

Tablo 17: Çalışanların Ünvanları

UNVAN	SAYI	YÜZDE
Profesör	37	13,4
Doçent	48	17,3
Yardımcı Doçent	60	21,7
Öğretim Görevlisi	11	4,0
Araştırma Görevlisi	120	43,4
Toplam	276	100

Katılımcıların iş tecrübelerine/kıdemlerine bakıldığında; %27,5'inin 5 yıl ve daha az, %26,8'inin 6-10 yıl, %45,6'sının 11 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların görevleri ile ilgili bilgiler Tablo-18'de yer verilmektedir.

Tablo 18: Çalışanların Tecrübeleri

TECRÜBE/KIDEM	SAYI	YÜZDE
5 yıl ve daha az	76	27,5
6-10 yıl	74	26,8
11 yıldan fazla	126	45,6
Toplam	276	100

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında; %2,2'sinin 25 yaş ve daha az, %45,7'sinin 26-35 yaş aralığında, %9,8'inin 36-40 yaş aralığında, %42,4'ünün ise 41 ve daha fazla yaşa sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların görevleri ile ilgili bilgiler Tablo-19'da yer verilmektedir.

Tablo 19: Çalışanların Yaşları

YAŞ	SAYI	YÜZDE
25 yaş ve altı	6	2,2
26-35 yaş	126	45,7
36-40 yaş	27	9,8
41 yaş ve üstü	117	42,4
Toplam	276	100

Katılımcıların, %6,8'inin Ege Üniversitesi, %32,9'unun Dokuz Eylül Üniversitesi, %6,5'inin Erciyes Üniversitesi, %12,6'sının Cumhuriyet Üniversitesi, %7,6'sının Atatürk Üniversitesi, %19,5'inin İnönü Üniversitesi, %3,9'unun Fırat Üniversitesi, %9,7'sinin Yüzüncü Yıl Üniversitesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların üniversiteleri ile ilgili bilgiler Tablo-20'de yer verilmektedir.

Tablo 20: Çalışanların Üniversiteleri

ÜNİVERSİTE	SAYI	YÜZDE
Ege Üniversitesi	19	6,8
Dokuz Eylül Üniversitesi	91	32,9
Erciyes Üniversitesi	18	6,5
Cumhuriyet Üniversitesi	35	12,6
Atatürk Üniversitesi	21	7,60
İnönü Üniversitesi	54	19,5
Fırat Üniversitesi	11	3,9
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	27	9,7
Toplam	276	100

4.5.1.2. Ölçeklere Verilen Cevapların İstatistikleri

Araştırmamızın bu bölümünde psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine katılımcıların verdiği cevapların tanımlayıcı istatistikleri Tablo-21 ve Tablo-22’de sunulmuştur.

Tablo 21: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Sorular	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her Zaman	Ortalama	Stand. sapma
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	%7,6	%16,7	%38,0	%14,1	%17,8	%5,8	3,34	1,33
2.Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	%3,6	%10,1	%28,3	%24,6	%25,4	%8,0	3,81	1,24
3. Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	%5,1	%9,8	%21,7	%18,1	%33,3	%12,0	4,00	1,38
4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	%1,4	%4,0	%21,4	%26,1	%30,1	%17,0	4,30	1,18
5.Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	%0,4	%1,1	%8,3	%26,4	%35,5	%28,3	4,80	1,00
6. Görevle ilgili sorunlarda elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	%0,8	%3,3	%15,9	%21,4	%27,2	%31,5	4,65	1,22
7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	%4,0	%17,4	%30,8	%22,5	%15,2	%10,1	3,56	1,34
8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	%1,1	%3,3	%19,2	%30,4	%29,7	%16,3	4,32	1,14
9. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	%1,8	%8,3	%19,9	%30,4	%26,8	%12,7	4,09	1,23
10. Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	%2,9	%15,4	%15,6	%23,9	%26,1	%17,0	4,05	1,42
11. Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	%3,7	%7,2	%23,6	%26,4	%19,2	%19,9	4,09	1,36
12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	%2,5	%7,6	%31,9	%26,8	%21,7	%9,4	3,85	1,21
13. Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	%6,6	%14,1	%29,0	%24,3	%16,7	%9,4	3,58	1,35
14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	%0,0	%0,7	%3,3	%12,7	%29,3	%54,0	5,32	0,87
15. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine	%0,4	%5,4	%17,4	%28,3	%30,4	%18,1	4,37	1,14

olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.								
16. Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	%0,0	%0,7	%5,8	%13,0	%36,2	%44,2	5,17	0,91
17. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	%1,1	%5,1	%15,9	%16,7	%33,3	%28,3	4,60	1,25
18. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	%4,4	%8,0	%23,9	%21,4	%30,8	%11,6	4,00	1,32
19. Meselede yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	%1,8	%6,5	%20,7	%29,0	%31,2	%10,9	4,13	1,16



Tablo 22: Psikolojik Sözleşme İhlali (Katılımcılar için anlamı)

Sorular	Hiç önemli değil	Çok önemli	Önemli	Oldukça önemli	Çok önemli	Ortalama	Stand. sapma
1. Terfi ve yükselme olanakları	%0,7	%2,2	%25,4	%30,8	%40,9	4,09	0,89
2. Güven ve saygı	%0,0	%0,0	%3,3	%17,8	%79,0	4,75	0,49
3. Açık ve dürüst iletişim	%0,0	%0,4	%5,4	%15,9	%78,3	4,71	0,62
4. Adil ve eşit davranış	%0,7	%0,7	%3,6	%15,2	%79,7	4,71	0,68
5. İlgi çekici/cazip/iddialı iş	%1,8	%6,9	%28,3	%35,1	%27,9	3,80	0,99
6. Rekabetçi/tatmin edici ücret	%1,1	%4,0	%26,4	%37,7	%30,8	3,92	0,93
7. Cazip sağlık olanakları	%0,0	%2,9	%15,6	%32,2	%49,3	4,27	0,83
8. İşine hakim yönetim	%0,4	%1,8	%8,7	%33,3	%55,8	4,42	0,77
9. Yönetimden destek	%1,1	%1,8	%7,6	%33,3	%56,2	4,40	0,84
10. Anlamlı iş	%1,4	%2,9	%10,9	%34,4	%50,4	4,27	0,94
11. Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	%3,6	%6,5	%24,3	%32,2	%33,3	3,84	1,09
12. Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	%0,4	%1,8	%8,0	%34,4	%55,4	4,42	0,74
13. Yeni beceriler geliştirme olanakları.	%0,7	%0,4	%14,1	%35,9	%48,9	4,31	0,81
14. Performansa yönelik yapıcı geribildirim	%1,8	%2,9	%16,7	%35,9	%42,8	4,41	0,96
15. İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları	%1,1	%0,7	%12,3	%36,6	%49,3	4,32	0,83
16. İşgörenlerin ihtiyaçlarını düşünme	%1,1	%2,2	%10,9	%39,5	%46,4	4,27	0,87
17. Açık hedef ve yönlendirme	%1,5	%4,3	%22,1	%38,4	%33,7	3,97	0,97
18. İş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	%0,0	%0,4	%9,4	%37,3	%52,9	4,43	0,67
19. Seyahat olanakları	%1,8	%6,9	%22,8	%29,7	%38,8	3,96	1,06
20. Başarıların takdir edilmesi	%2,5	%3,3	%12,7	%31,5	%50,0	4,22	1,00
21. Cazip emeklilik olanakları	%1,4	%3,3	%18,1	%30,8	%46,4	4,17	0,96

22.İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	%0,4	%0,7	%12,0	%37,7	%49,3	4,35	0,74
23. İşe yönelik sürekli eğitimler	%2,2	%4,3	%23,2	%34,1	%36,2	3,97	1,02
24.Yüksek sorumluluk gerektiren iş	%3,2	%9,4	%27,5	%33,7	%26,1	3,68	1,10
25.Tüm işgörenler için eşit olanaklar	%1,5	%0,7	%10,1	%31,9	%55,8	4,39	0,86
26.Karar alma sürecine katılım sağlanması	%1,5	%2,2	%13,4	%32,6	%50,4	4,27	0,92
27. İş/istihdam güvenliği	%2,1	%0,4	%6,2	%26,4	%64,9	4,50	0,88
28.İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	%1,1	%1,4	%12,7	%33,3	%51,8	4,32	0,88
29. Eğitime yönelik maddi katkı	%0,8	%3,6	%13,0	%35,1	%47,5	4,25	0,88
30. Güvenli iş ortamı	%1,1	%0,7	%6,5	%32,6	%59,1	4,47	0,76
31. Yaratıcılık serbestisi	%0,4	%1,4	%14,5	%28,6	%55,4	4,38	0,79
32. Esnek çalışma saatleri	%1,1	%1,8	%10,1	%25,4	%61,6	4,45	0,83

Tablo 23: Psikolojik Sözleşme İhlali (Kurum tarafından karşılanma düzeyi)

Sorular	Hiç önemli değil	Çok önemli	Önemli	Oldukça önemli	Çok önemli	Ortalama	Stand. sapma
1. Terfi ve yükselme olanakları	%4,7	%9,4	%27,9	%35,1	%22,8	3,60	1,13
2. Güven ve saygı	%5,4	%8,0	%34,1	%39,9	%12,7	3,45	1,01
3. Açık ve dürüst iletişim	%7,9	%17,8	%37,7	%27,5	%9,1	3,10	1,09
4. Adil ve eşit davranış	%11,2	%20,3	%33,3	%26,1	%9,1	2,99	1,17
5. İlgi çekici/cazip/iddialı iş	%8,0	%13,8	%44,2	%25,7	%8,3	3,10	1,06
6. Rekabetçi/tatmin edici ücret	%6,1	%12,0	%34,1	%37,3	%10,5	3,32	1,07
7. Cazip sağlık olanakları	%5,1	%14,5	%34,8	%33,3	%12,3	3,32	1,06
8. İşine hakim yönetim	%7,3	%15,6	%35,9	%33,0	%8,3	3,18	1,06
9. Yönetimden destek	%9,7	%13,8	%36,6	%29,0	%10,9	3,15	1,14
10. Anlamlı iş	%6,2	%16,3	%35,9	%31,9	%9,8	3,20	1,09
11. Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	%14,5	%19,9	%34,8	%25,4	%5,4	2,85	1,15
12. Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	%8,4	%16,3	%30,8	%36,2	%8,3	3,19	1,08
13. Yeni beceriler geliştirme olanakları.	%10,2	%25,4	%32,2	%26,4	%5,8	2,92	1,08
14. Performansa yönelik yapıcı geribildirim	%18,4	%25,4	%29,3	%21,4	%5,4	2,68	1,18
15. İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları	%6,2	%16,7	%34,4	%33,3	%9,4	3,22	1,06
16. İşgörenlerin ihtiyaçlarını düşünme	%9,4	%23,6	%35,9	%23,9	%7,2	2,94	1,10
17. Açık hedef ve yönlendirme	%11,1	%25,0	%42,4	%16,7	%4,7	2,77	1,03
18. İş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	%8,0	%26,8	%32,2	%25,4	%7,6	2,97	1,08
19. Seyahat olanakları	%11,6	%26,8	%29,7	%25,4	%6,5	2,87	1,13
20. Başarıların takdir edilmesi	%10,9	%22,8	%32,6	%26,8	%6,5	3,03	1,97
21. Cazip emeklilik olanakları	%10,8	%9,8	%38,8	%29,3	%11,2	3,16	1,19

22.İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	% 5,8	% 18,5	% 36,6	% 31,5	% 7,6	3,16	1,01
23. İşe yönelik sürekli eğitimler	% 14,8	% 29,0	% 35,9	% 18,1	% 2,2	2,62	1,04
24.Yüksek sorumluluk gerektiren iş	% 7,2	% 18,5	% 47,1	% 22,8	% 4,3	2,96	1,00
25.Tüm işgörenler için eşit olanaklar	% 13,1	% 26,1	% 32,6	% 22,5	% 5,8	2,80	1,12
26.Karar alma sürecine katılım sağlanması	% 15,6	% 26,8	% 34,8	% 15,9	% 6,9	2,70	1,13
27. İş/istihdam güvenliği	% 6,2	% 10,9	% 25,0	% 33,7	% 24,3	3,58	1,16
28.İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	% 8,7	% 22,5	% 36,2	% 22,8	% 9,8	3,02	1,10
29. Eğitime yönelik maddi katkı	% 13,8	% 25,0	% 38,8	% 16,3	% 6,2	2,75	1,09
30. Güvenli iş ortamı	% 4,3	% 10,9	% 25,0	% 46,0	% 13,8	3,53	1,00
31. Yaratıcılık serbestisi	% 10,2	% 18,1	% 30,8	% 31,9	% 9,1	3,10	1,14
32. Esnek çalışma saatleri	% 5,8	% 8,3	% 19,6	% 35,9	% 30,4	3,76	1,15

4.5.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirleyerek araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılacaktır. Araştırma verilerine uygun analiz yöntemi seçebilmek için öncelikle normallik testi yapılması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınışık, 2014). Bu maksatla verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin tamamının $p > 0,05$ olduğu görülmüş ve araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Normallik test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-24'de sunulmaktadır.

Tablo 24: Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi

	Test İstatistikleri							
	Centilmenlik	Özgecilik	Sivil Erdem	Vicdanlılık	Nezaket	Yönetim Destek	Saygı Dürüstlük	Ödül Fırsat
Kolmogorov-Smirnov Z	0,975	0,850	1,104	1,157	1,058	0,654	0,541	1,043
P değeri	0,298	0,465	0,175	0,138	0,200	0,787	0,932	0,227

Araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için uygulanan alternatif yöntemlerden birisi de basıklık ve çarpıklık analizi yapmaktır. Bu maksatla yapılan analiz neticesinde; skewness ve kurtosis (basıklık ve çarpıklık) değerlerinin sırasıyla -0,64 / +0,039 ve -0,48 / +0,527 aralığında değiştiği, hesaplanan Zs ve Zk değerlerinin ise 0,01 anlamlılık seviyesinde kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüş ve değişkenlerin normal dağılımdan uzak olmadığı sonucuna varılmıştır (Joanes ve Gill, 1998; Tabachnick ve Fidell, 2007). Değişkenlerin birbiri ile ilgili olan ilişkileri belirleyebilmek için ilk olarak korelasyon testleri uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizinin ayrıntısı Tablo-25’de gösterilmektedir.

Tablo 25: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Std. S.	Korelasyon Matrisi											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	4,21	0,76	-											
2. Centilmenlik	4,06	1,05	0,75**	-										
3. Özgecilik	5,10	0,82	0,63**	0,38**	-									
4. Nezaket	5,10	0,82	0,63**	0,38**	0,86**	-								
5. Sivil Erdem	3,75	1,05	0,79**	0,59**	0,31**	0,31**	-							
6. Vicdanlılık	4,06	1,05	0,75**	0,81**	0,38**	0,38**	0,59**	-						
7. Psikolojik Sözleşme İhlali (Toplam)	3,09	0,72	-0,19**	-0,23**	-0,05	-0,13*	-0,17**	-0,14*	-					
8. Yönetim ve Destek	3,05	0,77	-0,13*	-0,12*	-0,04	-0,04	-0,11	-0,14*	-0,92**	-				
9. Saygı ve Dürüstlük	3,29	0,81	-0,13*	-0,14*	-0,11*	-0,11*	-0,11	-0,16**	-0,86**	-0,70**	-			
10. Ödül ve Fırsat	3,11	0,77	-0,06	-0,12*	-0,08	-0,08	-0,07	-0,06	-0,84**	-0,72**	-0,61**	-		

n=276; ** p<0,01, * p<0,05

Tablo-25'deki bulgular incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ve anlamlı (Pear. Corl.=-0,19; $p=0,002<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca centilmenlik ile psikolojik sözleşme ihlali ve bütün alt boyutlarıyla ile negatif yönlü ve anlamlı (Pear. Corl.=-0,23; -0,12; -0,14; -0,12, $p=0,000<0,01$; $p=0,034<0,05$; $p=0,013<0,05$; $p=0,034<0,05$), özgecilik ve nezaket ile psikolojik sözleşme ve saygı ve dürüstlük arasında negatif yönlü ve anlamlı (Pear. Corl.=-0,11; $p=0,047<0,05$), sivil erdem ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ve anlamlı (Pear. Corl.=-0,13; $p=0,002<0,01$), vicdanlılık ile psikolojik sözleşme ihlali, yönetim ve destek ile saygı ve dürüstlük arasında negatif yönlü ve anlamlı (Pear. Corl.=-0,14; -0,14; -0,16, $p=0,02<0,0$; $p=0,018<0,05$; $p=0,006<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin birbirini yordama gücünü (nedensellik) belirlemek ve bu yöntemle hipotez testlerini yapabilmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizleri, araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki nedensellik bağlantısının belirlenmesinde, birbiri üzerindeki yordama gücünün ortaya çıkarılmasında yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir (Güriş ve Çağlayan, 2005: 199).

Regresyon analizleri yapabilmek için öncelikle gerekli olan şartların (normallik, çoklu doğrusal bağıntı, ardışık bağımlılık vb.) kontrol edilmesi gerekmektedir (Türen vd, 2013). Araştırma verilerinde zamansal değerlendirme yapılmadığı için ardışıklık konusunun incelenmesi gerekmemektedir. Araştırma değişkenlerinin normal dağılıma sahip olduğu önceki bölümde belirtilmiştir. Araştırmada basit doğrusal regresyon analizi yapıldığı için çoklu bağlantıya bakılması gerekmemektedir. Çoklu doğrusal bağlantıda VIF değerlerinin tamamının 10'dan küçük veya Tolerans değerlerinin 0,2'den büyük olması gerekmektedir (Tatlıdil, 1996: 35).

4.5.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasında ilk olarak aşağıdaki hipotez test edilecektir.

H1: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(a): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, özgecilik örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(b): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, nezaket örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(c): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, sivil erdem örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(d): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, vicdanlılık örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

H1(e): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, centilmenlik örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere ait faktör skorları regresyon modelinde bağımsız değişken olarak kullanılabilir (Johnson ve Wichern, 2002: 511). Bu kapsamda, Keşfedici Faktör Analizi (KFA) sonucunda elde edilen faktör skorlarının ortalamaları alınarak genel bir psikolojik sözleşme ihlali skoru elde edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, Tablo-26'da yer alan modelin istatistiksel olarak % 95 güvenirlilik seviyesinde anlamlı olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlalinin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönlü ve anlamlı olarak yordama gücüne sahip olduğu görülmüş ve Hipotez-1 kabul edilmiştir [H1(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir]. Psikolojik sözleşme ihlali ile alt boyutların etkileşimine bakıldığında özgecilik hariç bütün alt boyutların psikolojik sözleşmeden negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilendiği belirlenmiştir. Bu kapsamda Hipotez-1 (b, c, d, e) kabul edilmiş [H1(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir], Hipotez-1(a) reddedilmiştir [H1(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. Regresyon analizinin ayrıntıları Tablo-26'da verilmiştir.

Tablo 26: Psikolojik Sözleşme İhlali- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Regresyon Analizi

Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	P	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H1	0,190	0,036	0,033	0,439	10,238	0,002	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Vatandaşlık
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	-0,190	0,046		-3,200		1,000		1,000
Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	P	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H1(a)	0,234	0,055	0,051	0,974	15,007	0,000	Psikolojik Sözleşme İhlali	Özgecilik
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	-0,234	0,102		-3,977		1,000		1,000
Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	P	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H1(b)	0,005	0,000	-0,004	1,001	0,007	0,932	Psikolojik Sözleşme İhlali	Nezakat
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	-0,005	0,105		-0,085		1,000		1,000
Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	P	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H1(c)	0,131	0,017	0,014	0,993	4,773	0,030	Psikolojik Sözleşme İhlali	Sivil Erdem
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	-0,131	0,104		-2,185		1,000		1,000
Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	P	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H1(d)	0,177	0,031	0,028	0,986	8,84	0,003	Psikolojik Sözleşme İhlali	Vicdanlılık
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	-0,177	0,103		-2,974		1,000		1,000

Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	P	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H1(e)	0,140	0,020	0,016	0,992	5,45	0,020	Psikolojik Sözleşme İhlali	Centilmenlik
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	-0,140	0,104		-2,335		1,000		1,000

4.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali İle Demografik Faktörler Arasındaki Farklılıklar

Çalışmamızın bu bölümünde ise çalışanların sahip oldukları demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki anlamlı farklılıklar ele alınacak ve aşağıda belirtilen araştırma hipotezleri test edilmektedir.

H(2) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(a) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(b) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(c) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(d) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(e) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(f) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2(g) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile görev yaptığı üniversiteleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Yapılan çalışmalarda ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gerektiğinde uygun test olarak t testi ve ANOVA (Analysis of Variance) kullanılabilmektedir (Altunışık vd., 2007: 182). Varyans analizleri, iki ya da daha fazla ortalama arasında anlamlı farklılıkları belirlemek için yapılır (Kalaycı, 2009: 131). Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ise çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testleri yapılır. Çoklu karşılaştırmada yaygın olarak kullanılan yöntemler, Tukey ve Scheffe'dir (Ural ve Kılıç, 2006: 215).

Yukarıda belirtilenler ışığında yapılan t testi ve ANOVA test sonuçları müteakip fıkralarda belirtilmiştir.

4.5.2.2.1.Psikolojik Sözleşme İhlali ile Yaş Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların yaş aralıkları ile psikolojik sözleşme arasındaki farklılıkları belirlemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda; yaş ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık olmadığı grlmştir. Bu kapsamda Hipotez-2(a) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-27'de sunulmaktadır.

Tablo 27: Yaş-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: psikolojik sözleşme ihlali							
	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	25 yaş ve altı	26-35	,34036	,24030	,490	-,2808	,9615
		36-40	,17464	,25955	,907	-,4963	,8456
		41+	,20965	,24072	,820	-,4126	,8319
	26-35 yaş	25-	-,34036	,24030	,490	-,9615	,2808
		36-40	-,16572	,12196	,526	-,4810	,1495
		41+	-,13071	,07383	,290	-,3216	,0601
	36-40 yaş	25-	-,17464	,25955	,907	-,8456	,4963
		26-35	,16572	,12196	,526	-,1495	,4810
		41+	,03501	,12278	,992	-,2824	,3524
	41 yaş ve daha fazla	25-	-,20965	,24072	,820	-,8319	,4126
		26-35	,13071	,07383	,290	-,0601	,3216
		36-40	-,03501	,12278	,992	-,3524	,2824

4.5.2.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların cinsiyetleri psikolojik sözleşme ihlalleri arasında anlamlı farklılıkları belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi neticesinde; katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş ve Hipotez-2(b) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. Test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-28'de sunulmaktadır.

Tablo 28: Cinsiyet-Psikolojik Sözleşme İhlali t Testi

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Psikolojik Sözleşme ihlali	Varyansların eşit olduğu varsayımı	,174	,677	,330	270	,742	,02384	,07231	-,11852	,16621
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			,327	208,926	,744	,02384	,07302	-,12010	,16779

4.5.2.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların medeni durumları ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasında anlamlı farklılıkları belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi neticesinde; katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş ve Hipotez-2(c) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. Test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-29'da sunulmaktadır.

Tablo 29: Medeni Durum-Psikolojik Sözleşme İhlali t Testi

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Psikolojik Sözleşme ihlali	Varyansların eşit olduğu varsayımı	1,705	,193	-1,451	266	,148	-,10940	,07541	-,25787	,03907
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-1,394	148,886	,165	-,10940	,07847	-,26446	,04567

4.5.2.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların eğitim seviyeleri ile psikolojik sözleşme arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; eğitim seviyesi ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu kapsamda Hipotez-2(d) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-30'da sunulmaktadır.

Tablo 30: Eğitim Seviyesi-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: psikolojik sözleşme ihlali							
	(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Lisans	Yük.Lisans	,30616	,19614	,264	-,1561	,7684
		Doktora	,24623	,18687	,387	-,1941	,6866
	Yük.Lisans	Lisans	-,30616	,19614	,264	-,7684	,1561
		Doktora	-,05993	,08274	,749	-,2549	,1351
	Doktora	Lisans	-,24623	,18687	,387	-,6866	,1941
		Yük.Lisans	,05993	,08274	,749	-,1351	,2549

4.5.2.2.5. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; çalışma süresi ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-2(e) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-31'de sunulmaktadır.

Tablo 31: Çalışma Süresi-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: psikolojik sözleşme ihlali							
	(I) çalışmasüre	(J) çalışmasüre	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	-,05621	,09285	,817	-,2750	,1626
		11 yıl ve daha fazla	,06117	,08289	,741	-,1342	,2565
	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	,05621	,09285	,817	-,1626	,2750
		11 yıl ve daha fazla	,11738	,08521	,354	-,0834	,3182
	11 yıl ve daha fazla	15 yıl ve daha az	-,06117	,08289	,741	-,2565	,1342
		6-10 yıl	-,11738	,08521	,354	-,3182	,0834

4.5.2.2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Ünvan Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların ünvanları ile psikolojik sözleşme arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; çalışanların ünvanları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-2(f) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-32'de sunulmaktadır.

Tablo 32: Ünvan-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: psikolojik sözleşme ihlali							
	(I) ünvan	(J) ünvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Profesör	Doçent	-,10699	,12722	,918	-,4564	,2424
		Yrd.Doç.	,06735	,12138	,981	-,2660	,4007
		Öğ.Gör.	,00067	,18662	1,000	-,5118	,5132
		Arş.Gör.	,02551	,10885	,999	-,2734	,3244
	Doçent	Profesör	,10699	,12722	,918	-,2424	,4564
		Yrd.Doç.	,17434	,11317	,537	-,1365	,4851
		Öğ.Gör.	,10766	,18139	,976	-,3905	,6058
		Arş.Gör.	,13250	,09960	,673	-,1410	,4060
	Yrd.Doç.	Profesör	-,06735	,12138	,981	-,4007	,2660
		Doçent	-,17434	,11317	,537	-,4851	,1365
		Öğ.Gör.	-,06668	,17735	,996	-,5537	,4204
		Arş.Gör.	-,04184	,09204	,991	-,2946	,2109
	Öğ.Gör.	Profesör	-,00067	,18662	1,000	-,5132	,5118
		Doçent	-,10766	,18139	,976	-,6058	,3905
		Yrd.Doç.	,06668	,17735	,996	-,4204	,5537
		Arş.Gör.	,02484	,16901	1,000	-,4393	,4890
	Arş.Gör.	Profesör	-,02551	,10885	,999	-,3244	,2734
		Doçent	-,13250	,09960	,673	-,4060	,1410
		Yrd.Doç.	,04184	,09204	,991	-,2109	,2946
		Öğ.Gör.	-,02484	,16901	1,000	-,4890	,4393

4.5.2.2.7. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Üniversite Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların görev yaptığı üniversiteleri ile psikolojik sözleşme arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; çalışanların görev yaptığı üniversiteleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre; İnönü Üniversitesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, Atatürk ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi çalışanlarına göre

anlamli bir Şekilde daha azdır. Ege, Dokuz Eylöl, Erciyes ve Cumhuriyet Üniversitesi ęalıŐanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının Yüzüncü Yıl Üniversitesi ęalıŐanlarına göre anlamli bir Şekilde daha azdır. Sonuç olarak yapılan analizler neticesinde Hipotez-2(g) kabul edilmiştir [H(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-33'de sunulmaktadır.



Tablo 33: Üniversite-Psikolojik Sözleşme İhlali ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: psikolojik sözleşme ihlali							
	(I) üniversite	(J) üniversite	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	İnönü	Fırat	-,21491	,17960	,932	-,7636	,3338
		Dokuz Eylül	-,26121	,09326	,099	-,5461	,0237
		Ege	,03468	,14482	1,000	-,4077	,4771
		Cumhuriyet	-,16952	,11781	,838	-,5295	,1904
		Atataürk	-,45553*	,13962	,027	-,8821	-,0290
		Yüzüncü Yıl	-,74591*	,12797	,000	-1,1369	-,3550
		Erciyes	-,20057	,14776	,875	-,6520	,2509
	Fırat	İnönü	,21491	,17960	,932	-,3338	,7636
		Dokuz Eylül	-,04631	,17331	1,000	-,5758	,4832
		Ege	,24959	,20569	,927	-,3788	,8780
		Cumhuriyet	,04538	,18766	1,000	-,5279	,6187
		Atataürk	-,24062	,20207	,934	-,8580	,3767
		Yüzüncü Yıl	-,53100	,19420	,117	-1,1243	,0623
		Erciyes	,01434	,20778	1,000	-,6204	,6491
	Dokuz Eylül	İnönü	,26121	,09326	,099	-,0237	,5461
		Fırat	,04631	,17331	1,000	-,4832	,5758
		Ege	,29589	,13694	,379	-,1225	,7143
		Cumhuriyet	,09169	,10799	,990	-,2382	,4216
		Atataürk	-,19432	,13144	,818	-,5959	,2072
		Yüzüncü Yıl	-,48470*	,11898	,002	-,8482	-,1212
		Erciyes	,06064	,14005	1,000	-,3672	,4885
	Ege	İnönü	-,03468	,14482	1,000	-,4771	,4077
		Fırat	-,24959	,20569	,927	-,8780	,3788
		Dokuz Eylül	-,29589	,13694	,379	-,7143	,1225
		Cumhuriyet	-,20420	,15471	,891	-,6769	,2684
		Atataürk	-,49021	,17190	,087	-1,0154	,0350
		Yüzüncü Yıl	-,78059*	,16257	,000	-1,2773	-,2839
		Erciyes	-,23525	,17858	,892	-,7808	,3103
	Cumhuriyet	İnönü	,16952	,11781	,838	-,1904	,5295

		Fırat	-.04538	,18766	1,000	-.6187	,5279
		Dokuz Eylül	-.09169	,10799	,990	-.4216	,2382
		Ege	,20420	,15471	,891	-.2684	,6769
		Atatürk	-.28601	,14986	,546	-.7438	,1718
		Yüzüncü Yıl	-,57639*	,13906	,001	-1,0012	-,1515
		Erciyes	-.03105	,15747	1,000	-.5121	,4500
	Atatürk	İnönü	,45553*	,13962	,027	,0290	,8821
		Fırat	,24062	,20207	,934	-.3767	,8580
		Dokuz Eylül	,19432	,13144	,818	-.2072	,5959
		Ege	,49021	,17190	,087	-.0350	1,0154
		Cumhuriyet	,28601	,14986	,546	-.1718	,7438
		Yüzüncü Yıl	-.29038	,15797	,595	-.7730	,1922
		Erciyes	,25496	,17439	,827	-.2778	,7877
	Yüzüncü Yıl	İnönü	,74591*	,12797	,000	,3550	1,1369
		Fırat	,53100	,19420	,117	-.0623	1,1243
		Dokuz Eylül	,48470*	,11898	,002	,1212	,8482
		Ege	,78059*	,16257	,000	,2839	1,2773
		Cumhuriyet	,57639*	,13906	,001	,1515	1,0012
		Atatürk	,29038	,15797	,595	-.1922	,7730
		Erciyes	,54534*	,16520	,024	,0406	1,0500
	Erciyes	İnönü	,20057	,14776	,875	-.2509	,6520
		Fırat	-.01434	,20778	1,000	-.6491	,6204
		Dokuz Eylül	-.06064	,14005	1,000	-.4885	,3672
		Ege	,23525	,17858	,892	-.3103	,7808
		Cumhuriyet	,03105	,15747	1,000	-.4500	,5121
		Atatürk	-.25496	,17439	,827	-.7877	,2778
		Yüzüncü Yıl	-,54534*	,16520	,024	-1,0500	-,0406
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

4.5.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Faktörler Arasındaki Farklılıklar

Çalışmamızın bu bölümünde ise çalışanların sahip oldukları demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki anlamlı farklılıklar ele alınacak ve aşağıda belirtilen araştırma hipotezleri test edilmektedir.

H(3) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(a) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(b) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(c) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(d) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(e) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(f) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3(g) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile görev yaptığı üniversiteleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Yukarıda belirtilen araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan t testi ve ANOVA test sonuçları müteakip fıkralarda belirtilmiştir.

4.5.2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yaş Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların yaş aralıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-3(a) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-34'de sunulmaktadır.

Tablo 34: Yaş- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: örgütsel vatandaşlık davranışı							
	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	25 yaş ve altı	26-35	-,01331	,18540	1,000	-,4926	,4659
		36-40	-,05933	,19778	,991	-,5706	,4519
		41+	-,15742	,18686	,834	-,6405	,3256
	26-35 yaş	25-	,01331	,18540	1,000	-,4659	,4926
		36-40	-,04601	,08723	,952	-,2715	,1795
		41+	-,14411	,05838	,067	-,2950	,0068
	36-40 yaş	25-	,05933	,19778	,991	-,4519	,5706
		26-35	,04601	,08723	,952	-,1795	,2715
		41+	-,09810	,09029	,698	-,3315	,1353
	41 yaş ve daha fazla	25-	,15742	,18686	,834	-,3256	,6405
		26-35	,14411	,05838	,067	-,0068	,2950
		36-40	,09810	,09029	,698	-,1353	,3315

4.5.2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıkları belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi neticesinde; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş ve Hipotez-3(b) reddedilmiştir [H(0)

yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. Test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-35’de sunulmaktadır.

Tablo 35: Cinsiyet- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı t Testi

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Varyansların eşit olduğu varsayımı	,003	,956	-,641	270	,522	-,03580	,05588	-,14582	,07422
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-,636	210,540	,526	-,03580	,05629	-,14677	,07517

4.5.2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıkları belirleyebilmek amacıyla t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucunda; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş ve Hipotez-3(c) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. Test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-36’da sunulmaktadır.

Tablo 36: Medeni Durum- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları t Testi

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Varyansların eşit olduğu varsayımı	,450	,503	1,293	270	,197	,07515	,05811	-,03925	,18956
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			1,295	163,118	,197	,07515	,05803	-,03943	,18974

4.5.2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların eğitim seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; eğitim seviyesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-3(d) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-37'de sunulmaktadır.

Tablo 37: Eğitim Seviyesi- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: örgütsel vatandaşlık davranışı							
	(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Lisans	Yük.Lisans	,21710	,15150	,325	-,1399	,5741
		Doktora	,10183	,14434	,760	-,2383	,4420
	Yük.Lisans	Lisans	-,21710	,15150	,325	-,5741	,1399
		Doktora	-,11527	,06391	,170	-,2659	,0353
	Doktora	Lisans	-,10183	,14434	,760	-,4420	,2383
		Yük.Lisans	,11527	,06391	,170	-,0353	,2659

4.5.2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; 11 yıl ve daha fazla çalışanların kendilerine göre daha az çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-3(e) kabul edilmiştir [H(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-38'de sunulmaktadır.

Tablo 38: Çalışma Süresi-Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: örgütsel vatandaşlık davranışı							
	(I) çalışmasüre	(J) çalışmasüre	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	-,04989	,07065	,760	-,2164	,1166
		11 yıl ve daha fazla	-,20381[*]	,06308	,004	-,3525	-,0552
	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	,04989	,07065	,760	-,1166	,2164
		11 yıl ve daha fazla	-,15392[*]	,06484	,048	-,3067	-,0011
	11 yıl ve daha fazla	15 yıl ve daha az	,20381[*]	,06308	,004	,0552	,3525
		6-10 yıl	,15392[*]	,06484	,048	,0011	,3067

4.5.2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Ünvan Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların ünvanları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; çalışanların ünvanları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-3(f) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-39'da sunulmaktadır.

Tablo 39: Ünvan- Örgütsel Vatandaşlık ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: örgütsel vatandaşlık davranışı							
	(I) ünvan	(J) ünvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Profesör	Doçent	,09847	,09800	,853	-,1707	,3676
		Yrd.Doç.	,12726	,09351	,653	-,1295	,3841
		Öğ.Gör.	,19650	,14377	,649	-,1983	,5913
		Arş.Gör.	,18720	,08385	,171	-,0431	,4175
	Doçent	Profesör	-,09847	,09800	,853	-,3676	,1707
		Yrd.Doç.	,02880	,08718	,997	-,2106	,2682
		Öğ.Gör.	,09803	,13973	,956	-,2857	,4818
		Arş.Gör.	,08873	,07673	,776	-,1220	,2994
	Yrd.Doç.	Profesör	-,12726	,09351	,653	-,3841	,1295
		Doçent	-,02880	,08718	,997	-,2682	,2106
		Öğ.Gör.	,06923	,13662	,987	-,3060	,4444
		Arş.Gör.	,05993	,07090	,916	-,1348	,2546
	Öğ.Gör.	Profesör	-,19650	,14377	,649	-,5913	,1983
		Doçent	-,09803	,13973	,956	-,4818	,2857
		Yrd.Doç.	-,06923	,13662	,987	-,4444	,3060
		Arş.Gör.	-,00930	,13020	1,000	-,3669	,3483
	Arş.Gör.	Profesör	-,18720	,08385	,171	-,4175	,0431
		Doçent	-,08873	,07673	,776	-,2994	,1220
		Yrd.Doç.	-,05993	,07090	,916	-,2546	,1348
		Öğ.Gör.	,00930	,13020	1,000	-,3483	,3669

4.5.2.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Üniversite Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların görev yaptığı üniversiteleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; çalışanların görev yaptığı üniversiteleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılık olmadığı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak yapılan analizler neticesinde Hipotez-3(g) reddedilmiştir [H(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. ANOVA ve Post-Hoc test sonuçlarının ayrıntısı Tablo-40'da sunulmaktadır.

Tablo 40: Üniversite- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ANOVA ve Post-Hoc Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: örgütsel vatandaşlık davranışı							
	(I) üniversite	(J) üniversite	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	İnönü	Fırat	,20208	,14749	,870	-,2485	,6527
		Dokuz Eylül	,01956	,07659	1,000	-,2144	,2535
		Ege	,14382	,11893	,929	-,2195	,5072
		Cumhuriyet	-,00768	,09676	1,000	-,3033	,2879
		Atatürk	,06217	,11467	,999	-,2881	,4125
		Yüzüncü Yıl	,23869	,10509	,313	-,0824	,5598
		Erciyes	,07345	,12135	,999	-,2973	,4442
	Fırat	İnönü	-,20208	,14749	,870	-,6527	,2485
		Dokuz Eylül	-,18252	,14233	,905	-,6173	,2523
		Ege	-,05826	,16893	1,000	-,5743	,4578
		Cumhuriyet	-,20976	,15412	,874	-,6806	,2611
		Atatürk	-,13991	,16595	,990	-,6469	,3671
		Yüzüncü Yıl	,03661	,15949	1,000	-,4506	,5238
		Erciyes	-,12863	,17064	,995	-,6499	,3927
	Dokuz Eylül	İnönü	-,01956	,07659	1,000	-,2535	,2144
		Fırat	,18252	,14233	,905	-,2523	,6173
		Ege	,12426	,11246	,955	-,2193	,4678
		Cumhuriyet	-,02724	,08868	1,000	-,2982	,2437
		Atatürk	,04261	,10794	1,000	-,2872	,3724
		Yüzüncü Yıl	,21913	,09771	,330	-,0794	,5176
		Erciyes	,05389	,11502	1,000	-,2975	,4053
	Ege	İnönü	-,14382	,11893	,929	-,5072	,2195
		Fırat	,05826	,16893	1,000	-,4578	,5743
		Dokuz Eylül	-,12426	,11246	,955	-,4678	,2193
		Cumhuriyet	-,15150	,12706	,934	-,5397	,2367
		Atatürk	-,08165	,14117	,999	-,5129	,3496
		Yüzüncü Yıl	,09487	,13352	,997	-,3130	,5028
		Erciyes	-,07037	,14666	1,000	-,5184	,3777
	Cumhuriyet	İnönü	,00768	,09676	1,000	-,2879	,3033

		Fırat	,20976	,15412	,874	-,2611	,6806
		Dokuz Eylül	,02724	,08868	1,000	-,2437	,2982
		Ege	,15150	,12706	,934	-,2367	,5397
		Atatürk	,06985	,12307	,999	-,3061	,4458
		Yüzüncü Yıl	,24637	,11421	,381	-,1025	,5953
		Erciyes	,08113	,12932	,998	-,3140	,4762
	Atatürk	İnönü	-,06217	,11467	,999	-,4125	,2881
		Fırat	,13991	,16595	,990	-,3671	,6469
		Dokuz Eylül	-,04261	,10794	1,000	-,3724	,2872
		Ege	,08165	,14117	,999	-,3496	,5129
		Cumhuriyet	-,06985	,12307	,999	-,4458	,3061
		Yüzüncü Yıl	,17652	,12973	,874	-,2198	,5729
		Erciyes	,01128	,14322	1,000	-,4263	,4488
	Yüzüncü Yıl	İnönü	-,23869	,10509	,313	-,5598	,0824
		Fırat	-,03661	,15949	1,000	-,5238	,4506
		Dokuz Eylül	-,21913	,09771	,330	-,5176	,0794
		Ege	-,09487	,13352	,997	-,5028	,3130
		Cumhuriyet	-,24637	,11421	,381	-,5953	,1025
		Atatürk	-,17652	,12973	,874	-,5729	,2198
		Erciyes	-,16524	,13567	,926	-,5797	,2492
	Erciyes	İnönü	-,07345	,12135	,999	-,4442	,2973
		Fırat	,12863	,17064	,995	-,3927	,6499
		Dokuz Eylül	-,05389	,11502	1,000	-,4053	,2975
		Ege	,07037	,14666	1,000	-,3777	,5184
		Cumhuriyet	-,08113	,12932	,998	-,4762	,3140
		Atatürk	-,01128	,14322	1,000	-,4488	,4263
		Yüzüncü Yıl	,16524	,13567	,926	-,2492	,5797

4.5.2.3.8. Katılımcıların Bölgesel Farklılıklarının Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Açısından İncelenmesi

Yapılan bu çalışma kapsamında son olarak katılımcılar Batı Anadolu (Ege ve Dokuz Eylül Üniversitesi), Orta Anadolu (Erciyes ve Cumhuriyet Üniversitesi) ve Doğu Anadolu (İnönü, Fırat, Atatürk ve Yüzüncü Yıl Üniversiteleri) şeklinde

sınıflandırılarak bölgesel farklılıkların etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda belirtilen sınıflandırmayla psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları ANOVA analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde her iki araştırma değişkeninin de bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Analizlerin ayrıntısı Tablo-41 ve Tablo-42’de sunulmaktadır.

Tablo 41: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Bölgelere Göre Farklılık Analizi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: psikolojik sözleşme ihlali							
	(I) bölge	(J) bölge	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Batı Anadolu	Orta Anadolu	,03004	,09663	,948	-,1977	,2577
		Doğu Anadolu	-,07370	,07740	,608	-,2561	,1087
	Orta Anadolu	Batı Anadolu	-,03004	,09663	,948	-,2577	,1977
		Doğu Anadolu	-,10374	,09621	,528	-,3305	,1230
	Doğu Anadolu	Batı Anadolu	,07370	,07740	,608	-,1087	,2561
		Orta Anadolu	,10374	,09621	,528	-,1230	,3305

Tablo 42: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bölgelere Göre Farklılık Analizi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
	(I) bölge	(J) bölge	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Batı Anadolu	Orta Anadolu	-,02115	,07491	,957	-,1977	,1554
		Doğu Anadolu	,04723	,06000	,711	-,0942	,1886
	Orta Anadolu	Batı Anadolu	,02115	,07491	,957	-,1554	,1977
		Doğu Anadolu	,06839	,07458	,630	-,1074	,2441
	Doğu Anadolu	Batı Anadolu	-,04723	,06000	,711	-,1886	,0942
		Orta Anadolu	-,06839	,07458	,630	-,2441	,1074

Sonuç olarak yapılan analizler neticesinde araştırma hipotezlerinin kabul/red durumları Tablo-43’de sunulmuştur.

Tablo 43: Araştırma hipotezlerinin kabul/red durumu

S. NU.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	KABUL /RED
H1	<i>İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>	KABUL
	<i>H1 (a) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları özgecilik örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>	RED
	<i>H1 (b) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları nezaket örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>	KABUL
	<i>H1 (c) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları sivil erdem örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>	KABUL
	<i>H1 (d) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları vicdanlılık örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>	KABUL
	<i>H1 (e) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları centilmenlik örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak yordama gücüne sahiptir.</i>	KABUL
H2	<i>İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H2 (a) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H2 (b) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H2 (c) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H2 (d) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H2 (e) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H2 (f) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H2 (g) İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile görev yaptığı üniversiteleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	KABUL
H3	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik faktörler arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H3 (a) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
	<i>H3 (b) İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED

H3 (c)	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
H3 (d)	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
H3 (e)	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	KABUL
H3 (f)	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ünvanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED
H3 (g)	<i>İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile görev yaptığı üniversiteleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	RED



SONUÇ

Dünyanın tek bir pazar olarak algılanması anlamına gelen küreselleşme, işletmeler arasında yaşanan rekabetin uluslararası boyut kazanmasına neden olmuştur. Bununla birlikte pazar ve teknolojide yaşanan sürekli değişimler, işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı yakalayabilmelerini bunun da ötesinde yaşamlarını devam ettirebilmelerini oldukça zorlaştırmıştır. Sermaye ve fiziksel kaynaklar gibi çoğu üretim faktörü günümüzde tüm işletmeler için benzer nitelikler gösterebilmekte, ortaya çıkan bu durum örgütlerin başarı ve verimliliğinde etkili olacak farklı bir kaynağa ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Bu kaynak ise nitelikli insan gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin başarı ve verimlilik adına insan kaynaklarından etkin şekilde yararlanabilmesi ise; çalışanlarının beklenti, istek ve ihtiyaçlarına ne derece karşılık verdiği ile ilişkilendirilmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi işe alım sürecinde, işgören ve işveren arasında, çalışma şartlarını düzenleyen ve yazılı olarak ifade edilen biçimsel sözleşmeden farklı olarak, çalışanların zihninde kişisel inançlarına dayalı algısal bir sözleşme de oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu sözleşme türü; birey ve örgüt arasında karşılıklı değişim anlaşmasının terimleri ve koşulları ile ilgili bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989). İşgören ve işveren etkileşimde buldukları anda, karşılıklı yükümlülüklerde bireyin zihninde şekillenmeye başlamaktadır. Psikolojik sözleşme kapsamında işverenin yükümlülükleri; rekabetçi ücretler sağlamak, terfi fırsatları sunmak ve iş eğitimi vermek olarak sıralanırken, işgörenin yükümlülükleri ise; enerji, zaman ve teknik yeteneklerin örgüte aktarılması şeklinde sıralanmaktadır (Kickul ve Lester, 2001: 192). İstihdam ilişkisi boyunca psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi, bir diğer ifadeyle karşılıklı yükümlülüklerin özellikle işveren tarafından yerine getirilmesi; yüksek örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu çalışan tutum ve davranışlarıyla sonuçlanabilmektedir. İşgörenlerin örgüte sundukları katkılar karşılığında, örgütün yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükleri karşılamaması ya da bu katkılara cevap vermemesi olarak tanımlanan psikolojik sözleşme ihlali ise, örgüt/işveren tarafından istenmeyen çalışan davranışlarıyla sonuçlanabilmektedir. Bu davranışların başında ise çalışanların

örgütsel vatandaşlık davranışlarını geri çekmeleri gelmektedir. Organ'ın tanımına göre örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ve direkt olarak (doğrudan) tanımlanmayan, örgütün verimliliğini artıran, isteğe bağlı bireysel bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı davranış ile kastedilen ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilen davranışın, bireyin örgüt ile yaptığı istihdam sözleşmesinin tanımları içinde yer almaması, tamamen bireyin seçimine bağlı olması ve davranış sergilenmediğinde bireyin herhangi bir ceza ile karşılaşmamasıdır (Organ, 1988: 4-5). Örgütsel vatandaşlık davranışı; görünmeyen, ölçümü zor ve kişinin kendisinden başka diğerlerinin de performansına katkıda bulunan, gerektiğinde bireyin kendi kazanımlarını bile feda etmesine sebep olabilecek davranışlardır (Smith ve diğerleri, 1983: 654). Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt açısından istenilen, arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır (Organ, 1997). İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilişkilidir. Çalışanların iş tanımlarında zorunlu bir görev olarak yer almayan ve örgütün etkinlik ve verimliliğine katkı sağlayan bu davranışların sürdürülebilmesi ise, çalışanların psikolojik sözleşmeleri içinde yer alan işveren yükümlülüklerinin tam olarak yerine getirilmesine bağlı görünmektedir. Çalışanın zihninde psikolojik sözleşmenin etkin işlemediğine yönelik algının oluşması bir diğer ifadeyle psikolojik sözleşmenin işveren tarafından ihlal edildiğine yönelik algının oluşması, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geri çekmesine neden olabilmektedir. Oysa günümüzde işletmelerin başarısı büyük ölçüde, çalışanların iş tanımlarının ötesinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerine bağlıdır.

Bu çerçevede tez çalışmamızın amacı; çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Ayrıca çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem, unvan ve görev yaptığı üniversite gibi demografik özelliklerinin, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi de çalışma kapsamında ele alınmaktadır.

Araştırmamızın anakütlesini TÜİK İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırılması 2.düzeye göre TR-31 (İzmir), TR-72 (Kayseri, Sivas, Yozgat), TRA-1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt), TRB-1 (Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl) ve TRB-2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari) bölgesinde bulunan ve en az 20 yıldır faaliyette bulunan devlet üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütesini oluşturan bölgelerde 20 yıldan daha fazla süreden beri faaliyette bulunan üniversiteler; Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi olmak üzere toplam 8 adettir. Bu üniversitelerde görev yapan öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlilerinin tamamına (anakütle=772) elektronik posta yoluyla anketler gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden uygun şekilde doldurulmayanlar ayıklandıktan sonra kalan 276 anketin analizlere dâhil edilmesi uygun görülmüştür.

Örnekleminizde yer alan katılımcıların özellikleri şunlardır:

Katılımcıların 170'i kadın (%61,6), 106'sı erkeklerden (%38,4) oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında katılımcıların 92'si bekar (%33,4), 184'ünün evli (%66,6) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; 10 kişi lisans (%3,6), 64 kişi yüksek lisans (%23,2), 202 kişi doktora (%73,2) öğrenimi görmüştür. Katılımcıların; 37'si (%13,4) profesör, 48'i (%17,3) doçent, 60'ı (%21,7) yardımcı doçent, 11'i (%4,0) öğretim görevlisi, 120'si (%43,4) araştırma görevlisi unvanlarına sahiptir. Katılımcıların iş tecrübelerine (kıdem) bakıldığında; 76'sı (%27,5) 5 yıl ve daha az, 74'ü (%26,8) 6-10 yıl, 126'sının (%45,6) 11 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında; 6'sı (%2,2) 25 yaş ve daha az, 126'sı (%45,7) 26-35 yaş aralığında, 27'si (%9,8) 36-40 yaş aralığında, 117'sinin (%42,4) ise 41 ve daha fazla yaşa sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların görev yaptıkları üniversitelere bakıldığında; 19'u (%6,8) Ege Üniversitesi, 91'i (%32,9) Dokuz Eylül Üniversitesi, 18'i (%6,5) Erciyes Üniversitesi, 35'i (%12,6) Cumhuriyet Üniversitesi, 21'i (%7,6) Atatürk Üniversitesi, 54'ü (%19,5) İnönü Üniversitesi, 11'i (%3,9) Fırat Üniversitesi, 27'si (%9,7) Yüzüncü Yıl Üniversitesinde görev yapmaktadır. Bu değişkenler genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcıların çoğunun kadın ve evli ve daha çok 41 yaş ve

üzeri çalışan grubuna dahil olduğu görülmüştür. Eğitim ve ünvan durumunda ise katılımcıların çoğunun doktora derecesine sahip olduğu ve araştırma görevlisi kadrosunda bulunduğu, kıdem (çalışma süresi) açısından ise, katılımcıların çoğunluğunun 11 yıl ve üzeri yıldır görev yaptığı görülmektedir.

Araştırmamızdan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; psikolojik sözleşme ihlalinin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönlü ve anlamlı olarak yordama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının etkileşimine bakıldığında ise; özgecilik hariç bütün alt boyutların psikolojik sözleşme ihlalinden negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilendiği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar yazındaki çalışmalarla paralellik göstermekte; Restubog ve Bordiaw (2006), Robinson (1996), Robinson ve Morrison (1995), Turnley ve Feldman (2000) ve Mimaroglu (2008)'nin çalışmalarıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde İşçi (2010: 110)'de çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin, centilmenlik boyutu dışında diğer boyutlarla negatif yönde ve zayıf ilişkili olduğunu bulgularken, bir başka çalışmada Can (2011:83), psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyinde negatif ilişki bulgulamıştır. Bu sonuçlardan farklı olarak ise Öztürk (2010: 114) araştırmasında, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde herhangi bir etki meydana getirmeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Şüphesiz bu araştırma kapsamında ortaya konan bulguların, genel bir kabul görebilmesi için çok daha fazla sayıda araştırma ile desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda; psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel vatandaşlık davranışını ve özgecilik dışında diğer alt boyutlarını olumsuz yönde etkilemesinde, karşılıklılık normu teorisinin etkili olduğu söylenebilir. Daha öncede ifade edildiği gibi söz konusu teori, karşılıklılık temeline dayanır ve bireylerin başkalarından fayda sağlamaları karşılığında onlar için yararlı olabilecek davranışlarda bulunacağını ileri sürmektedir. Çalışanın psikolojik sözleşmesi içinde geçen işverene ait yükümlülüklerin (terfi olanakları, rekaabetçi ücretler, adil davranış, performans dayalı ücret gibi) işveren tarafından karşılanması halinde, diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi durumunda çalışanlar,

işverenine ve örgütüne karşı kendilerinden talep edilen davranışı gösterecektir. Yerine getirilmeyen yükümlülükler ise sözleşmenin ihlal edildiği algısına yol açacak ve çalışanlarda kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguların oluşmasına neden olacaktır. Bu duygulara sahip çalışan ise, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan, biçimsel rol görevlerini aşan, ekstra performans göstermesini sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerine getirmekte istekli olmayacaktır. Çalışmamızın sonuçları içinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik boyutunun bu değerlendirmenin dışında kalması ise, “özgecilik” olarak ele alınan başkalarına yardım etme, zor anında destek olma tarzında davranışların, hem iş hem de toplumsal ahlak anlayışında, geleneksel olarak önemli bir yere sahip olmasından ileri geldiği söylenebilir.

Çalışanların sahip oldukları demografik özellikler ile psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik araştırma sonuçlarına göre ise, aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır:

Katılımcıların yaş aralıkları ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki farklılıkları belirlemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda; yaş ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Mimaroğlu (2008: 132), Yiğit (2015: 133), Aykanat (2014: 135), Çetinkaya (2014: 11-192), Aslan ve Boylu (2014: 43-44)'nin çalışmalarında da benzer şekilde, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile yaş arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Dikili (2012: 131)'nin çalışmasında ise farklı bir sonuca ulaşılmış; çalışanların yaş değişkenine göre algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinde anlamlı farklılık bulunduğu ve de psikolojik sözleşme ihlali algısının yaşla birlikte artacağı ifade edilmiştir.

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar; Aykanat (2014), Çetinkaya (2014), Aslan ve Boylu (2014)'nin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmadığını gösteren sonuçlarıyla aynı doğrultudadır. Bununla birlikte yazında farklı sonuçlar da elde edilmiştir. Tükeltürk vd. (2012) ve Dikili (2012), kadın işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin, erkek işgörelere göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Medeni durum ve psikolojik sözleşme ihlal algısı konusunda ise, Mimaroglu (2008), Dikili (2012), Aykanat (2014), Çetinkaya (2014)'nın çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, medeni durum için farklılık göstermediği yönündeki araştırma bulguları çalışmamız sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların eğitim seviyesi ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Mimaroglu (2008) araştırmasında psikolojik sözleşme ihlal algılarının eğitim seviyesine göre farklılaştığını bulgularken, Dikili (2012), Aykanat (2014), Çetinkaya (2014), Aslan ve Boylu (2014)'nun elde ettiği çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin, eğitim ile anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu çalışmamız sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Mimaroglu (2008), Yiğit (2015), Aykanat (2014), Çetinkaya (2014) da araştırmalarında, psikolojik sözleşme ihlal algılarının çalışma süresine göre farklılık göstermediğini bulgulayarak çalışmamız sonuçlarıyla aynı sonucu elde etmişlerdir. Dikili (2012) ise araştırmasında, kıdem arttıkça ihlal algısında artacağı sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların ünvanları ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ünvan ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye ilgili yazında rastlanamaması nedeniyle, araştırmamızda elde edilen sonuçların yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların görev yaptığı üniversiteleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre; İnönü Üniversitesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları, Atatürk ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha azdır. Ege, Dokuz Eylül, Erciyes ve Cumhuriyet Üniversitesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları Yüzüncü Yıl Üniversitesi çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha azdır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde Batı ve İç Anadoluda görev yapan öğretim elemanlarının Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan meslektaşlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuca öncü olabilecek bir neden ise, Doğu Anadolu Bölgesindeki üniversitelerin

olanaklarının batı bölgelerine göre daha sınırlı olmasının yol açmış olabileceği söylenebilir.

Bireylerin işverenler tarafından kendilerine verildiğini düşündükleri vaatlerin yerine getirilmemesi konusunda algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalinin; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi ve ünvan gibi demografik değişkenlere göre değişmemesi; araştırılan demografik değişkenlerin çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısında etkili olmadığını göstermektedir. Elde edilen bilgiler ışığında çalışanların psikolojik sözleşmenin etkin işlemesine her koşulda önem verdikleri söylenebilir. Bu kapsamda çalışanların enerjilerini, zamanlarını, yeteneklerini örgüte sundukları bir katkı olarak gördükleri, bunun karşılığında ise kendilerine verilen sözlerin yerine getirilmesini bekledikleri söylenebilir.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında farklılıklarla ilgili olarak aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır:

Katılımcıların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. William, Pitre ve Zainuba (2002), William ve Shiaw (1999), Güven (2006), Gençtürk (2005), Kendiriligil (2006), Mimaroglu (2008), Yeşiltaş ve Keleş (2010) ve Eryürek (2010) tarafından yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmiş olup, bu bilgiler çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu anlamda sonuçlar, William ve Shiaw (1999), William, Pitre ve Zainuba (2002), Thompson ve Werner (1997), Gençtürk (2005), Kendiriligil (2006) ve Mimaroglu (2008) tarafından yapılan çalışmalarla elde edilen cinsiyet değişkeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığına yönelik sonuçlarla desteklenmektedir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Mimaroglu (2008: 131) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin medeni durum ile anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini, Bolat vd. (2009: 231) ise, demografik değişkenlerden medeni durumun, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde etkili olan önemli bir değişken olduğunu ifade etmişlerdir. Organ ve Lingl (1995)'de benzer

şekilde, evli işgörenlerin tüm boyutlarda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ifade etmektedir. Elde ettiğimiz bulgular, söz konusu araştırmalarla farklı sonuca işaret etmektedir. Çalışmamızda bireylerin evli ya da bekar oluşu, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Katılımcıların eğitim seviyesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. William ve Shiao (1999), Thompson ve Werner (1997), Güven (2006) ve Gençtürk (2005) tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların almış oldukları eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirleyememişlerdir. Keleş (2009: 85) ise, çalışanların eğitim derecesi yükseldikçe, sivil erdem boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme sıklıklarında artış olduğunu ifade etmiştir.

Çalışmamızın kıdem ile ilgili sonuçları arasında; 11 yıl ve daha fazla çalışan katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışma süresi kendilerine göre daha az olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmüştür. Stamper ve Dyne (2001), örgütte geçirilen süre ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki olduğunu çalışmasında belirtmiştir. Köse, Kartal, Kayalı (2003), kurumda çalışılan süre ile sadece örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında aynı yönde ve kuvvetli ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, örgütte çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde artış olduğu bulgusu, işgörenlerin örgütte çalıştıkları süreyi bir yatırım aracı olarak gördükleri ve yıllar geçtikçe örgüte olan bağlılıklarının arttığı düşünüldüğünde, çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkinin beklenen bir durum olduğu düşünülebilir.

Çalışmamızda katılımcıların ünvanları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ünvan ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi konusu literatürde fazla yer almamasına rağmen Wanxian ve Weieu (2007), örgütte daha yüksek bir pozisyona sahip olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergilediklerini ifade etmiştir (Yeşiltaş ve Keleş, 2010:117).

Katılımcıların görev yaptığı üniversiteleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Farklı bölgelerde görev yapan

üniversitelerde çalışan akademik personelin örgütsel vatandaşlık davranışını ne ölçüde gösterdiğine yönelik araştırma bulgusuna yazında rastlanılmamış olması nedeniyle çalışmamızın bu konuya katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Tez çalışmamız kapsamında son olarak; bölgesel farklılıkların; (Batı Anadolu ;Ege ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Orta Anadolu; Erciyes ve Cumhuriyet Üniversitesi, Doğu Anadolu; İnönü, Fırat, Atatürk ve Yüzüncü Yıl Üniversiteleri) katılımcıların psikolojik sözleşme ihlal algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda belirtilen sınıflandırmayla psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları ANOVA analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde her iki araştırma değişkeninin bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında, bölgesel farklılıkların ayırt edici bir özellik taşımadığının görülmesi; akademisyenlerin mesleki değerlerinin ve beklentilerinin çalıştıkları kurumdan ve görev yaptıkları üniversitenin bulunduğu bölgeden etkilenmemesiyle açıklanabilir.

Sonuç olarak örgütlerin başarılı olabilmeleri, çalışanların sadece iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleriyle mümkün olamamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin, işle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına yardımcı olma (özgecilik), asgari rol gerekliliklerinin ötesinde davranış sergilemeye gönüllü olma (vicdanlılık), işle ilgili sıkıntı yaratan durumlara karşı hoşgörülü olma (centilmenlik), gelecekte ortaya çıkabilecek zor durumlara karşı önlem almayı içeren ve diğerlerini bu konu hakkında bilgilendirmeyi ilke kabul eden davranış tarzına sahip olma (nezaket) ve kurumun sürekli gelişimine katkı sağlayan faaliyetlerde bulunma (sivil erdem) boyutlarında özetlenebilecek, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine ihtiyaç vardır. Çalışanların bu tarz davranışlarda bulunmaları ise, psikolojik sözleşmelerinde yer alan işverene ait algıladıkları yükümlülüklerin, işveren tarafından eksiksiz olarak yerine getirilmesine bağlı görünmektedir. Psikolojik sözleşmenin güven temeline dayanmasından dolayı, sözleşme ihlali algısına duygusal ve davranışsal tepki olarak tanımlanan psikolojik şiddetin; yüksek oranda işgücü devri, güven kaybı, iş tatmininde azalma, düşük örgütsel bağlılık ve düşük örgütsel vatandaşlık davranışı gibi güçlü duygusal tepkilere sebep olduğu belirtilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 644). Bu nedenle yöneticilerin,

çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin içeriğinden, oluşumundan ve gelişiminden sürekli olarak haberdar olmaları gerekmektedir. Bu ise, yöneticiler ve çalışanlar arasında sıkı ve düzenli bir iletişimin varlığını gerekli kılmaktadır. Bu anlamda yöneticiler; çalışanları ile düzenli iletişim kurmalı, onlara verilen açık ya da örtülü sözler hakkında dikkatli davranmalı ve değişen şartlar karşısında verilen sözlerin neden yerine getirilemediğine dair gerekli açıklamalarda bulunmalıdırlar. Yöneticiler tarafından yapılan açıklamalar çalışanlar tarafından tatmin edici bulunursa, bu durum kısmende olsa psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiyi azaltabilecektir. Bu tepkiler söz konusu açıklamalarla yumuşatılamazsa, örgütün etkinlik ve verimliliğinin bu durumdan zarar göreceği aşikârdır. İşgörenin işten ayrılma niyeti ve iş doyumu gibi tutum ve davranışlarını etkileyen unsurlar, işgörenin işinin ve görevinin gereklerini yerine getirmesini, ekstra rol davranışı sergilemesini, işine ve örgüte olan bağlılığını etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütün, işgörenlerinin psikolojik sözleşmelerinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirme konusunda gerekli özeni göstermesi gerektiği söylenebilir.

Yapılan bu çalışmanın da hiç şüphesiz bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma yalnızca akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla farklı devlet kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde uygulanacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Ayrıca analizde kullanılan veriler devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personelden elde edilmiş olup, çalışmada devlet üniversiteleri ile özel üniversiteler ayırımına gidilmemiştir.

Yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda gelecekte yapılacak çalışmalar için aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasının önemli olduğu söylenebilir.

- Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin, üniversitede görevli akademik ve idari personel arasında karşılaştırmalı olarak incelenmesi,
- Psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, kamu ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırılmalı olarak incelenmesi,

- Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin aracılık etkisinin incelenmesi,
- Son olarak psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanların farklı tutum ve davranışları (iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet vb.) üzerine olan etkisinin incelenmesinin ise, ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

A) KİTAPLAR

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve YILDIRIM, E. (2007).*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Atalay, C.G. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. USA: The Dorsey Press.

Aytemiz Seymen, O. ve Bolat, T. (2005). *Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aytemiz Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

AZİZ, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barlı, H. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Aktif Yayınları.

Barnard, C.I. (1968). *The Function of The Executive*. Cambridge: Harward Univercity Press.

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara. Feryal Basım.

Blau, P.M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. USA: Transaction Publishers.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay yayıncılık.

Brooks, I. (2003). *Motivation at Work*. Organizational Behaviour Individuals, Groups and Organization (s:47-77). England: Prentice Hall.

Buchanan, D., Huczynski, A. (1985). *Organizational Behavior*. Printice Hall. USA.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Budak, G. ve Budak, G. (2013). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Büyüköztürk, Ş. (2006), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

Erdoğan, M.(1998). *Liberal Toplum Liberal Siyaset*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.

Güriş, S. ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri*. İstanbul: Der Yayınları.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology In Organizations: The Social Identity Approach*. Sage Publications. London.

Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Printice Hall.

Hu, Ling, Bentler, M. (1995). *Evaluating Model Fit*, içinde: R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 76-99.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

İplik, F.N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Adana: Nobel Kitabevi.

İslamoğlu, A.H., Alınçık.Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayın.

Johnson, R.A. ve Wichern, D.W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 5th Ed. USA: Pearson Education Int.

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (4.Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Katz, D. ve Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley&Sons. USA.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004). Motivation Through Needs, Job Design and İntrinsic Rewards. *Organizational Behavior* (pp.256-319). McGrawHill Irwin.

Kuşlvan, Z. (2000). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. (pp.49-77). Bursa: MKM Yayınları.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

Meydan C. ve H., Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Meyer, J. P. ve Allen ,N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*.London: Sage Publications Inc.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. London: Academic Press.

Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1986). *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.

Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Entry and Socialization*.

NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Organ, D.W. ve Hamner, W.C. (1982). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Business Publications. USA.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. USA: Lexington Books.

Özcan, E.D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgütsel yapı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149.

Özler, D.E. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. (pp. 101-127). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın. Dağıtım.Ltd.Şti.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Motivasyon. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. USA: Jossey-Bass.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics, 5th Edition* Boston: Perason Education,

Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara: Cem Web Ofset Ltd.Şti.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Tikici, M. ve Deniz, M. (1991). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Enstitü Yayınları.

Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ullman, J. B. (2001), "Structural Equation Modeling", İçinde: B. G. Tabachnick ve L. S. Fidell (Ed.), *Using Multivariate Statistics*, (4th ed; s.:653- 771), Allyn&Bacon, Needham Heights, MA

Ural, A., Kılıç, İ. (2006), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Wood, J., W., J., Zeffane, R.M., Chapman. J. Froomholtz, M. ve Morrison, V. (2004). *Organizational Behaviour : A Global Perspective*. Australia: Wiley.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

B) MAKALELER

Acar, A.Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1): 1-14.

Acquah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors: An Integration of Theoretical Constructs And Suggestions For Measuring The Human Factor. *Review Of Human Factor Studies*. 10 (1): 118-151.

Akbaş, T.A. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(1): 53-81.

Allison, B.J., Voss, R.S. ve Dryer, S. (2001). Student Of Classroom and Career Success: The Rol of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*. May/June: 282-288.

Altaş, S.S. ve Çekmecilioğlu, H.G. (2007). İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri*. 7(28): 47-57.

Altıntaş, F.Ç. (2006). Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2): 81-90.

Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*. 19: 637-647.

Arslan, H.B., Ulaş, D. (2004). İstihdamın korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*.

Arslan, F.K. , Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2): 33-45.

Arslan, H.B. , Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış*. 4(1): 102-114.

Aselage, J. Ve Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical İntegration. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 491-509.

Atkinson, C. (2002). Career Management and the Changing psychological Contract. *Career Development International*. 7(1): 14-23.

Barling, J., Phillips, M. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*. 127(6): 649-656.

Basım, H.N. ve Şeşen H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 61(4): 83-101.

Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship. *Academy of Management Journal*. 26(4): 587-595.

Bayram, L.(2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59: 125-139.

Becker, A., Hagenberg, N., Roessner, V., Woerner, W. and Rothenberger, A. (2004). "Evaluation of the self-reported SDQ in a clinical setting: Do self-report tell us more than ratings by adult informants?", *European Child ve Adolescent Psychiatry*. 13: 17-24.

Bedük, A., Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*. 3(1): 1-19.

Beugre, C.D., Baron, R.A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*.31(2): 324-339.

Bolat, O.İ.ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(19): 75-94.

Bolat, İ., O., Bolat, T., Aytemiz, S., O.(2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından

Hareketle incelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12(21): 215-239.

Bolino, M.C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*. 24(1): 82-98.

Brief, A. P. ve Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*. 11(4). 710-725.

Budak ,G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *DEÜ İİBF Dergisi* 20(2): 95-108.

Bunderson, J.S. (2001). How Work İdeologies Shape The Psychological Contracts of Professional Employees Doctors' Responses to Perceived Breach. *Journal of Organizational Behavior*. 22: 717-741.

Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri SERVQUAL ve SERPERF'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20: 181-198.

Can, N. ve Özer, S. (2011). Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği). *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1: 1-17.

Chan, M.(2000). Organizational Justice Theories AndLandmark Cases. *The International journal of Organizational Analysis*. 8(1): 68-88.

Charash, Y.C., Spector, P.E. (2001). The Rol Of Justice in Organization: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2): 278-321.

Chen,Z. X., Tsui, A.S. ve Zhong, L. (2008). Reactions to Psychological Contract Breach: A Dual Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 527-548.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11): 1-16.

Conway,N. ve Brines, R.B. (2002). A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 287-302.

Cowherd, D.M. ve Levine, D.I. (1992). Product Quality and pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*. 37(2): 302-320.

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. ve Rupp, D.E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*. 58: 164-209.

Cropanzano, R., Rupp, D.E. ve Byrne, Z.S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes Job Performance and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 88(1): 160-169.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31(6): 874-900.

Çakmak, A., Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2012). İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing. (Psikolojik Taciz). *Kamu-İş Dergisi*. 12(3). 53-78.

Çarıkçı, İ., Kanten, S. ve Kanten, P. (2010). Kişilik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(11): 41-65.

Dawley, D. D., Stephens, R.D. ve Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*. 67: 511-525.

Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader- Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67: 315-326.

De Brentani,U. Ve Kleinschmidt, E.J. (2004). Corporate Culture and Commitment: Impact on Performance of International New Product Development Programs. *The Journal of Product Innovation Management*. 21: 309-333.

Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1): 22-37.

De Vos, A. Buyens, D. ve Schalk R. (2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and The Rol Of Reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 537-559.

Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(3): 618-634.

Durna, U. Ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2): 210-219.

Dyne, L.V., Graham, J.W. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 37(4): 765-802.

Erdem, H. (2016). Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(1): 1-18

Erkuş, A. ve A. Tabak. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23 (2): 213-242.

Farh, J.L., Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*. 16(4): 705-721.

Finkelstein, M. ve Penner, L. (2004). Integrating Functional and Role Identity Approaches. *Personal Social Behavior*. 32: 383-398.

Gautam, T., Dick, R.V. ve Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*. 7:301-315.

George, J.M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal Of Applied Psychology*. 76(2): 299-307.

George, J.M. ve Jones, G.R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*. 10(2): 153-170.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25 (2): 160-178.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16 (2): 399-430.

Grimmer, M. ve Oddy M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*. 32 (1): 153-174.

Guest, D.E.(1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?..*Journal of Organizational Behavior*.19: 649-664.

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(1):73-83.

Gürbüz, S.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1): 48-75.

Hiltrop, J.M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Management Journal*. 13(3): 286-294.

Huei, M. (2004). An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of American Academy of Business*. Semptember: 428-431.

Hui ho, C. ve Jung, C. (2006). Exchange-Based Value Creation System for Network Relationships Management. *The Journal of American Academy of Busines*. 9 (1): 202-209.

İpek, C. ve Saklı, A.R. (2012). Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları. *Ege Akademik Bakış*. 12(2): 251-266.

İşcan, Ö. ve F. Nakdiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Atatürk Üniversitesi SBF Dergisi*.59 (1): 182-201.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 24(4): 195-216.

Joanes, D. N. ve Gill, C. A. (1998). Comparing Measures of Sample Skewness and Kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society (Series D): The Statistician*. 47(1): 183-189

Jacqueline A.M. ve Shapiro, C. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 927-946.

Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Dergi.kmu.edu.tr*.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.

Karaaslan, A., Özler, D.E. ve Kulaklıoğlu, A.S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11(2): 135-160.

Karacaoğlu, K. ve Güney, Y.S. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17: 137-153.

Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi. İİBF Dergisi*. 24(2): 121-140.

Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. ve Cangarlı, B. (2011). The Moderating Role of Leader-Member Exchange in The Relationship Between Psychological Contract Violation and Organizational Citizenship Behavior. *African Journal of Business Management*. 5(1): 1-6.

Kelloway, E.K., Loughlin, C., Barling, J. Ve Nault, A. (2002). Self-Reported counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs. *International Journal of Selection and Assesment*.10(1/2): 143-151.

Kickul, j., Lester, S.W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity As A Moderator Between Psychological Contract Breach And Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*. 16(2): 191-217.

Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*. 29: 289-307.

Kickul, J. ,Lester, S.W. ve Finkl, J. (2002). Promise Breaking During Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make A Difference?. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 469-488.

Kidder, D. L.; (2002), “The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*. 28: 5: 629-648.

King, J.E. White-Collar Reactions To Job Insecurity And The Role Of The Psychological Contract: Implications For Human Resource Management. *Human Resource Management*. 39(1): 79-92.

Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(1): 46-57.

Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3): 656-669.

Korsgaard, M.A., Brodt, S.E., Whitener, E.M. Trust in The Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*. 87(2): 312-319.

Kotter, J.P. (1973). The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process. *California Management Review*. 15(3): 91-99.

Koys, D.J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Organizational Effectiveness: A Unit Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*. 54: 101-114.

Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 20: 1-19.

Liden, R.C., Graen, C. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. 23(3): 451-465.

Li-Ping Tang, T. ve Ibrahim, A.S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management*. 27(4): 529-550.

Lo, S. ve Aryee, S. (2003). Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*. 40(4): 1005-1020.

Marsh, Herbert W. and Hocevar, Dennis (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*. 97: 562–582.

Huei, M. (2004). An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors. *The journal of American Academy of Business*. September: 428-431.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845-855.

Moorman, R.H., Niehof, B.P. ve Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6(3): 209-225.

Moorman, R.H. (1993). The Influence Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*. 46(6): 759-778.

Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*. 37(6): 1543-1567.

Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*. 22(1): 226-256.

Organ, D.W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 74(1): 157-164.

Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48: 775-802.

Özcan, E.D., Vardarlıer, P., Karabay, M.E. , Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Marmara Üniversitesi e- Dergisi*. 10(37).

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi* 21: 77-96

Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 20: 117-135.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*.59(3): 182-202.

Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5: 107-117.

Özgen, H. Ve Özgen, H.(2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(1): 1-19.

Özler, D. Ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin iş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi*. 17(2): 325-351.

Özmen, Ö.T.N., Arbak, Y. ve SÜRAL ÖZER, P. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 7(1): 17-33.

Özyer, K.,Orhan, D.D., Orhan, U. (2012). Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27(1): 181-204.

Patrick, H.A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *Journal Organizational Behavior*. 7(4): 7-24.

Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F. ve Ercolani, A.P. (2003). The Personal Norm Reciprocity. *European Journal of personality*. 17: 251-283.

Podsakoff, P.M. ve Mackenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors Ans Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*. 31: 351-363.

Podsakoff, P.M. ve Mackenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*. 10(2): 133-151.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. ve Mackenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. 82(2): 262-270.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and

Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.

Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*. 47(3): 350-367.

Restubog, S.L.D., Bordiaw, P. ve Tangz, R. L. (2006). Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79: 299-306.

Restubog, S. D. L. ve Bordiaw, P. (2006). Workplace Familism and Psychological Contract Breach in the Philippines. *Applied Psychology An International Review*. 55: 563-585.

Restubog, L.D., Bordia, P. ve Tang, R.L. (2007). Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity. *British Journal of Management*. 18: 376-386.

Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordiaw P. ve Esposito, S. R.. (2008). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model. *Journal of Management Studies*. 45:8: 1377-1400.

Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 257-266.

Robinson, S.L. ve Rousseau, D.M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*. 15(3): 245-259.

Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 16: 289-298.

Robinson, S.L.(1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. 41: 574-599.

Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*. 21: 525-546.

Roehling, M.V. (1997). The Origins and Early Development of The Psychological Contract Construct. *Journal of Management History*. 3(2): 204-217.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2(2): 121-139.

Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer' s Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*. 11: 389-400.

Robinson, S.L., Kraatz, M.S., Rousseau, D.M. (1994). Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. 37(1): 137-152.

Rousseau, D.M. (1998). The 'problem 'of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*. 19: 665-671.

Rousseau, D.M. ve Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*. 19: 679-695.

Rousseau, D.M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74: 511-541.

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

Scarlicki, D.P., Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3): 434-443.

Schalk, R. ve Roe, R.E. (2007). Towards a Dynamic Model of The Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 37(2): 167-182.

Schermelleh, E., Karin, M., Helfried, M. H.(2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*. 8(2): 23-74

Schnake, M. E. Ve Dumler, M.P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues In Otganizational Citizenship Behaviour Research. *Hournal of Occupational and Organziational Psychology*. 76: 283-301.

Sels, L., Janssens, M. ve Brande, I.V. (2004). Assessing The Nature of Psychological Contracts : A Validation of Six Dimensions. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 461-488.

Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Özyeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(2): 195-220.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(1): 317-339.

Shapiro, J.C. ve Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*. 37(7): 903-930.

Shapiro, J.C. ve Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity Through the Lens of The Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11(1): 69-86.

Shore, L.M. ve Barksdale, K. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in The Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal of Organizational Behavior*. 19: 731-744.

Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653-663.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(1): 147-163.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Spector, P.E. ve Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. 12: 269-292.

Steiger, J. H. (1990), Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research*, Vol.:25, s.173-180.

Stamper, C., L., Dyne, L., V. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employee. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 517-536.

Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu

Kurumlarında Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(2): 195-220

Tang, T.L., Ibrahim, A.H.S.(1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management*. 27(4): 529-550.

Tansky, J.W. (1993). Justice and Organizational Behavior; What is the Relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6(3): 195-207.

Thomas, H. Ve Anderson, N. (1998). Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering The British Army. 19: 745-767.

Tompson, H., B., Werner, J., M. (1997). The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model. *Journal of Management*. 23(4): 583-601.

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

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

Tükeltürk, Ş., Perçin, N. ve Güzel , B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 10(20): 93-110.

Türen, U., Gökmen, Y. ve Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve

İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*. 4(4): 103-129

Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İşten ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. 19(1): 91-99.

Wagner, S.L. ve Rush, M.C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context Disposition and Age. *The Journal of Social Psychology*. 140(3): 379-391.

Wanxian, Li ve Wan Weiwei. (2007). A Demographic Study on Citizenship Behavior as in-role Orientation. *Personality and Individual Differences*. 42: 225–234.

Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring. *Human Performance*. 17(1): 119-135.

Williams, S., Shiaw, W. T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6): 656- 668.

Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3): 601-617.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 36(1).

Williams, S., Pitre, R., Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*. 142(1): 33-44.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*.11(16): 83-99.

Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması. *Erciyes niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 36: 113-132.

Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*. 59: 471-490.

Yiğit, İ. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 1(43): 119-144.

Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(1): 113-132.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta –Analysis. *Personnel Psychology*. 60: 647-680.

Zellars, K.L. Tepper, B.J. ve Duffy, M.K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 87(6): 1068-1076.

C) TEZLER

Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atalay, C.G. (2009). *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AY, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlal Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Can, A. (2011). *Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ceseroğlu, C.M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel işletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetinkaya, F.F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çınar, F. (2000). *Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dikili, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dönder, H., H. (2006). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bürokrasi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdaş, K.D. (2010). *Lider Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Özdenetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryürek, H.E. (2010). *Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Geçkil, T. (2013). *Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gençtürk, O., C. (2005). *Algılanan Sosyal Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Bir Vaka Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Bilimler Enstitüsü.

İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kendirgil, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergilemeleri*

Eğilimleri Üzerinde Kültürün Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkeçeli, B.Ç. (2005). *The Effect of Communication in The Reduction of Perception of Violation in Psychological Contract*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, S.Ö. (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seray Özkan, O. (2012). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeşen, H. (2006). *Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

D) BİLDİRİLER

Bayraktaroğlu, S. ve Mesci, M. (2010). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *9.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 447-452), Düzenleyen Zonguldak Karaelmas Üniversitesi. Zonguldak. 6-8 Mayıs 2010.

Celep, C., Polat, S., Elbir, N., Yapıcı, E. (2004). “Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Tutumları”. *XII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Düzenleyen İnönü Üniversitesi, Malatya. 6-9 Temmuz 2004

Çekmecelioğlu, H.G. (2007). Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin değerlendirilmesi. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss.185-192), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi. Sakarya, 25-27 Mayıs 2007.

Gültekin, S., Taş, A., İlsev, A. (2014). Psikolojik sözleşme ihlali ile Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *2. Örgütsel Davranış Kongresi*. Düzenleyen Melikşah Üniversitesi. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.

Topçu, M.K. ve Basım, H.N. (2012). Kişilik Özelliklerinin Psikolojik Sözleşme Algısına Etkisi. *8.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*.(ss. 1-11). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul, 27-28 Kasım 2012.

E) DİĞER

(<http://www.isguc.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001> Erişim: 15.09.2013).

<http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?Is>, Erişim: 23.02.2014.

Guest.D.E. The Psychological Contract and Good Employment Relations, King's College, London, 2007,<http://www.Irc.ie/documents/symposium04/davidquest>.Erişim: 21.02.2014

Guest, David E.. The Psychological Contract and Good Employment Relations, King's College, London, 2007, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> (Erişim Tarihi: 14.06.2015).

<http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> Erişim: 27.02.2014.

<http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> Erişim. 27.02.014.

(<http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/65/4/2.pdf>.eriřim:12.11.2013).

<http://www.yyu.edu.tr/>, <http://www.deu.edu.tr/>, <http://www.ege.edu.tr/>,
<http://www.erciyes.edu.tr/>, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/>, <http://www.atauni.edu.tr/>,
<https://www.inonu.edu.tr/>, <https://www.firat.edu.tr/>, Erişim: 14. 04. 2016.



EKLER

Ek 1: Anket

Sayın İlgili,

Bu anket formu; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı kapsamında yürütülen “ Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi” başlıklı araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Psikolojik sözleşme; kişi ve üyesi olduğu kurum arasında karşılıklı yükümlülükler temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler bütününe karşılık gelen bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise; çalışanların iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştiğinde kurumun biçimsel ödül sistemince doğrudan ödüllendirilmeyen ve bütün olarak örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaya dönük, kişisel tercihe bağlı davranışlardır.

Ankette yer alan sorulara vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Araştırmamıza sağladığınız katkı ve destek için teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Gülay BUDAK

DEÜ İİBF İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

gulay.budak@deu.edu.tr

Semiha KILIÇASLAN

DEÜ SBE İşletme Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

semiha.kilicaslan@inonu.edu.tr

A)

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1- Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- 2- Yaşınız: 25 ve altı () 26-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
- 3- Medeni Durum Evli () Bekar ()
- 4- Eğitim durumunuz: Lisans () Y.Lisans () Doktora ()
- 5- Çalışma süreniz: 5 yıl ve daha az () 6-10 yıl () 11 ve üzeri yıl ()
- 6- Akademik Ünvanınız: Prof. Dr. ()
Doç. Dr. ()
Yrd.Doç.Dr. ()
Öğr.Grv. ()
Araş.Gör. ()
- 7- Üniversite: Batı Anadolu Bölgesi (Ege Ü, Dokuz Eylül Ü) ()
Orta Anadolu Bölgesi (Erciyes Ü, Cumhuriyet Ü.) ()
Doğu Anadolu Bölgesi (İnönü Ü, Fırat Ü, Atatürk Ü, Yüzüncü Yıl Ü.) ()

B-Anketin bu bölümünde işvereniniz tarafından yerine getirilmesini beklediğiniz yükümlülükleri içeren ifadeler yer almaktadır. Bu yükümlülüklerin **sizin için ne kadar önemli olduğunu** ve bu yükümlülüklerin **işveren tarafından karşılanma düzeyini** ilgili bölümlerde 1'den 5'e kadar belirlenmiş ölçek içinde değerlendirerek, her bir ifade için size uygun bir seçeneği işaretleyiniz.

		Sizin İçin Önemi					İşyeri Tarafından Karşılanma Düzeyi				
		Hiç Önemli Değil	Çok Az Önemli	Önemli	Oldukça Önemli	Çok Önemli	Hiç Karşılanmadı	Çok Az Karşılandı	Orta Düzeyde Karşılandı	Oldukça Karşılandı	Tamamen Karşılandı
1	Terfi ve yükselme olanakları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Güven ve saygı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Açık ve dürüst iletişim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Adil ve eşit davranış	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	İlgi çekici/cazıp/iddialı iş	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Rekabetçi/tatmin edici ücret	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Cazip sağlık olanakları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	İşine hakim yönetim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Yönetimden destek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Anlamlı iş	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Yeni beceriler geliştirme olanakları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Performansa yönelik yapıcı geribildirim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	İşgörenlerin ihtiyaçlarını dikkate alma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Açık hedef ve yönlendirme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	İşi yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Seyahat olanakları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Başarıların takdir edilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Cazip emeklilik olanakları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	İşe yönelik sürekli eğitimler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Yüksek sorumluluk gerektiren iş	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Tüm işgörenler için eşit olanaklar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	Karar alma sürecine katılım sağlanması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	İş/istihdam güvencesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	Eğitime yönelik maddi katkı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30	Güvenli iş ortamı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31	Yaratıcılık serbestisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32	Esnek çalışma saatleri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

C- Aşağıda belirtilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı 1'den 6 'ya kadar belirlenmiş ölçek içinde değerlendirerek, her bir ifade için size uygun bir seçeneği değerlendiriniz.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ							
No	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her zaman
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5	6
2.	Kurum yapısında yapılan değişimlere destek olurum.	1	2	3	4	5	6
3.	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5	6
4.	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6
5.	Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5	6
6.	Görevle ilgili sorunlarda elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5	6
7.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içinde yer alırım.	1	2	3	4	5	6
8.	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5	6
9.	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5	6
10.	Üst makamlarca yayımlanan duyuru mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5	6
11.	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5	6
12.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5	6
13.	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5	6
14.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5	6
15.	Mesai ortamı ile ilgili olarak sorunlara odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
16.	Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için sorun yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5	6
17.	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5	6
18.	Mesai içinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5	6
19.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5	6

Anketimize sağladığınız katkı ve destek için teşekkür ederiz.