

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Murat DAĞLI

Danışmanı
Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

İstanbul - 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Programı Doktora Öğrencisi Murat DAĞLI tarafından hazırlanan “*Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Araştırma*” konulu çalışması jürimizce kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 21./04./2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Prof.Dr.Derman KÜÇÜKALTAN
Arel Üniv.(Danışman)



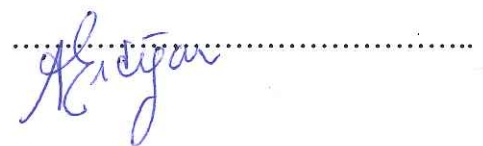
Jüri Üyesi: Prof.Dr.Zeki AKSAN
Haliç Üniv. ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Prof.Dr.Ayşen WOLFF
Giresun Üniv. ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr.Ali ERDOĞAN
Haliç Üniv. ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr.Sezer CİHAN ÇALIŞKAN
Arel.Üniv. ABD Öğr. Üyesi



İNTİHAL RAPORU

TurnitinOriginality Report

Murat DAĞLI Doktora Öğrencisi

From tez (Prof.Dr.Derman KÜÇÜKALTAN)

Processed on 21Apr2016

12:31 EEST

Similarity Index

27 %

Similarityby Source

Internet Sources:

22%

Publications:

7%

StudentPapers:

13 %

ÖNSÖZ

“Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişğine Yönelik Bir Araştırma” isimli araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında tez olarak hazırlanmıştır.

Bu süreçte yardımlarını hiçbir aşamada esirgemeyen, her zaman moral desteklerini hissettiren Canan ÖZCAN, Dr. Haluk ERDEM, Davut DEMİRCİ ve Dr. Zafer Mehmet FIRAT’a teşekkürlerimi sunarım.

Dört yıla yakın bir süredir devam eden bu süreçte, benim eksikliğimi hissettirmeden ailemin yükünü sırtlayan saygıdeğer eşim Zeynep Hanım’a, onların hakkı olan zaman zarfında doktora programına angaje olarak bir miktar ihmal ettiğim Selma Derya, Zehra Ece ve Mehmet Mert’e, kıymetli anneciğim Fadime Hanım’a binlerce defa teşekkürü bir borç bilirim. İyi ki varsınız...

Araştırmanın her aşamasında hiçbir konuda desteğini esirgemeyen danışmanım Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN’a, bu uzun süreçte yol gösterici tavırları ve yardım severliliklerinden dolayı Yrd.Doç.Dr. Ali ERDOĞAN ve Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN’a şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2016

Murat DAĞLI

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. PSIKOLOJİK SÖZLEŞME.....	4
1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Gelişimi	4
1.1.1. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler ve Politikalar	7
1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin İçeriği ve Bileşenleri	7
1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Şartları ve Konuları	10
1.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri.....	11
1.1.4.1. İşlemsel Sözleşme.....	12
1.1.4.2. İlişkisel Sözleşme	14
1.1.4.3. Dengeli Sözleşme	14
1.1.4.4. Geçişsel Sözleşme	15
1.1.4.5. Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri.....	16
1.1.5. Psikolojik Sözleşmede Karşılıklılık ve Değişim	17
1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar.....	22
1.2.1. Karşılıklılık Normu	22
1.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı	23
1.2.3. Eşitlik Kuramı	25
1.2.4. Beklenti ve Değişim Kuramı	27
1.2.5. Porter ve Lawler Modeli.....	27
1.3. Psikolojik Sözleşme İhlalleri	28
1.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kaynakları.....	32
1.3.1.1. Beklentiler	35
1.3.1.2. Spesifik Nokta İhlalleri.....	36
1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Türleri	38
1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri.....	38
1.3.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	40
1.4. Psikolojik Sözleşme Yapısının Ölçülmesi	41
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	44
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramsal Analizi	44
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	46
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler	48
2.3.1. Sosyal Mübadele/Değişim Teorisi.....	48
2.3.2. Eşitlik Teorisi	49
2.3.3. Lider-Üye Mübadele Teorisi	50
2.3.4. Karşılıklılık Kuramı.....	51
2.3.5. Vekâlet Teorisi	51

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları	52
2.4.1. Vicdanlılık	56
2.4.2. Diğerkamlık	56
2.4.3. Nezaket	57
2.4.4. Centilmenlik	58
2.4.5. Sivil Erdem	58
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler	59
2.5.1. Örgüte Bağlılık	59
2.5.2. Bireyin Ruhsal Durumu	60
2.5.3. Kişilik Özellikleri	60
2.5.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini	61
2.5.5. Örgütsel Adalet	61
2.5.6. İhtiyaçlar	62
2.5.7. İşin Özellikleri	62
2.5.8. Liderin Özellikleri	63
2.5.9. Örgüte Duyulan Güven	63
2.5.10. Kıdem	64
2.5.11. Örgütün Özellikleri	64
2.5.12. Örgütsel Vizyon	64
2.5.13. Karara Katılım	65
2.5.14. Kişi Örgüt Bütünleşmesi	65
2.6. Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar	66
2.6.1. Örgütsel Spontanlık	66
2.6.2. Psikolojik Sözleşmeler	66
2.6.3. Rol Davranışları	67
2.6.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)	67
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Mukayesesi	68
2.7.1. Örgütsel Bağlılık	68
2.7.2. Örgütsel Adalet	71
2.7.3. Motivasyon	73
2.7.4. İş Tatmini	74
2.7.5. Liderlik	75
2.7.6. Örgütsel Güven	78
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri	79
2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Etkileri	79
2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Etkileri	80
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri	80
2.9.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization)	81
2.9.2. Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals)	81
2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları	81
2.10.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yönetmelere Etkisi	82

2.10.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi	84
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	86
3. ÖRGÜTSEL ADALET	86
3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	87
3.1.1. Dağıtım Adaleti	88
3.1.2. İşlemsel Adalet	90
3.1.3. Etkileşim Adaleti	91
3.1.4. Kişilerarası Adalet	92
3.1.5. Bilgisel Adalet	93
3.2. Örgütsel Adalet'in Çeşitli Değişkenler İle İlişkisi	95
3.2.1. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerlerle İlişkisi	95
3.2.2. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi	95
3.2.3. Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi	96
3.2.4. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	97
3.2.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	97
3.2.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi	98
3.2.7. Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Sistemleri İlişkisi	99
3.2.8. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi	99
3.3. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları	99
3.4. Çalışanların Adalet Algılarının İyileştirilmesi	100
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	103
4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA	103
4.1. Araştırmanın Amacı	103
4.2. Araştırmanın Önemi	103
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	105
4.4. Araştırmanın Yöntemi	106
4.5. Araştırma Sorusu ve Modeli	106
4.6. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	107
4.7. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki	107
4.8. Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	108
4.9. Demografik Faktörler İle Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri	110
4.10. Araştırmanın Analizi	112
4.10.1. Anakütle ve Örneklem	112
4.10.2. Veri Toplama Araçları	113
4.10.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ölçeği	113
4.10.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	115
4.10.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	117
4.10.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi	119
4.11. Bulguların Analizi	128
4.11.1. Demografik Faktörler	128
4.11.1.1. Katılımcıların Özellikleri	128

4.11.2. Değişkenler Arası İlişkiler.....	132
4.11.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	133
4.11.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi	133
4.11.2.3. Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	134
4.11.3. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler.....	135
4.11.3.1. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar	135
4.11.3.2. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	137
4.11.3.3. Eğitim Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar	137
4.11.3.4. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar	139
4.11.3.5. İş Tecrübesi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	140
4.11.3.6. Çalışanların Statüleri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar	141
5. SONUÇ	145
6. KAYNAKLAR	151
7. EKLER	177
8. ÖZGEÇMİŞ	183

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tarihsel Gelişimi	47
Tablo 2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	54
Tablo 2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yöneticilerin Değerlendirmelerini Niçin Etkileyebileceğinin Sebepleri	82
Tablo 2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansını Etkileme Nedenleri..	84
Tablo 4.1 TRB-1 Bölgesi Kamu ve Özel Banka Çalışanları	112
Tablo 4.2 Psikolojik Sözleşme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	114
Tablo 4.3 Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	116
Tablo 4.4 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	118
Tablo 4.5 Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	120
Tablo 4.6 Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ölçeği	125
Tablo 4.7 Örgütsel Adalet Ölçeği	126
Tablo 4.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	127
Tablo 4.9 Cinsiyet Dağılımı	129
Tablo 4.10 Medeni Durum	129
Tablo 4.11 Eğitim Durumu	129
Tablo 4.12 Çalışanların Görevleri	130
Tablo 4.13 Çalışanların Tecrübeleri.....	130
Tablo 4.14 Çalışanların Yaşları	131
Tablo 4.15 Psikolojik Sözleşme İhlalleri-Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analizi	133
Tablo 4.16 Psikolojik Sözleşme İhlalleri-Örgütsel Adalet Regresyon Analizi.....	134
Tablo 4.17 Örgütsel Adalet-Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analizi.....	135
Tablo 4.18 Araştırma Değişkenleri-Cinsiyet İstatistikleri	136
Tablo 4.19 Araştırma Değişkenleri-Cinsiyet t-Testi Sonuçları.....	136
Tablo 4.20 Araştırma Değişkenleri-Yaş Korelasyon Analizi	137
Tablo 4.21 Araştırma Değişkenleri-Eğitim Seviyesi ANOVA Analizleri.....	138
Tablo 4.22 Araştırma Değişkenleri-Eğitim Seviyesi Post-Hoc Testi	138
Tablo 4.23 Araştırma Değişkenleri-Medeni Durum İstatistikleri	140
Tablo 4.24 Araştırma Değişkenleri-Medeni Durum t-Testi Sonuçları	140
Tablo 4.25 Araştırma Değişkenleri- İş Tecrübesi Korelasyon Analizi	141
Tablo 4.26 Araştırma Değişkenleri-Çalışanların Statüleri ANOVA Analizleri	142
Tablo 4.27 Araştırma Değişkenleri-Çalışanların Statüleri Post-Hoc Testi	142
Tablo 4.28 Hipotez Testlerinin Sonuçları	143

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşme İhlali	31
Şekil 4.1 Araştırma Modeli	106
Şekil 4.2 Psikolojik Sözleşme İhlalleri Faktör Yapısı	122
Şekil 4.3 Örgütsel Adalet Faktör Yapısı	123
Şekil 4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yapısı	124



KISALTMALAR

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

SMT : Sosyal Mübadele Teorisi



GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Murat DAĞLI
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Nisan 2016

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzde örgütler açısından, çalışanların sadakatle faaliyette bulunması rekabet açısından önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algısı üzerine olan etkisini belirlemektir. Bu maksatla TRB-1 bölgesinde (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) bulunan kamu ve özel banka çalışanlarının (n=312) katılımıyla veriler toplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde (keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi, ANOVA, t testi) psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algısı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel Adalet Algısı, Banka çalışanları, TRB-1 Bölgesi.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Murat DAĞLI
Field : Business Administration
Program : Business Administration
Supervisor : Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Degree Awarded and Date : Doctorate – Apr. 2016

A RESEARCH ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATIONS AND ON RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

ABSTRACT

Today for organizations, the activities of the employees working in loyalty is important in terms of competition. The purpose of this study is to determine the effects of the psychological contract violations on organizational citizenship behaviour and organizational justice perception. Data with the participation of public and private banks employees (n=312) in TRB-1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) region have been collected for this purpose. As a result of analysis made (Exploratory and confirmatory factor analysis, correlation and regression analysis, ANOVA, t test) it has been seen that the effect of psychological contract violation on organizational citizenship behavior and organizational justice is negative and significant. Also, the effect of perception of organizational justice on organizational citizenship behavior was determined to be positive and significant. It was demonstrated in the result of the survey that there are significant differences between demographic characteristics of the respondents and research variables. The results obtained were discussed by comparing with the studies in the literature.

Key Words: Psychological Contract Violations, Organizational Citizenship Behaviours, Perception of Organizational Justice, Bank Employees, TRB-Region

GİRİŞ

Hizmetler sektörünün hızlı bir şekilde gelişerek üretim sektörünün önüne geçmesi, bu nedenle beyaz yakalı işgörenlerin sayı ve yetkinlikler açısından gelişmesi işletmelerde insan kaynakları politikalarının köklü olarak değişmesine neden olmuştur. İnovasyon ve hızlı yeniliğe dayalı rekabet, işletme ve kurumları insan kaynağına daha da bağımlı hale getirmiştir. Vasıflı ve yüksek vasıflı işgörenlerden oluşan yeni insan kaynağı daha farklı ve yüksek beklentilere sahiptir. Vasıflı ve yüksek vasıflı işgörenleri temin etmek ve onları uzun süreli istihdam etmek bu farklılaşan beklentileri karşılamak ile doğrudan ilgilidir. Bu gelişmeler nedeniyle şirketler, artarak farklılaşan işgören beklentilerini takip etmek ve onları karşılamak için yeni teknikleri uygulamak durumunda kalmışlardır.

Günümüzde kurumlar teknoloji, büyüklük ve sermaye yapısı yönünden benzer şartlara sahip olsalar bile nitelikli iş gücü ve kurumsal aidiyet inancı taşıyan işgücü yönünden birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Küreselleşen dünyada kurumlar artık insan kaynakları yönetiminde klasik güç ve otoriteye dayalı bürokrasi anlayışını yavaş yavaş terk ederek, bunun yerine işgörenlerini psikolojik yönden anlayan, onlara psikolojik ve fiziksel olarak olumlu bir iş yeri ortamı oluşturmaya çalışan ve kurumsal aidiyetlerini artırmaya çalışan politikalar geliştirmeye başlamışlardır. Bilgi ve iletişimin arttığı çağımızda birçok kurum artık insan odaklı yönetim biçimlerini uygulamayı tercih etmektedir. Bütün bunlar kurumlarda bireyler ve ast üst ilişkilerini düzenleyen psikolojik sözleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet gibi yeni kavramların oluşmasına sebep olmuştur.

Psikolojik sözleşme, karşılıklı yükümlülükleri olan işveren ve işgören arasında karşılıklı güven ve duygusal bağa dayalı yazılı olmayan ve açıkça belirtilmeyen, karşılıklı beklentileri düzenleyen yeni bir sözleşmedir. Bu sözleşme yazılı sözleşmeden farkı olarak, taraflarca sürekli yenilenir ve takip edilir. Çok dinamik bir özelliğe sahip olan psikolojik sözleşme bu nedenle sürekli takip edilmesi gereken algılara dayalı bir durumdur.

Aslında bir kurumda işgörenler her ne kadar karşılıklı kendilerini güvence altına alacak anlaşmalar yapsalar bile, başarı ve kurumun verimliliğine esas olan karşılıklı kurdukları psikolojik bağdır. İşveren, işgörene sunduğu hizmet veya üretime yaptığı katkı oranında belli bir ücret öder. Aynı şekilde de işgörenden bu

ücret karşılığında performans bekler. Her ikisinde burada bir değişim ilişkisi içerisinde olarak bu yükümlülüklerini yerine getirirlerse her iki tarafta karşılıklı olarak psikolojik yönden bir bağ kurmak ister. Psikolojik sözleşme kurumlarda başarı ve verimliliği arttırmak, işveren ve işgören arasında oluşabilecek iletişim sorunlarını önlemek amacıyla doğan bir sözleşmedir. İşveren işgörenin isteklerinin neler olduğunu algılayarak, onu motive edici, kariyer geliştirme fırsatları sunan ve gerektiğinde ödül mekanizmasını kullanan olumlu bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. İşgören ise işverenin sunduğu tüm bu imkânları doğru şekilde algılayarak, kurumun hedeflerine uygun verimli, etkin ve fedakâr bir çalışma anlayışı içerisinde olmalıdır. Her iki tarafın algıları birbirleriyle uyumlu olduğu sürece kurumların başarısı kaçınılmaz olacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin olduğuna dair taraflar arasında bir algı olduğu durumlar söz konusu olabilir. Bazen kişiler gerçek bir ihlal olmadan da duygusal olarak bir algı oluşturabilirler. Bazende taraflar karşılıklı olarak birbirlerine karşı sorumluluklarının tam olarak yerine getirilmediğini gerçek anlamda görebilirler. Her iki durumda da tarafların beklentileri yerine getirmemiş olması psikolojik sözleşme ihlalinine sebep olacaktır. İşgören ve işveren tarafından kendisine taahhüt edilen ücret artışı, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatları, huzurlu bir çalışma ortamı gibi taahhütlerin yerine getirilmediğini hissediyor ve buna dayalı olarak bir algı oluşturmuş ise psikolojik sözleşme ihlali söz konusudur. Aynı şekilde işverende işgören tarafından kendisine verilen taahhütlerin tam olarak yerine getirilmediği hissine kapılabilir. Bu durumda, işgörenin çalışma isteği ve çalıştığı yere karşı aidiyet hissi azalacak, zorunlu görevleri dışında ekstra bir artı değer kazandırma (ekstra rol davranışı) çabası içerisine girmeyecektir. Bu durum, işgörenleri alternatif bir iş seçeneği olduğunda işten ayrılma teşebbüsüne kadar götürebilir. Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi beklenti teorisi ve dağıtım adaleti açısından psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramları arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Herhangi bir ödül beklentisine dayanmayan, yapılmadığında da herhangi bir ceza gerektirmeyen işgörenler tarafından kurumun işlevselliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik özverili davranışlar bütünü olarak değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, güvenilir ilişki ve örgütsel adalet söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleşmesinde, örgütsel adalet anlayışının rolü büyüktür.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında önemli bir yeri olan örgütsel adalet görev ve sorumlulukların, imkân ve fırsatların işgörenler arasında adil dağılımı ve güvenilir ilişki durumunu gösteren kurumsal politika ve eylemlere dayalı bir durumdur. İşveren ve işgörenlerin adalet anlayış ve algıları yakın bir uyum ve ilişki içerisinde olmalıdır. Adaletin ihlali çok güçlü bir psikolojik sözleşme ihlal nedenidir. Bu nedenle işveren veya işveren vekilleri kararlarında, politika ve uygulamalarında çok daha dikkatli ve adalet ilkesine uygun hareket etmek durumundadırlar.

Bu araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramlarının birbirlerini ne yönde ve nasıl etkilediğini incelemek amaçlanmaktadır.

Söz konusu kavramlardan birinde meydana gelen bir değişim diğeri üzerinde nasıl bir etki oluşturmaktadır. Olumlu algıların olumlu etkiler, olumsuz algıların ise olumsuz etkiler oluşturacağı varsayılmaktadır.

İşgören ve işveren arasında oluşan uyum, bağlılık ve yüksek adalet algısı, büyük ihtimalle örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sözleşmeyi olumlu olarak etkileyecektir. Bunun tersi ise, örgütsel vatandaşlık davranışı olumsuz olarak etkilenecek, psikolojik sözleşme ihlal algısı ise yüksek olacaktır.

Çalışmanın bölümleri aşağıdaki gibi oluşacaktır. Birinci bölümde psikolojik sözleşme ile ilgili temel kavramlara ve tarihsel gelişimine, sözleşme kuramlarına, psikolojik sözleşme ihlallerine ve psikolojik sözleşme yapısının ölçülmesine değinilecektir. İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına, tarihsel gelişimine, ilgili kuramlara, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ve etkileyen faktörlere, örgütsel vatandaşlık ile benzer nitelikte olan davranışlara ve bunların mukayesesine yer verilecektir. Üçüncü bölümde, örgütsel adalet kavramı, boyutları, çeşitli değişkenlerle ilişkisine ve örgütsel adaletsizliğin sonuçlarına ve çalışanların örgütsel adalet algılarının iyileştirilmesi incelenecektir. Dördüncü bölümde ise, psikolojik sözleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet gibi değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilecek ve değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl illerinde özel ve kamu bankaları örneğinde yapılan ampirik araştırma sonuçları analiz edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Gelişimi

Günlük yaşantımızda iletişimin mevcut olduğu her alanda bireyler birbirleriyle psikolojik bir bağ kurarlar. Bu bağ kurumlarda işlerin verimli yapılabilmesi açısından büyük bir önem taşır. Aslında tarih boyunca yaşadığımız, isimlendirmedığımız bu bağ artık iş dünyasında psikolojik sözleşme adı altında yeni bir kimlik kazanmıştır.

Örgütsel yaşamda işgörenlerin işverenleri ile yerine getirmeleri gereken yükümlükleri belirten imzaladıkları yazılı sözleşmelerin yanı sıra açıkça ifade edilmeyen hususlarda önemlidir. İşgören ile örgüt/işvereni arasında imzalanan yazılı sözleşmelere dayalı unsurlardaki boşluk ve belirsizlikler, işgörenlerin tutum ve davranışlarını açıklamakta yetersiz kalınca yazında psikolojik sözleşme kavramı öne çıkmıştır (Mimaroglu, 2008: 48).

Psikolojik sözleşme, kurum/işverenler ile işgörenler arasındaki karşılıklı beklentilerin biçimlenmiş hali olarak ele alınmaktadır (Aggarwal ve Bhargava, 2009: 8). Psikolojik sözleşmenin kökeni sosyal değişim teorisine ve Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır. Kurum ile işgörenler arasındaki karşılıklı değişim ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Chao vd., 2011: 763). Psikolojik sözleşme, işgörenler ile kurum arasındaki karşılıklı sorumlulukların yerine getirileceğine ilişkin zihinlerde oluşan inançtır (Kiazad vd., 2014: 535-536).

Psikolojik sözleşme kavramı; örgütlerde işveren ve işgören arasında oluşan algıları, beklentileri, inançları, algılanan taahhütleri ve yükümlülükleri kapsayabilen, işgörenin ve işverenin iş davranışlarına etki edebilen resmi ve yazılı olmayan sözleşme olarak tanımlanmaktadır.

Agryris araştırmalarda bulunduğu fabrikalarda işgörenlerle ustabaşı arasında yazılı olmayan ama performansı etkileyen kurallar olduğunu fark ederek, psikolojik sözleşmeyi iş sahasına uygulayan ilk kişidir (Türker, 2010). Chris Argyris; yönetici ve işgören arasında oluşan resmi olmayan ilişkiyi tanımlamak için "Psikolojik İş

Sözleşmesi” terimini kullanmıştır. Bu kavramı fabrikada yüksek üretim sağlamak ve sorunları en aza indirmek amacıyla yalın olarak; iki taraflı yazılı olmayan bir sözleşme olarak tanımlamıştır (Anderson ve Schalk, 1998:638). Bu kavramın çalışma hayatında ortaya çıkardığı sonuçlar birçok araştırmacının dikkatini çekmeyi başarmıştır. Daha sonra Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), tarafından psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkarılıp incelenmiştir (Hoa, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007: 648).

Kotter (1973) ve Rousseau (1995) gibi araştırmacılar işgören ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla psikolojik sözleşme kavramını geliştirmeye başlamışlardır. Bu alanda büyük bir yere sahip olan Denise Rousseau'nun (1995) görüşlerini benimseyen araştırmacılar psikolojik sözleşmeyi “işgörenin kendi istihdam ilişkisine dair zihinsel modeli” olarak tanımlamaktadırlar.

Psikolojik sözleşme, işveren ve işgörenler arasındaki sorumluluklara, beklentilere ilişkin oluşan yazılı olmayan ve karşılıklı güvene, soyut ve duygusal bir bağa dayalı sözleşmedir. Bazı yükümlülükler her ne kadar yazılı bir resmi iş sözleşmesi şeklinde kaydedilsede, ancak karşılıklı güven büyük ölçüde imalı bir iletişimle, davranışlarla ifade edilemekte ve açıkça tartışılmamaktadır (Anderson ve Schalk, 1998). Mesela, çalışanların motive edilmesi, maaş, eğitim, iş güvenliği, kariyer geliştirme ve kişisel sorunlarına ait destek beklentileridir. Buna karşılık, işverenler çalışanlardan mesai sonrası çalışmaya istekli olması, ait olma duygusu, gerektiğinde zorunlu olmayan görevleri yapmak, başka görevler için yer değiştirmeye razı olmak, rakiplere yardımcı olmayı kabul etmemek, şirkete ait bilgileri korumak, işletme ve işverene bağlılık ve şirkette en az iki yıl çalışmaya devam etmesi gibi istekleri olmaktadır. Bu yükümlülükler her iki tarafça benimsenerek verilmiş ve kabul edilmiş sözler olarak algılanmaktadır. Fakat işgörenlerin işe yönelik algıları kurumlarınkinden farklı olabilir (Robinson, 1996: 575).

Psikolojik sözleşme, kişinin bir ilişkide kendisi ile karşısındaki arasında, geleceğe yönelik sorumluluklarına ait oluşan bir bağ olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1998:665). Bu sebeple psikolojik sözleşme incelenirken kişilerin birbirleri ile olan alışverişlerinin ve sorumluluklarının incelenmesi gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmenin öznel yapısının ne kadar önemli olduğunu Nikolaou ve diğ. (2007: 650) şu şekilde ifade etmektedir;

Psikolojik sözleşmenin öznel doğası; işgörenin kişiliğinin, işveren tarafından kendisine sunulan imkânlar (inducements) hakkındaki algıları üzerine etki etmesi gerektiğini; dolayısıyla, psikolojik sözleşmesinin gelişmesi, şekillenmesi, devam ettirilmesi ve bozulması veya ihlâlini etkileyeceğini ima eder.

Psikolojik sözleşme, kurumlar ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beledikleri, başarılarının veya başarısızlıklarının neticelerinin ortaya konduğu, açıkça ifade edilmemiş bir anlaşma olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşme, kurumların ve işgörenlerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve birbirlerine karşı sorumlulukları olduğu kabulüne dayanan, işgören ile kurum arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile işgören ve kurumun sorumluluklarıyla ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentilerin toplamı psikolojik sözleşme olarak kabul edilmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010).

Psikolojik sözleşmeler yazılı bir akide dayanmayan, algılara dayalı olan, bireylerin zihninden geçen, içgüdüsel oluşan, belirsiz, somut olmayan sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmenin tarafları yani işgören ile işveren/amir/örgüt arasında bir bağlılık ve karşılıklı yükümlülük ilişkisi mevcuttur. Psikolojik sözleşmeler dinamik olup kişilere, işin niteliğine, örgütün büyüklüğüne, yapısına ve zamana göre değişirler.

Psikolojik sözleşme; her şeyden önce öznel bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bireysel algı ve hissiyata dayanmaktadır. Tarafların her biri bu ilişkide beklentilerinin ve yapmayı taahhüt ettikleri şeylerin karşı tarafça da aynı biçimde algılandığına ve hissedildiğine inanmak arzusunda olacaktır.

En yakın arkadaşlar arasında, karı-koca arasında, avukatla müşteri arasında, yöneticiyle danışman arasında, birbirlerine hangi tutum ve davranışlarda bulunmaları gerektiği konusunda asla tam bir uyum sağlanamamaktadır. Fakat önemli olan beklentilerle, gerçekleşen sonuçların birbirine yakın olması, arada büyük bir farklılığın ve ciddi bir istismarın olmamasıdır.

1.1.1. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler ve Politikalar

İşletmelerin kurumsal yapıları; sektörün durumu, iş stratejileri, örgütün büyüklüğü gibi örgütsel faktörlerle beraber yaş, eğitim, çalışma saatleri, gelir gibi bireysel faktörlere göre şekillenmekte ve bireylerin karşılıklı psikolojik sözleşmesini etkileyebilmektedir. Psikolojik sözleşme yani tarafların birbirlerine karşı olan yükümlülükleri ve taahhütleri ile ilgili algılarını etkileyen bu durum; algılanan yükümlülüklerin karşılanması halinde, iki taraf açısından da olumlu sonuçlanabilmektedir. İki tarafında lehine olmayan sonuçların çok fazla olması durumunda, işveren ve işgören arasında karşılıklı algının yeterince ve doğru gerçekleşmediği yönünde neden sonuç ilişkisine gidilerek bir değerlendirme yapılabilir.

Psikolojik sözleşmeden beklenen sonucu alabilmek için örgütlerin doğru politikalar uygulaması gerekmektedir.

Olumlu bir psikolojik sözleşme geliştirebilmek için bu konuda önerilen bazı politikalar (Guest, 2006: 92-94);

- İnsan kaynakları yönetiminde etkinlik,
- Yüksek düzeyde örgütsel destek,
- Sıcak bir örgüt ortamı,
- Çalışma otonomisinin derecesi,
- Yüksek istihdam edilebilirlik/iş seçenekleri.

Yukarıda sayılan uygulamalar ile işgörenlerin performanslarının yükselmesi; sarf edilen çaba doğrultusunda örgütün üzerine düşen taahhütleri yerine getirmesi durumunda örgütlerde üretim ve hizmet kalitesinin artması, yüksek örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi karşılıklı faydalar elde edilmektedir (Currivan, 1999: 495). Örgütlerin insan kaynakları konusuna verdikleri önem, doğru politikalar ve uygulamalar ile arzu edilen bir psikolojik sözleşmenin oluşturulmasına yardımcı olabilmektedir.

1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin İçeriği ve Bileşenleri

Yapılan araştırmalar; psikolojik sözleşmenin kapsamının tanımlanmasında yaygın beş içerik alanı olduğunu belirlemektedir. Hem işgören hem de işverenin bu

boyutların her birisinin yeterli ölçüde yerine getirildiğine ve beklentilerine ulaştığına inanması gerekmektedir. Bu alanlar (Buyens ve Schalk, 2005);

-Kariyer Gelişimi: İşletme içerisindeki yükselme ve gelişme imkânlarını ifade etmektedir.

-İşin İçeriği: İşgörene verilen işin niteliği ile bilgi, eğitim düzeyi ve becerisinin uyumlu olmasıdır.

-Ekonomik Ödüller: Çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu artırmak için ödüllerin olmasıdır.

-Sosyal Ortam: Örgütün gerek çalışma ortamının gerekse sosyal ortamının insanları mutlu edecek düzeyde olmasıdır.

-Özel Yaşama Saygı: İşverenin, işgörenlerin özel hayatlarına saygı ve anlayış göstererek, işgörelere iş yaşamının özel hayatlarını olumsuz etkilemeyecek düzeyde olmasının sağlanmasıdır.

Psikolojik sözleşme kavramı farklı bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler (De Cuyper, ve De Witte, 2006);

- Beklentiler; bireye kurumdaki ihtiyaçlarını nasıl karşılaması ve hedeflerine nasıl ulaşması gerektiğinin planlanmasında rehber olan inançların bütünüdür. Beklentiler; bireye örgütte ihtiyaçlarını nasıl karşılaması ve amaçlarını nasıl gerçekleştirmesi gerektiğinin planlanmasında bir rehberdir (Aydın, 2007: 28).

Psikolojik sözleşme, kurumun ve işgörenin birbirinden karşılıklı beklentilerini içermektedir. Bu beklentiler sadece ne kadar performansa ne kadar ücret ödeneceğini değil, aynı zamanda işgören ve işveren arasındaki hak, ayrıcalık ve yükümlülükleri de içine almaktadır.

Psikolojik sözleşme daha çok işgörenin beklentilerine göre şekillenmektedir. İşgörenin psikolojik sözleşmesini değerlendirmek için kullanılan ölçümler, beklentilerin iki farklı türünün araştırıldığını ortaya koymaktadır. Bunlar normatif/ olması gereken ve olasılıklı beklentiler olarak adlandırılmaktadır. Olması gereken beklentiler; olması gerekene ilişkin, hâkim standartlara dayalı inançlardır. Olasılıklı beklentiler ise, bazı şeylerin (olay veya sonuçların) gerçekleşmesi olasılığına ilişkin inançlardır (Roehling, 2008). Beklentiler; işgörenlerin işlerinden ve örgütlerinden ne bulacaklarına dair genel inançlarıdır. Örneğin, yeni bir yönetici, kariyerini geliştirme, yüksek bir maaş alma, görevinde yükselme veya işini sevmeye beklentisinde olabilmektedir. Bu beklentiler geçmiş yaşantılar, sosyal normlar, arkadaşların

gözlenmesi ve benzeri deneyimler gibi geniş alanda mevcut kaynaklardan beslenebilmektedir (Robinson, 1996).

Bireylerin psikolojik sözleşmelerini oluşturan beklentileri üç temel kaynaktan beslenmektedir (Turnley ve Feldman, 1999). Birincisi; kurum temsilcileri tarafından onlara verilen sözler, ikincisi işgörenlerin kurum kültürü ve yaygın uygulamalara ilişkin algıları ve üçüncüsü ise, kurumun işleyişine ilişkin kişisel beklentileridir.

-Yükümlülük; bireyi belirli eylemlerden kaçınmaya veya belirli eylemleri yani işin ve işyerinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmeye zorlayan görev, sözleşme, söz veya diğer sosyal, ahlaki veya yasak gerekliliklerdir (Roehling, 2008). Gelecekteki bir kısım eylemler için söz vermektir yükümlülük. İş ilişkisine girerken, işgören gereken yükümlülükleri üstlenerek örgüte belli bir hizmet sunacağına veya yönetimin emirlerini yerine getireceğinin bilincindedir. Ayrıca işgören, kendi katkısı karşılığında kurumun maaş, özlük hakları, eğitim ve kariyer olanakları gibi bazı koşulları sağlamak zorunda olduğunu kabul etmiştir. Benzer biçimde, işveren de yeni bir işgörenle iş ilişkisine başlarken, belirli yükümlülükleri olduğunun farkındadır (Chen, Tsui ve Zhong, 2008).

-Sözler; bireyin bir şeyi yapacağı veya yapmayacağını güvence altına alan teminattır. Sözler, söz veren kişiye ait ifade veya yükümlülüklerdir (Roehling, 2008). Söz vermek ise; bir işi yapacağını kesinlikle bildirmek anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2011: 2154). Sözlerle ilgili yapılan araştırmalar, iki tür sözleşmenin olduğunu ortaya koymaktadır. Birincisi, yazılı veya sözlü olarak kelimelere dökülen sözlerdir. İkincisi ise, bireylerin tekrarlanan, gösterilen davranışlarının veya eylemlerinin değerlendirilmesinden anlaşılan sözlerdir. Sözler, kişiler arası ilişkilerin ve gruplar arası işbirliğinin temelidir (Rousseau, 2001).

Sözler beklentilerin bir parçası olmakla birlikte tüm sözler beklentileri içermekte ancak beklentiler her zaman söze dayalı unsurları içermemektedir. Beklentiler, olasılıklı inançlara dayalıdır. Mesela bir işgören, gelecekte iyi bir ödül veya terfi almayı, performansının iyi bir seviyede olması sonucunda görevde yükseleceğini bekleyebilmektedir. Diğer yandan sözler, bir sözleşmeye dayandığından ve karşı taraf sözü bir biçimde yerine getireceğini davranışıyla veya sözlü olarak iletmediği için sözlerin yerine getirilmesi beklenmektedir. Sözlerin yerine getirileceğine dair inanç, beklentinin yerine getirileceğine olan inançtan psikolojik yönden daha kuvvetlidir. Beklentiler, bir şeyin olup olmayacağına ilişkin genel bir

inançken, sözler, neyin ne zaman ve neden olacağına ilişkin daha spesifik bir inançtır (Conway, 2005: 25).

Özetle, işgören ve işverenler karşılıklı olarak açıkça belirtilen veya davranışları ile ima ettikleri bir takım sözler vermekte yükümlülükler altına girmekte ve beklentilerinin karşılanmasını beklemektedir.

1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Şartları ve Konuları

Psikolojik sözleşme, istenilen davranışların neler olması gerektiğini ifade eden zihinsel bir model veya şema olarak kabul edilmektedir (Rouesseau, 1995). Deneyimler neticesinde geliştirilmiş, olay, bilgi ve faaliyetlere esas teşkil eden bu model veya şemalarla işgörenlerin kurumsal dünya ve iş ilişkileri kavramaları gerçekleştirilmektedir (Giola ve Sims, 1978). Bundan dolayı psikolojik sözleşmelerin kontrol sağladığını söyleyebiliriz. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin birincil fonksiyonunun belirsizliği azaltmak, işgörelere olabilecekleri öngörmek, kontrol mekanizmaları ve güvenli bir ortam oluşturmak olarak belirtilmektedir (Mc Farlane ve Tetrick, 1994).

Psikolojik sözleşmeler işveren ve işgören arasında, aldığı karşılık verdiği ile tarafların birbirlerine yükümlü olduğu karşılıklı ve örtük bir anlaşma olarak belirtilmektedir. İşgörenin kabul ettiği yükümlülüğü yerine getirmesinin temelinde ise, işgörenlerin işverenleriyle aralarındaki sosyal mübadele kuramında da ifade edildiği şekliyle denge algısı bulunmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998). Diğer bir ifadeyle, ilişki halindeki taraflar, aldıkları ve verdikleriyle denge kurmaya çalışmaktadırlar. Psikolojik sözleşme süresinin iş sözleşmelerinin haricinde bireylerin adaletle ilgili algılarına bağlı olduğu kabul edilmiştir (Guest, Conway, Briner ve Dickmann, 1996). Mesela; eğer işgörenler kurumun kendilerine eşit şartlar sunduğuna, kurumda gayretlerinin takdir edildiğine ve adaletli bir ödüllendirme sisteminin var olduğuna inanırlarsa, karşılığını çok gayret sarf ederek, kurumun menfaatlerini koruyarak vermeye çalışmaktadırlar (Gouldner, 1960). Netice ise, kurumda iş tatmini, sadakat, güvenlik ve motivasyon olarak kendini göstermektedir (Guest ve diğerleri, 1996). Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma seviyesi ne kadar güçlü olursa, sosyal değişim ilişkileri de o kadar güçlü olacaktır. Ayrıca her iki tarafın da devamlı olarak birbirlerine sağladıkları katkılar karşılıklı ilişkilere fayda

sağlayacaktır (Shore ve Shore, 1995). Psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkışı, özellikleri ve konuları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Psikolojik sözleşmede geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen karşılıklı yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısal olarak belirtilmektedir. Hiltrop (1995)'da sözlü olmayan, tanımlanmış iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmelerin, tabiatı gereği gönüllülük esasına dayalı, sübjektif, dinamik ve informal olduğunu bu sebeple sözleşmenin ortaya çıkması sürecinde bütün ayrıntıların tespit edilmesinin mümkün olmadığını öne sürerek Levinson ve diğerlerinin (1962) düşüncelerine katıldığını ifade etmiştir. Bununla birlikte psikolojik sözleşmeleri algılama, bireylerin kurumdaki olayları farklı değerlendirmeleri sebebiyle kişiden kişiye farklılık arz etmektedir. Bu nedenle kapalıdır. İkili yükümlülükler olan inançlardan kaynaklanmalarına rağmen iki taraf da aralarında bir sözleşme olduğu konusunda aynı düşüncede olmayabilirler. Bundan dolayı işgörenler ve işveren psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı düşünebilmektedirler. Mesela birden fazla işgörenin, aynı zamanda aynı pozisyona talip olması bireysel özelliklerindeki farklılıklar sebebiyle farklı psikolojik sözleşmeler meydana getirmelerine sebep olabilmektedir. “Mükemmel” olarak kabul edilen eğitim imkânları işgörenler ve işveren tarafından farklı değerlendirilebilmektedir.

-Psikolojik sözleşmedeki ilgililer birbirlerine bağımlı olarak hareket etmektedirler. Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafeler meydana getirmektedir. Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde açıklamıştır.

-Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Kurumun geçmiş deneyimlerine bağlı olarak sürekli gelişim ve değişim içindedirler. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri herhangi bir formal çaba olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir.

-Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkmaktadır.

1.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

İşgörenlerin çalışma hayatındaki ihtiyaçları zamana göre sürekli değişim göstermektedir. Mesela; 20'li yaşlardaki bir işgören yeni olaylarla ilgili tecrübe

kazanmak isterken, 50'li yaşlardaki bir işgören, işinde süreklilik ve güvence aramaktadır (Wellin, 2007). Bu tip kişiden kişiye değişebilen bireysel beklentiler, işgörenlerin psikolojik sözleşmesinin türünü de belirlemektedir.

Macneil(1985) ile başlayarak, verilen sözlere dayalı sözleşmelerin değişik biçimlerine, bilim insanları farklı sınıflamalar yapmışlardır. Macneil sözleşmeleri ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler olarak ikiye ayırmıştır. Bir iş ilişkisinde, anlaşmalar işlemsel, ilişkisel sözleşme özellikleri veya bu ikisinin karışımının yer aldığı özellikler gösterebilmektedir (Rousseau, 2001).

Psikolojik sözleşmeler, dört temel sözleşme türünü kapsamaktadır. Aşağıda ayrıntılı olarak incelenecek olan bu sözleşme türleri işlemsel, geçişsel, ilişkisel ve dengeli sözleşme olarak sıralanmaktadır (Rousseau, 1995: 98).

1.1.4.1. İşlemsel Sözleşme

Kurum ile işgörenler arasında tanımlı bir süreç içerisinde geçerli olan spesifik konuları içermektedir. İşlemsel sözleşmeler kısa süreli ve ekonomik temellidir. Mesela, kurumun özel bir görev için geçici süreyle yüksek ücret karşılığı işgören istihdam etmesi ancak bu ilişkide her iki taraf için de örgütsel bağlılık beklentisinin olmaması işlemsel sözleşme şeklidir.

İşgörenler, sorumluluklarının katı bir biçimde tanımlandığı inancına sahipse ve iş ilişkisine sadece kısa dönemli ekonomik şartların yerine getirilmesi olarak bakarlarsa sözleşme işlemsel olarak kabul edilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). İşlemsel sözleşmelerin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisinde işgörenin yükümlülükleri az sayıda, sınırlı ve iyi olarak tanımlanmıştır. İkinci boyut ise kısa dönemli oluşudur (Dabos ve Rousseau, 2004).

İşlemsel psikolojik sözleşmeler; ne zaman sona ereceği belirli olan bir tarihi içerebilir, dönemlik olabilir veya iki-üç yıllık işlerde söz konusu olabilir. İşlemsel sözleşmelerdeki sözleşme maddeleri açık ve net şekilde belirlenmiştir (Jim, 2009: 12-13).

Bu sözleşme çeşidinde kurumun çevresel faktörlerinin etkisiyle çok hızlı bir değişim görülmektedir. Çalışma koşullarında herhangi bir biçimde garanti söz konusu değildir. Belirsizlik hâkimdir ve çalışanın işten ayrılma oranı çok yüksektir (Rousseau, 1995: 98).

Bu tür sözleşmeler daha kısa süreli olup, işgörenlerin işten ayrılması kolaydır. Örgüt işgöreninin belirlenmiş katkıları karşılığında, yeterli ödeme, kısa-dönemli iş garantisi ve güvenli iş yeri çevresi sağlamaktadır. Yeni işe başlayan işgörenler örgüt içinde süreklilik hissi edinilinceye kadar işlemsel sözleşme türünde algıya sahip bulunmaktadırlar (Özkalp, 2003: 281).

İşlemsel sözleşmeye sahip işgörenler için kurum sadece işlerini yaptıkları bir yerdir. Bu nedenle duygusal katılım ve örgüte bağlılık gibi unsurlara işgören düşük düzeyde yatırım yapmaktadır. İşlemsel sözleşmeye sahip işgörenler, ödeme veya diğer karşılıkları anında almak istemektedirler (Millward ve Hopkins, 1998).

Yin ve Xu (2008) çalışmalarında, psikolojik sözleşme türlerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyerek, işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip bireylerin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

İşlemsel sözleşmeye sahip işgörenler, genelde sözleşme şartlarına bağlıdırlar ve sözleşme şartlarının dışına çıkma eğiliminde değillerdir. İşgörenler, değişen koşullara bağlı olarak veya işveren sözleşme şartlarına bağlı kalmadığında işyerini değiştirmek için başka işler aramaktadırlar. İşlemsel sözleşmeye sahip işgörenler, kendilerine verilenlere göre performans gösterirler ve fazlası ile ilgilenmezler (Rousseau, 2004).

İşlemsel sözleşmeler;

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,
- Kişisel katkının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Varolan becerilerin kullanılmasına dayanan,
- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türü olarak görülmektedir.

1.1.4.2. İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler ise kurum ile işgörenler arasında açık uçlu olarak gerçekleşen sözleşmelerdir. (Jensen vd., 2010: 557). Uzun süreli, kapsam daha geniş, güven, sadakat, kurumsal aidiyet gibi sosyo-duygusal unsurlar içermektedir (Haq ve Fatima, 2012: 80).

İlişkisel sözleşmeler destek, bağlılık gibi sosyal ve duygusal faktörleri ve geniş bir süreyi kapsamaktadır. Geniş süreli, açık uçlu yükümlülükler, bağlılık ve destek merkezli olarak görülmektedir (Millward ve Hopkins, 1998).

İlişkisel sözleşmelerde iş güvencesine karşılık işgören bağlılığı istenmektedir. İşgören kendisine mesleki gelişim imkânı sağlandığına inanırsa işverene ve kuruma kendisini bağlı hissetmektedir (Rousseau, 1995).

İlişkisel sözleşmeler;

-İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,

-İşveren ve işgören açısından yatırımın önemli olduğu,

-Yüksek dereceli karşılıklı bağlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,

-Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,

-Dinamik ve değişime açık olan,

-Maddeleri örtük ve subjektif sözleşmeler olarak adlandırılmaktadır (Rousseau, 1995).

İlişkisel sözleşmeler işlemsel sözleşmelerin aksine, işgören ve işveren arasındaki ilişkilerde duygusal etkenlere ve kurumun personel yönüne odaklanan özelliği ile ilişkisel sözleşmelerin işgörenlerin performansını olumlu etkilediği düşüncesi, onu en çok arzu edilen sözleşme türü olarak belirlemektedir (Demirkasımoğlu, 2012).

1.1.4.3. Dengeli Sözleşme

Bu tür sözleşmeler uzun dönemli ilişkileri ve işin gerektirdiği performansı ele almaktadır. Bunun yanında performans gereklerinin de ifa edilmesi temeline dayanan sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür sözleşmeler kuruma ileri derecede bağlılığı ve kurumla özdeşleşmeyi gerektirir. Karşılıklı destek ve dinamizm sürekli gelişmenin bir gereği olarak görülmektedir (Rousseau, 1995: 98). Dengeli sözleşme; hem ilişkisel hem de işlemsel sözleşme özelliklerini taşıdığından dolayı dengeli veya

hibrid sözleşme olarak adlandırılmaktadır. Dengeli sözleşmenin özelliği, örgüt üyelerinin katılımı ve uzun dönemli iş ilişkisi ile beraber değişen şartların ve projelerin gerektirdiği değişim ve esnekliğe de müsaade etmesidir. Dengeli sözleşmeler, dinamik performans ve işgörene standartlarını ve kariyer gelişimini sağlamasına imkân verir. (Dabos ve Rousseau, 2004).

Dengeli sözleşmede işveren, işgörenlerine eğitim ve gelişme imkânlarını en iyi şekilde sunarak, katkı sağlayan uygulamaları ile uzun süreli iş garantisi sağlamaktadır (Türker, 2010: 23).

Yin ve Xu (2008); psikolojik sözleşme türlerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, dengeli psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Dengeli sözleşmeler; işgörenin yeteneklerini sürekli geliştirmesi, dinamik performansın gerekliliklerine uyum sağlaması ve uzun süreli bir iş ilişkisi gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu sözleşme türünde işgören; işine tutkun, değişen amaçları başarma konusunda rahat ve kurumun başarıya ulaşması için görevinin gerekliliklerinden fazlasını yapmaya hazır olarak kabul edilmektedir. (Yin ve Xu, 2008).

1.1.4.4. Geçişsel Sözleşme

Çevre ve çalışma koşullarının değişmesiyle sözleşmelerde ben ötesi boyut ön plana çıkmaktadır. Geçişsel sözleşmelerde, işlemsel sözleşmelerin kapsamında olan “benim işime yarayacak boyutu ne” veya ilişkiyel sözleşmelerin kapsamında olan “bizim işimize yarayacak boyutu ne” yerine “benim, bizim ve geri kalan toplum için yararı” biçiminde bir yaklaşım söz konusudur. Algılanan değerlerin bireyselliğine oldukça değer verilmesine rağmen kurumlar bunu yaparken içsel ve dışsal ahenğe de önem vermelidirler (Burr ve Thompson, 2002). Bundan dolayı ben ötesi yaklaşım birey ve kurumları onların haricindeki toplumsal unsurlarla da bütünleştirmektedir.

İçsel ve dışsal odak noktalarına sahip, esnek, dinamik, açık uçlu, nesnel, değişime açık, ben, biz ve hepimizi birleştirici bir yaklaşım olan ben ötesi yaklaşım günümüzde örgütlerin sosyal duyarlılıklarının artmasıyla önem kazanmıştır. Kar amacı gütmeksizin topluma hizmet, çevreye karşı duyarlılık, gönüllü işler temeline dayalı ben ötesi yaklaşım maddeleri yeni sözleşmede göz ardı edilemez hale

gelmiştir. Bunun en yaygın sonucu da, günümüzde kurumlar toplumsal yararı olan sosyal politikalarını ön plana çıkarma gayreti içindedirler.

Geçişsel sözleşmenin alt boyutları; güvensizlik, aşınma ve belirsizliktir. İşgörenin kurumun kendisi ile çalışma ilişkilerinde beklentilerine karşılık tutarsız veya karışık sinyaller alması durumunda kuruma karşı güvensizlik duymasıdır. Kurum, çalışandan bilgi saklayarak güvensiz bir ortamın oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Belirsizlik, işgörenin örgütün kendisine gelecekle ilgili verdiği sözleri dikkate almadığında kurum ile ilişkilerinin yönünü kestirmesini engellemektedir. Aşınma ise; işgörenin kurumla ilişkisini geçmişle kıyasladığında, kurumdan elde ettiği kazançlarda bir azalma olduğu görüşünde olmasıdır. İşgören bu sözleşme türünde, iş yaşamı niteliğinin geçmişle kıyaslandığında düştüğü ve gelecekte de düşmeye devam edeceği inancını taşımaktadır (Rousseau, 2001).

Geçişsel sözleşmelerde, işveren ile işgören arasındaki iletişimde belirsizlik hâkimdir ve karşılıklı bağlılık oldukça zayıflamıştır. İşgören sadece kuruma karşı olan sorumluluklarıyla ilgilidir ve işverenin davranışları çıkar merkezli olup, işgörenin faydaları ve iş hayatının kalitesi oldukça düşüktür ve ilişkinin devamında da bu faydaların azalmaya devam edeceği kabul edilmektedir (Türker, 2010).

1.1.4.5. Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri

Shore ve Barksdale (1998); psikolojik sözleşmeyi, sözleşmede yer alan yükümlülüklerin az ya da çok oluşuna göre aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadırlar,

- Karşılıklı yüksek düzeyde yükümlülükler,
- Karşılıklı düşük düzeyde yükümlülükler,
- İşgörenin düşük düzeyde yükümlülükleri,
- İşverenin yüksek düzeyli yükümlülükleri olmak üzere dört türlü ele alınmaktadır.

Janssens, Sels ve Van den Brande (2004) ise, psikolojik sözleşmeyi oluşturan içerikten hareketle, psikolojik sözleşme türlerini, araçsal, zayıf, sadık, bağımsız, yatırımlı ve güçlü olarak sınıflandırmışlardır.

Araçsal sözleşmede, işgörenin kuruma karşı sorumluluğu düşük düzeyde iken kurumun işörene karşı sorumluluğu yüksektir. Zayıf sözleşme, işgöreni ve işvereni

ilgilendiren eşitlik ve kişilerarası etkileşim gibi konular içermektedir. Sadık sözleşmede, işgörenlerin kurumla uzun dönemli ilişkisi ve sadakati ön plandadır. Bağımsız sözleşmede, işgörenlerin kurumla iş ilişkisine uzun dönemli devam etmesi beklenmemektedir. Yatırımlı sözleşmede, işgörenin kurumdan beklentileri orta düzeydedir ve bunun karşılığında kendisini kuruma karşı daha yüksek düzeyde sorumlu kabul etmektedir. Güçlü sözleşmelerde ise, işgören ve işverenin sorumluluklarına ilişkin beklentinin yüksek olduğu ve yerine getirdiği algısının güçlü olması söz konusudur.

1.1.5. Psikolojik Sözleşmede Karşılıklılık ve Değişim

Psikolojik sözleşmelerin içsel veya dışsal olarak birden fazla şekilde değiştiği iddia edilmektedir (Rousseau, 1995). İçsel değişimler, sözleşmeyi değiştirmek konusunda herhangi bir formal gayret sarf etmeden gerçekleşmektedir (Mesela: bireyin yaşantısındaki değişimlerin, işvereniyle ilişkilerini etkilemiş olabilme ihtimaliyle ve uzun süre kurumda çalışmasından dolayı sözleşmesini yorumlamaya başlaması). Dışsal değişimler ise uyum ve dönüşüm olarak iki farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. İşgörenin var olan sözleşmeye kendisini uyarlaması olarak ifade edilebilen uyum, meydana gelen değişikliklere, ikamelere, genişleme ve daralmalara (çalışma düzeni, ödeme planı, performans ölçütleri gibi) rağmen sözleşmenin özde devam etmesidir. Dönüşüm ise, mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa süreli istihdama giderek yapının değiştirilmesi, kısaca sözleşmenin taraflar arasında temel değişimler göstermesidir (Karake ve Shalhoub, 1999: 62). Uyum gerektiren değişimler işgörenler tarafından benimsenip desteklenebilirken, dönüşümde değişime direnç görülebilmektedir. Sonuçta taraflardan birisi sözleşmedeki değişimden zarar görmekte ve olumsuz etkilenmektedir. Sözleşmede dönüşüm yeni bir sözleşme oluşturmakta ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir (Rousseau, 1995). Bu durumda bile işverenler, umumiyetle bu sözleşmenin zarar gördüğünü fark edememektedirler (Kinnie, Hutchinson ve Purcell, 1998). Sonuç işgücünü olduğu kadar işvereni ve idarecileri de olumsuz etkilemektedir (Appelbaum, Close ve Klasa, 1999). Esasen başarılı değişimlerin mesai süresi, ilave kazanımlar gibi sözleşmenin esas maddeleri haricinde yapılması nedeniyle işgörenler bir takım değişimler olduğu halde eski sözleşmenin halen yürürlükte olduğunu kabul etmektedirler. Bundan dolayı, uyum

içinde başarılı değişimler yapılması için değişimlerin var olan sözleşmeye çelişki oluşturmadan, aralarında olumlu ilişkiler bulunan, iki tarafın da değişim sürecine katılmasına, değişimin yavaş, belli bir zaman sürecine yayılarak yapılmasına özen gösterilmelidir.

Psikolojik sözleşmelerde uyumun yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkan dönüşüm, ücretlerde yüzdesel kayıpları, uzun dönemli kariyer fırsatının ortadan kalkmasını, iş güvencesinden işsizliğe geçiş gibi değişimin radikal biçimini ifade etmektedir. Bu süreçte başarılı olunabilmesi için, kurumun değişim için ihtiyaç ortaya koyma ve değişime gerekçe oluşturmak için eski sözleşmeyi benimsememesi, değişim için inandırıcı sebepler oluşturulması ve sözleşme pazarlığının her iki tarafça beraber yapılması önemlidir (Rousseau,1995).

Zaman, yetenek ve enerjinin ücret ve iyi çalışma koşullarıyla mübadele edildiği ekonomik sözleşmelerden farklı olan psikolojik sözleşme her çalışanın psikolojik bağlılık durumunun (hem katkı hem de beklentiler olarak) koşullarını tanımlamaktadır (Newstrom ve Davis, 1997). Buna göre, işgörenler belirli bir miktar bağlılık, yaratıcılık ve ilave çaba göstermeyi kabul eder ve bunun karşılığında da ekonomik ödüllerden farklı olarak iş güvencesi, adil davranış, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin ödüllendirilmesi, örgütsel destek gibi beklentilere girmektedirler. Mesela, örgütler işgörenlerine katkılarından daha az ücret ödüyorlarsa, işgörenler daha düşük performans sergileyebilir veya daha iyi iş fırsatı arayışına girebilirler (Newstrom ve Davis, 1997). Bu nedenle, eğer örgütler sadece ekonomik sözleşmelere bağlı kalırlarsa işgörenler örgütlerin kendi beklentilerini yeterince karşılamadığı kanaatine vardığından iş tatminleri azalacak, bununla da kalmayıp örgüte sağladıkları katkıları geri çekeceklerdir. Diğer taraftan, işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması, örgütten ayrılmamaları ve daha yüksek performans göstermeleri psikolojik ve ekonomik sözleşmelerinin beraber karşılanmasına bağlıdır.

İşgörenlere örgütte gösterdiği çabadan fazla ücret ödenmesi gibi tam aksi durumda da kurumda oldukça ciddi bir maliyet kaybı meydana gelecektir (Moorhead ve Griffin, 1995). Bundan dolayı, günümüzde kurumların karşı karşıya kaldığı en önemli problemlerden birisi de psikolojik sözleşmelerin nasıl yönetileceğidir. Psikolojik sözleşmeler, yazılı dokümantasyonlar ve sözlü tartışmalar şeklinde işe girmek amacıyla yapılan başvuru sürecinde ortaya çıkmaktadır. Dunahee ve Wangler (1974), Radford ve Larwood (1982), Rousseau (2001) tarafından yazılı

olmayan beklentilerin yazılı olan sözleşmelerden daha öncelikli olduğuna dikkat çekilerek, iki taraf bir araya gelmeden önce meydana getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sebeple, kurumda işe başlamayı düşünmeden önce birey kurumdan ne alacağı (çalışma şartları, maaş, işin şekli, sorumluluk seviyesi) ve kuruma ne katacağı (bağlılık, beceri) gibi konulardaki isteklerini belirlemesi önem arz etmektedir. Kurum da aynı şekilde işgöreninden ne istediğini ve isteklerinin karşılanması sonucunda ne vereceğini önceden belirlemelidir (Herriot ve Pemberton, 1995). Görüşme aşamasında karşılıklı beklentiler samimi olarak ifade edilmeli, karşılıklı olarak uyumlu hale getirilmelidir. Bazen işgörenler görüşmede gerçekleşen bir takım kelime ve imaları söz olarak algılayabilmektedir ve örgütün beklentilerini karşılayacağını düşünebilmektedirler. Ancak kelimeler ve imalar söz verildiğini tam olarak ifade etmez. Esas olarak işgörenlerin/işverenlerin tavır ve davranışlarının gözlemlemesi ve örgütsel faaliyetleri söz olarak algılamalıdır. Sözleşmenin oluşumunda cümleler açık şekilde, başkalarının tavırlarını gözleme, sosyal yapının ve kurum politikalarının ifade edilmesi gibi mesajlar, örgütten alınan sosyal ipuçları ve bu işaretlerin kişilerce yorumlanması gibi faktörler önemlidir. Bununla birlikte kurum idarecilerinin yaptığı, kurumun faaliyetlerini, istediklerinin işaretlerini kapsayan açıklamalar da işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri ile ilgili yorumlarına tesir etmektedir (Herriot ve Pemberton, 1995). Mesela, işveren, rekabetin artmasından dolayı kurumun uzun vadeli iş garantisi veremeyeceğini net bir şekilde ifade edebilmelidir. Bu durum eğer ki işgörenin iş garantisini, işverenin bir yükümlülüğü olarak değerlendiriyor ise sözleşmeye tesir etmektedir. Bununla birlikte diğer işgörenlerin davranışları da bireylerin kuruma karşı bireysel tavırlarını oluşturmasında etkilidir. Çalışma arkadaşlarının nasıl davrandığı, işgörende kurumun çalışanlarına ne verdiği dair algıları oluşturmaktadır. Eğitim yayınları (mesela: el kitapları), maaş yapısı, görevde yükselme esasları gibi kurallar karşılıklı ilişkiler konusunda kurum politikasının ifadesidir. Çalışma ortamında bulunanlardan sağlanan mesajlarla meydana getirilen sözleşme ve bireylerin sözleşmeyi nasıl oluşturdukları sosyal ipuçlarından temin edilmektedir. Bütün belirtiler bireyin haricinde gelişmektedir ve bireylerin bu belirtileri nasıl değerlendirdiklerini anlamakta kullanılmaktadır.

Bunu daha iyi değerlendirebilmek için bilişsel eğilim (cognitive bias) ve güdülere (motives) bakmak gerekmektedir (Rousseau, 1995). Bilişsel eğilim, bireylerin bilgiyi ne şekilde algıladıklarıyla ilgilidir. Bundan dolayı; bireyler

şahıslarıyla ilgili olmayan konularda olumlu bakışa sahiplerdir. Bireysel kontrolleri gerçek olamayacak seviyede olumlu ve algıları abartılıdır. Bu eğilimler bireylerin değişimin kendi açılarından üzerlerine düşeni tam olarak yerine getirdiklerine inanmalarını sağlamaktadır. Bireylerin bir görevi elde etmek için yaptıkları motivler de (kurumda uzun vadeli kariyere sahip olma veya iş değiştirebilmek için ihtiyaç duyulan yeteneği elde etme) sözleşmeyi yorumlamalarına etki etmektedir. Kişiler, var olan işlerini başka bir işe basamak olarak değerlendiriyorlarsa, psikolojik sözleşmelerini kısa süreli, sıkı çalışma karşılığında yüksek maaş alma olarak belirlerler. Kişiler devam ettikleri işlerini uzun vadeli kariyer olarak kabul ediyorlarsa, iş güvencesi karşılığında kurumsal bağlılığı psikolojik sözleşmelerinin temeli olarak görürler. Psikolojik sözleşme yönetiminin en kritik elemanlarından bir tanesi de işgören-kurum ahengidir. İşgören kurum ahengi, kurumun sağladığı teşviklerle işgörenin kuruma yaptığı katkıların ahengine göre belirlenmektedir. Kuramsal olarak, her işgörenin karşılamak istediği bir takım ihtiyaçları, katkı yapmak istediği işle alakalı davranış ve yetenekleri vardır (Moorhead ve Griffin, 1995).

Chatman'e (1989) göre; kurum bu davranış ve yetenekleri avantaja dönüştürmeyi başarabilmekte ve işgörenin ihtiyaçlarını karşılayabilirse, işgören iş ahenginin mükemmel olduğundan söz edilebilmektedir. Bu şekilde net bir işgören kurum ahenginin sağlanması konusu çok ender görülmektedir. Bunun bir sebebi işe kabul etme prosedürünün istenilen seviyede yapılandırılmamasındandır. İşverenler işgöreni işe kabul ederken işgörenin kabiliyet seviyesini belirleyebilmektedir ve bir takım eğitim programlarıyla kişinin yeteneklerini geliştirebilmektedir. Fakat işgörenlerin performans düzeyini tam olarak belirlemek ve ölçmek oldukça zordur. İşgören kurum ahenginin tam olarak sağlanamamasının bir diğer sebebi ise, kişilerin ve kurumların devamlı değişim içinde olmalarıdır. Kişiler başlangıçta ilgi çekici, mükemmel ve severek yaptığı işi daha sonra monoton ve sıkıcı bulabilmektedir. Ayrıca kurumlardaki reorganizasyonlar, yeni teknolojilerde, işe alırken yeterli görülen işgören yeteneklerinin yetersiz olmasına ve bu yeni teknolojilere uygun çalışanlara ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır. İşgören kurum ahenginin başarılı olamamasının altında yatan bir başka sebep ise işgörenlerin kişiliklerinin ve tutumlarının birbirinden çok farklı seviyede olmasıdır. Her birey kendine özgüdür ve farklı özellikler taşır. Psikolojik, duygusal ve davranışsal açılardan farklılık gösterirler. Yetenek ve performansın ölçümünün yeterince zor olmasıyla birlikte

tutum ve kişiliğin ölçümü ayrıca daha zor ve karmaşıktır (Moorhead ve Griffin, 1995). Burada dikkat çekilmesi gereken hiç şüphesiz yeni psikolojik sözleşmenin iki taraflı bütünleşik sorumluluklar getirmesidir. Bu nedenle yeni sözleşmelerde kişilerin değişim sürecinde farklı alanlarda yatırım yapmalarını gerekli kılmaktadır.

Bagshaw (1997: 188), yatırım yapılması gereken alanları şöyle sıralamıştır:

-Hedef belirleme ve bunların önceliklerine göre sıralanması: Bu uzun vadeli hedefler ile birlikte mevcut yapılması gerekenlerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

-Proaktif değişim yönetimi: Bu bireyin gelecekte şahsi işindeki yeniliklere uyum sağlayabilmesiyle birlikte devam eden işindeki gelişme ve yeniliklere de hızla ayak uydurabilmesini sağlamaktadır.

-Bireysel güvenlik ve networklerin düzenlenmesi: Bu durum bireyin her geçen zamanda iş akışında kendisini düzgün bir şekilde ifade edebilmesine ve kariyerini şekillendirmek için de yeterli tanıdığı iş fırsatlarını takip etmesini sağlamaktadır.

-Sürekli öğrenme: Bireylerin devam eden işlerinde kendilerini devamlı surette geliştirerek, başarılı ve faydalı olabilmeleri için sürekli öğrenme eğilimi göstererek ve gelecekte yaşayacakları iş değiştirmelerde tercih edilirlüklerinin artmasını sağlamaktadır.

-Takım çalışması: Bilginin paylaşılmadığı durumda bireysel gelişimin hiçbir önemi yoktur. Bireylerin mevcut ve gelecek zamanda işlerini yönetebilmeleri, iş taleplerini karşılayabilmeleri için müşterek çalışabilmeleri gerekmektedir. İşgörenler yeni psikolojik sözleşmede, işbirliğine dayalı iletişimde başarılı olmak istiyorlarsa bu beş alandaki sorumluluğu almaları gerekmektedir. Kurumun üzerine düşen ise bireylerin bireysel gelişimleri için müsait ortamı oluşturmaktır. Bireysel gelişim, kurumun ihtiyaç duyduğu şeylerin karşılanması ve verimliliğin artmasında artı değer oluşturan bir etkidir. Bunun meydana gelmesi için ise yönetim şeklinde, kontrol eden ve düzenleyenden çok onay veren ve yetkilendiren şeklinde olmalıdır. Bütün idarecilerin işgörenlerinin sahip oldukları yeteneklere inanmaları ve kurum yapısının, vizyonun paylaşıldığı, diyalogun açık olduğu ekiplerde işbirliği içinde hareket eden hale dönüştürülmesi gerekmektedir. İdarecilerin işgörenlerinin etkili öğrenme, grup üyesi ve iyi performans sergileyen bireyler haline gelmeleri için motivasyon, dinleme, sunum yeteneklerini kullanarak doğrudan geri besleme yapmaları gerekmektedir. Yeni liderler, işgörenlerinin yanlış yapma ihtimallerini kabul ederek,

onları cesaretlendirmeli, öğrenme konusunda yeni olanaklar yaratmalıdırlar. Bu yeni yaklaşımın yöneticilere yüklediği rol oldukça önemli ve fazladır. Öncelikle, kendilerinin güçlü, zayıf noktalarını, geçmiş tecrübelerini, motivasyon unsurlarını iyi algılamış olmaları yani kendilerini iyi tanıyor olmaları gerekmektedir. Ancak kendilerini iyi tanıyabilirlerse başkalarını da iyi tanıyabilirler. İkinci olarak, sağlıklı iş yaşam dengesi geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü bu yeni yönetim yaklaşımı oldukça stresli olabilmektedir. Üçüncü olarak, yönetici-koçlar da kendi kişisel öğrenmeleri, kendilerine ilişkin algılamalarını derinleştirebilmek için güçlü bir geri beslemeye ihtiyaç duymaktadırlar. İki taraf arasındaki karşı tarafın arzularını tatmin etmeye dayalı diyalog, belirli bir düzeyde bağlılığı da getirmektedir. Ancak bağlılık sadece tahmin edilebilir gelecek için geliştirilmektedir. Bu nedenle kısa vadelidir, fakat hala değerinden bir şey kaybetmemiştir ve eski iş değerleri biçim değiştirmekle birlikte geçerliliğini hala devam ettirmektedir.

1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

Psikolojik sözleşme, kurumlar ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının veya başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan açıkça dile getirilmemiş bir anlaşma olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşme; kurumların ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya gelip, birbirlerine karşı yükümlülüklerine dayalı, birey ile kurum arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Psikolojik sözleşme kavramının temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olacak kuramlar; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli'dir.

1.2.1. Karşılıklılık Normu

Gouldner (1960) tarafından üretilen karşılıklılık normu psikolojik sözleşme kavramının temelini oluşturmaktadır. Karşılıklılık normu; sosyal mübadele kavramında olduğu gibi bireylerin elde ettikleri kazanımlara karşı pozitif davranış göstereceği esasına dayanmaktadır.

Gouldner bu kuramın evrensel bir özelliği olduğunu, karşılaşılan duruma, bireylerin karakteristik özelliklerine, normların neticelerine ve verilen öneme göre değişebileceğini ifade etmektedir. Bireylere yapılan bir destek sonunda ulaşılan faydanın değeri, bireyin o an bu desteğe ne kadar gereksinim duyduğuna göre değişecektir. Bireylere destek sağlayan vericilerin kaynakları ve güduları karşılıklılık normunu etkilemektedir (Gouldner, 1960:173).

Karşılıklılık Normu Teorisine (Gouldner, 1960:175) göre işgörenler kurumlarının kendilerine sağladıkları fayda ölçüsünde, kurum yararına uygun olumlu davranışları gönüllü olarak ortaya koyma gayreti içerisine girebileceklerdir. Eğer kurum, işgörenlerine duygusal çelişki meydana getirecek bir ortam yaratırsa onların yapmacık, gerçek olmayan davranışlar sergilemelerine sebep olursa, işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini düşürecektir. Bu durumun işgörenlerin kurumlarına olduğu kadar, çalışma arkadaşlarıyla da olan diyaloglarına olumsuz yansiyabileceği düşünüldüğünde, işgörenin mutsuz, iş performansının düşük, isteksiz ve ilk fırsatta işten ayrılma fikrinin ağırlık kazanacağını düşünmek zor olmayacaktır. Olumsuz Karşılıklılık Normu (Negative Norm of Reciprocity) teorisine göre, insan kendisine zarar verene karşılık olarak zarar vermeye çalışacaktır. Bu bağlamda, kurumdaki işgörenler de sosyal değişim sürecinde kendisine haksızlık ettiğini düşündüğü kuruma ve diğer işgörene karşı zarar verme ve kötülük yapma eğilimi içerisinde olacaklardır (Gouldner, 1960: 177-178).

1.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal Mübadele Kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanmaktadır. Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (onur, arkadaşlık, dikkate alınma, saygı görme vb.) ile sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri sürdürmesi olarak kabul edilmektedir.

1964 yılında Blau tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisine (SMT) (Social Exchange Theory) (Blau, 1964) göre bu mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğu kabul edilmektedir:

- Sosyal mübadele ilişkisi,
- Ekonomik mübadele ilişkisi.

Bu iki mübadele ilişkisi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde, ilgililer arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır (Foa ve Foa, 1980: 55). Bir taraf diğer tarafa bir kaynak oluşturduğunda diğer tarafında bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenmektedir. Önemli olan husus buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olarak yerine getirilmesi beklenen davranışlar değildir. Teoriye göre mübadele sonucunda ilgililerin ulaşacağı kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine, insiyatifine göre şekillenecektir. Ayrıca bu kazanımlar maddi kazançlarla ifade edilmemektedir. Bu nedenle, SMT'nin gelecekte niteliği tanımlanmamış yükümlülükler ortaya çıkarması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özelliktir. Karşılıklı güven ve arkadaşlık bu mübadeleden elde edilen sonuçların en önemlisidir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005: 54).

Ekonomik mübadele ilişkisinde ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve anlaşmalara dayandırılmıştır. Taraflar zorunluluklar dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilememekte, elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliklidir (Moideenkutty, 2005).

Sosyal mübadele kuramının gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarıdır. Homans (1958) sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Bunun yanında, Blau (1964), bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını ifade edebilmek için “sosyal mübadele kuramı” terimini ilk kez kullanmış olan yazardır. Thibaut ve Kelley de bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Araştırmacılara göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) istedikleri hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmaktadırlar. Emerson'un (1962) kurama katkısı ise, mübadele ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığın etkileri ile ilgili olmuştur. Araştırmacı, güç dengesizliklerinin sosyal ilişkilerdeki istikrarı olumsuz hale getirdiğini ve bir sosyal mübadele ilişkisinin devam edebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önemi olduğunu ifade etmiştir.

SMT, bireyler arası ilişkileri, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından değerlendirmektedir. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireylerin, bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi mevcutsa söz

konusudur. Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki temel fark, sosyal mübadelede, diğerinden farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kurallar veya anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantisinin olmamasıdır. Sosyal mübadele açısından karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine dair kişilerde oluşan inanç, temel belirleyicilerden biridir. Buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Sosyal mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve tarafların inisiyatifine bırakılmaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 212).

1.2.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı J.Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Eşitsizlik algısının verimlilik üzerinde doğuracağı sonuçlara odaklanmıştır. İşgörenler kendi performanslarını iş yerindeki diğer işgörenlerin performansları ile mukayese ederek, elde edilen kazanımlar açısından değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sırasında birey esasen psikolojik sözleşmesini irdelemektedir. (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 166).

Eşitlik; yararların, sıkıntıların ve hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak ölçütlerin belirlenmesini içermektedir (Aydın, 2010: 65). Eşitlik başkaları ile ilişkilerimizde bize adil davranılıp davranılmadığına dair inançlarımızdır.

Kendi durumumuzu başkalarının durumu ile karşılaştırdığımız sosyal karşılaştırma süreçleri eşitlik kuramını doğurmuştur. Kurum çalışanı kendisine karşı adil davranılıp davranılmadığına karar vermek için dört aşamayı göz önüne almaktadır.

- Birinci aşama; örgütün kendisine karşı nasıl davrandığını,
- İkinci aşama; başkalarına nasıl davranıldığını,
- Üçüncü aşama; diğerleri ile kendisi arasında nasıl karşılaştırma yapıldığını,
- Son aşama ise; bu karşılaştırmalar sonucunda kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir yargıya varmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2010: 94).

Eşitlik kuramı ile işgörenlerin, yaptıklarının karşılığını yeterli ölçüde aldığı sürece o işte çalışmaya devam edeceği değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin altında yatan düşünce March ve Simon'ın (1958), katkı-teşvik modelinin dayandığı karşılıklılık esasıdır. Bu esasa göre, işgörenler kuruma katkıları karşılığında ne kadar

büyük teşvik alırsa, o kadar tatmin olacaklardır. Kurum açısından bakıldığında ise, işgörenin örgüte katkısı, örgütten teşvik alabilmesine yetecek kadar olmalıdır.

Eşitlik kuramının öne çıkardığı düşüncelerden birisi de, bireylerin bir ilişkide ortaya koydukları girdilerin karşılığında bir çıktı elde etmek istedikleri (Miner, 2007: 95) ve bu iş ilişkisindeki ödül ve cezaların, kendi katkıları oranında olması gerektiği düşüncesi olarak görülmektedir. Burada bahsedilen; bireylerin o ilişkiden elde ettiklerinin diğerleri ile eşit olması değil, o ilişkideki emeği oranında bir karşılık aldığına inanmasıdır (Griffin ve Moorhead, 2010: 101).

Eşitlik kavramı, eşitlik ve denge kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Çünkü bireyler ilişkilerinde eşitlik ve denge aramaktadırlar. Bu nedenle ilişkilerin büyük çoğunluğu denge üzerine kurgulanmış olup dengesiz ilişkilerin de geçici olması bundandır.

Bireyler bir eşitsizlik olması durumunda, eşitsizliği azaltma eğilimine girerek dengede olmayan ilişkileri sonlandırmak istemektedirler. Yani; işgörenler işlerinden elde ettiklerini diğer çalışanların elde ettikleri ile kıyasladığında eşit davranılmadığını düşünürlerse, işverenin haksız davrandığı kanısına varırlar. Bundan dolayı da işgören bilişsel bir uyumsuzluk yaşamaktadır. Bu eşitsizlik ve rahatsızlık hissinden kurtulmak için de harekete geçmektedir.

Algılanan adaletsizlik sonucunda ortaya konan tepkiler; performansı azaltmak, kendisini mesai arkadaşı ile karşılaştırmak, kendisiyle aynı işi yapan mesai arkadaşının daha fazla çalışmasını istemek, aynı ücrete kendisinin daha fazla, arkadaşının daha az çalıştığını düşündüğünden elde ettiği kazanımlarda artış istemek, görev yaptığı birimden veya işten ayrılmaktır. Buna göre; hakettiğinden daha fazlasının ödendiğini düşünen çalışanlar işin niteliği ve niceliğinin artmasına neden olurken, hak ettiğinden daha az kazandığını düşünenler, işin niteliğinde düşüşe sebep olmaktadır.

Eşitlik kuramı; bireylerin örgüte sağladıkları katkı oranında fayda sağlayamadıklarında, yani emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde eşitsizlik ve adaletsizlik duygusuna kapıldıklarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, işgörenin performansını düşürmesinden başlayarak kurumdan ayrılmasına kadar giden istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple işgörenlerin üzerindeki bu duygunun ortadan kaldırılması gerekmektedir.

1.2.4. Beklenti ve Değişim Kuramı

Victor H.Vroom (1964), insanın ekonomik yönden en yüksek faydayı elde etmek için menfaatleri çerçevesinde rasyonel davrandığını kabul etmektedir. Çeşitli seçenekler arasında seçim yapmak zorunda olan birey, kendisine en yüksek faydayı sağlayan seçeneği tercih edecektir. Her seçeneğin bir fırsat maliyeti vardır. Yani her seçim sonucu birey diğer seçenekten vazgeçmek zorunda kalacaktır. Vazgeçtiği değer bireyin fırsat maliyetidir. Teoriye göre bireyler, seçeneklerin bilişsel olarak farkına varmaktadırlar ve kendi kapasiteleri ölçüsünde belirli tercihleri yapmaktadır. Bireyi karara ulaştıran araçlar değer ve araçsallık olarak görülmektedir. Değer; bireyin belirli bir sonuca ilişkin duygusal eğilimidir. Diğer bir ifadeyle bireyin bir sonuca yönelik olarak güdülenmesi olarak görülmektedir. Sonucun birey için istenilme derecesini ve çekiciliğini belirlemektedir. Birey bir sonucu elde etmeyi, elde etmemeye tercih ediyorsa, sonucun veya amacın değeri pozitif (+), bunun tersi ise negatiftir (-). Sonuç birey için fark etmiyorsa, değer sıfır (0) olacaktır. Dolayısıyla değer, (+1) ile (-1) arasında değişecektir. Birey tarafından ulaşılan belirli sonuçlar sadece bireyin tercihine değil, aynı zamanda kontrol edilemeyen başka etkenlerede bağlıdır. Seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan bireyin bu tercihi amaçlarının gerçekleşme ihtimaline inancından kaynaklanmaktadır. Bu inanca beklenti veya öznel olasılık denilmiştir (Vroom, 1964: 15-17). Bir başka ifadeyle beklenti kuramı; belirli bir davranışın, belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inançtır ve davranış-sonuç ilişkisini ifade etmektedir. Buradan hareketle, bireyin harekete geçme-güdülenme gücünün, beklenti ve değerlerin çarpımına eşit olduğu söylenebilmektedir (Onaran, 1981: 73).

1.2.5. Porter ve Lawler Modeli

Porter-Lawler'in Beklenti-Değer Teorisi'nde ödülün değeri sonuçların çekiciliğini gösterir. Ödüller, çeşitli ihtiyaçlara cevap verdiği ölçüde değer kazanmaktadır. Porter ve Lawler tarafından ödüller; içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İçsel ödüller; bir probleme çözüm bulmak, ilave mesai yaparak bir işi bitirmek gibi kişinin kendi davranışı sonucunda elde edebileceği ödüller iken, dışsal ödüller; görevde yükselmek, makam odasına sahip olmak, fazladan ücret almak gibi daha çok kurumlar tarafından verilen ödüllerdir. Buradaki

en önemli konu; bu ödülleri alan bireyin belli bir tatmine ulaşip ulaşamaması hususundaki algısını belirleyen beklentisi olarak görülmektedir (Onaran, 1981: 76). Başka bir ifadeyle, bireyin gösterdiği çaba karşılığında almayı umduğu ödül ile almış olduğunun birbirine yakınlığıdır. Birey, umduğundan daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde mutsuz olacak, tatminsizlik yaşayacaktır. Ödül almış olmak tatminin oluşması için yeterli olmayıp, alınması gerektiğine inanılan ödül alındığında tatminin gerçekleşmesi söz konusu olabilecektir.

1.3. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik Sözleşme İhlalleri, işgörenlerin işverenlerinin kendilerine söz verdiği veya ima ettiği yükümlülüklerden en az birisini yerine getirmediğini düşündüklerinde meydana gelmektedir. Bu ihlaller bazen verilen sözlerin yerine getirilmemesinden, bazen ise yerine getirilmesinin gecikmesinden dolayı oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri işgörenin, işverenin kendi yükümlülüklerinden birini veya daha fazlasını yerine getirmediğine yönelik görüşüdür. Yani işgören kendisine taahhüt edilen ile gerçekleşen durum karşısında bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının karşılıklı olarak yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin değerlendirilmesi sonunda sözleşmede bir eksiklik hissedilirse “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

İşgörenlerin, kurumlarının psikolojik sözleşmeyle alakalı bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirmediğini düşünmeleri, ihlalin bilişsel yönünü ifade etmektedir. İşgören kendisine söz verilene karşılık ne aldığını karşılaştırmaktadır. Çok çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilen bir işgören bu gerçekleşmezse, kendisine haksızlık yapıldığı kanaatine ulaşacaktır. Kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması, yerine getirilmeyen sözler sonucunda ortaya çıkacaktır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Bunun yanında, ihlale eşlik eden öfke, kızgınlık, ihanet, adaletsizlik duygusu, sıkıntı ve haksız zarar hisleri gibi duygusal bir durum da bulunmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu duygusal deneyim iş tatminsizliği ve kurumsal bağlılığın azalması gibi tutumsal ve davranışsal tepkilere sebep olmaktadır.

Çağımızda işveren istekleri ve işgören tercihleri psikolojik sözleşme kavramı içerisinde incelenmektedir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin daha fazla kurum

tarafından işgörelere verilen sözlerin hilafına maaş, görevde yükselme, eğitim ve bireysel gelişme konularında ortaya çıktığı görülmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşme kuramı, kurumların, bireylerin uygun iş koşullarıyla beraber olduğu ve işgörelerin işverenlerle birbirlerine karşı sorumluluklarının mevcut olduğu kabulüne dayanan, bireyle kurum arasında, yazılı olmayan, dile getirilmemiş inançlara ve güvene dayalı arzu edilenlerin toplamıdır (Godkin, Valentine, St. Pierre, 2002; Leung ve Chang, 2002). İşgörelenler bakımından sağlam bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve devam ettirilmesi; kariyer gelişim imkânlarının var olması, işin kapsamı (çeşitlendirilmiş, zorlayıcı görevlerin bulunması ve ilgi çekici olması), maddi mükâfatların mevcudiyeti, işbirliğine dayalı güzel bir iş ortamının olması, vazifeyi başarı ile yapabilmek için geri besleme ve yol gösterimi içeren bireysel desteğin olması ve son olarak bireylerin özel hayatlarına saygı gösterilmesi gibi altı faktöre bağlıdır (De Vos, Buyens ve Chalk, 2003: 6). Yukarıda bahsedilen faktörlerin mevcut olmaması psikolojik sözleşmenin aksamaması veya ihlâl edilmesi olarak değerlendirilecektir. Yani, psikolojik sözleşme ihlalleri, bireylerin psikolojik sözleşmelerindeki bir veya birden fazla yükümlülüğün kurum tarafından ihlal edilmesi olarak ifade edilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Morrison ve Robinson, 1997). İşgörelenin verdiği söze karşılık aldıklarını bilişsel olarak değerlendirmesi sonucu ihlal algısı oluşmaktadır. Önem arz eden konu bilişsel algılardaki farklılıklar sebebiyle bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının bazı durumlarda gerçek bir ihlalden bazı durumlarda da gerçek bir ihlalin çok net algılanmadığı durumlardan kaynaklanmasıdır. Mesela işe kabul süreci esnasında işgörelene dört yıl içerisinde yükseleceğiyle ilgili kesin bir söz verilebilmektedir ve yükselme gerçekleşmediğinde işgörelen sözleşmenin ihlal edildiğini kabul etmektedir. Bu durumda gerçek bir ihlalden söz edilebilmektedir. Diğer bir durumda ise işe kabul sürecinde net olarak yükselme ile ilgili söz vermemekle birlikte, kurumda yükselmenin seri bir şekilde gerçekleşebileceğini ima edebilmekte ve yükselme gerçekleşmediğinde işgörelen yine sözleşmenin ihlal edildiğini değerlendirmektedir. Fakat burada gerçek bir ihlalden çok işe kabul sürecinde isteklerin net olarak ortaya konulmaması söz konusudur. Aşağıda gösterilen eşitlik işgörelen açısından psikolojik sözleşme ihlallerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Eşitliğe göre, işgörelen öncelikle kendisine taahhüt edilenlere göre elde ettiklerini, sonrasında kurumun verdiklerini taahhüt ettikleriyle, üçüncü olarak da bu iki oranı birbiriyle

karşılaştırmaktadır. Soldaki oran sağdakinden küçükse, işgören bir sözleşme ihlali olduğuna hükmedecektir (Morrison ve Robinson, 1997).

Kurum Tarafından Sağlanan Yararlar	İşgören Tarafından Sağlanan Katkı
Kurum Tarafından Taahhüt Edilen Yararlar	İşgören Tarafından Taahhüt Edilen Katkı

Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme ihlallerini, “sözünden dönmek” (amaçlı olarak veya koşulların değişmesi neticesinde işverenin verdiği sözü kasten bozması) ve “uyumsuzluk” (işgören ve işverenin verilen sözün ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olmaları) olmak üzere iki sebebe bağlamışlardır.

Sözünden dönme (reneging), kurumun bilinçli olarak işgörene verdiği sözü yerine getirmemesi, sözünü yerine getirmede istekli olmaması durumunda meydana gelmektedir. Bu kurumun zayıf veya yetersiz kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Mesela kurum işe yeni kabul ettiği işgörenlerine işinde kalma konusunda güvence vermiştir ancak dış etkenler konusundaki değişim bunu yapmasına izin vermemiştir. Yetersiz olmakla birlikte isteksizlik durumu da sözünden dönmenin başka bir şeklidir. Mesela kurum herhangi bir söz verir fakat bunu gerçekleştirme isteği göstermez veya önce bu isteği olsa da daha sonra vazgeçmektedir. Burada maliyetler önemlidir. Kurum kendi kazancını düşünerek verdiği sözü yerine getirmekten vazgeçmektedir. Aşağıda bahsedilen üç faktörle sözünü yerine getirmenin azaldığı durumlar açıklanmaktadır:

1. Faktör: Karşılıklı olarak her iki tarafın da yeteri kadar güçlü olması durumudur. İşgören kurumun ihtiyaç duyduğu gerekli kritik yeteneklere sahipse kurum yerine başka bir işgören alma fikrinden daha uzak olmakta ve daha az sözünden dönmektedir.

2. Faktör: İşgörenin sözleşmeye ne kadar uygun davrandığı durumudur. İşgörenin sözleşmeye tam uygun davrandığı durumlarda, kurum beklenilene vermeyen işgörene göre maliyetlerin daha düşük olacağını düşünmektedir.

3. Faktör: Sözleşmenin işlemsel veya ilişkiyel olma halidir. Sözleşme ilişkiyel ise sözünü yerine getirmemenin maliyeti daha yüksek algılanır ve sözünü yerine getirmeme daha az gerçekleşmektedir.

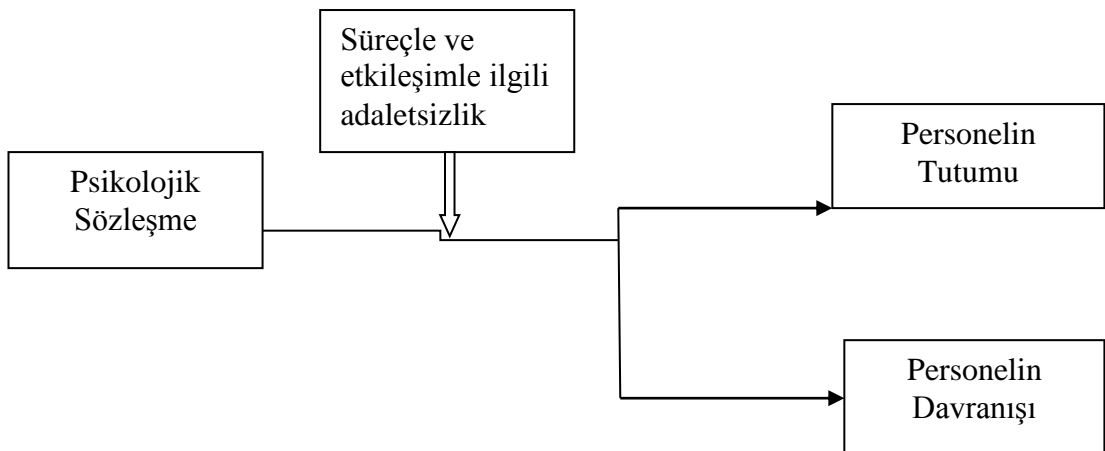
Faktörlerin beraber değerlendirilmesi sonucunda, işgören işvereni karşısında güçlü ise, sözleşme maddelerini uyguluyor, sadık kalıyorsa, kurum sözleşmeyi daha

çok ilişkişel görüyorsa, sözünü yerine getirmemenin maliyeti daha yüksek algılanmakta ve bu şekilde davranılmamaya çalışılmaktadır. Eğer kurum işğören karşısında daha güçlüyse, işğören sözleşmeye tam olarak uymuyor, karşılamıyorsa, sözleşme işlemsel algılanıyorsa, kurum maliyetleri göz önüne alarak sözünden dönebilmektedir. Uyuşmazlık (Incongruence), kurumun taahhütleri ve işğörenlerin algıları farklılık arz ediyorsa ortaya çıkmaktadır. Uyuşmazlık hali, farklı şemalar, karışıklık-yükümlülüklerin belirsizliğı ve iletişim olmak üzere aşağıda detaylandırıldığı şekilde üç faktörle açıklanmaktadır:

1. Faktör: Farklı Şemalar: Kültüre göre de farklılık arz edebilen, bireylerin olay ve durumları farklı değerlendirmeleri sonucu oluşan şemalar, bireylerin geçmişteki deneyimlerinden kaynaklanan bilişsel çerçevelerdir. Bu işğorene ve işverene göre değışir. Mesela; bireyin çalışma güvencesini nasıl kurguladığı kafasında yarattığı çalışma güvencesi şeması algısından kaynaklanır.

2. Faktör: Karışıklık ve Yükümlülüklerin Belirsizliğı: Yükümlülükler ne kadar karışık ve belirsiz olursa, iki taraf arasında algılamada da o kadar farklılıklar ve sorunlar meydana gelecektir.

3. Faktör: Yanlış İletişim: Diyalogun doğru ve güvenilir olmadığı ortamlar da işğören ve kurum arasında uyum sorununa sebep olacaktır. Yazarlar psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi neticesinde sözleşmenin daha işlemsel bir boyut aldığını tespit etmişlerdir (Robinson 1996; Kickul, 2001). Bundan dolayı işğörenler sosyal değışim yönünden maddi kazanç boyutuna kaymaktadırlar. Bu durum Şekil 1,1'deki gibi ifade edilmektedir.



Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: Kickul, J.(2001)

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin kuruma olan güvenini olumsuz etkileyerek işgörenlerin kuruma kazandırdıkları faydanın azalmasına sebep olmaktadır (Robinson, 1996). Diğer bir deyişle, eğer verilen sözler yerine getirilmez ise bu durum işgörende güvenin kaybedilmesine neden olur ve işgörenler ilişkiye ek bir katkı yapmaktan vazgeçerler. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalleri işgörenlerin aidiyet duygularını da etkiler ve örgütsel bağlılığın azalmasına da sebep olmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). Sonuçta işgörenler yeni iş seçenekleri aramaya başlarlar (Leung ve Chang, 2002). Sözleşme ihlalinin davranışlara yansımaları ise genellikle performansta azalma, işten ayrılmalar ve örgütsel vatandaşlığın azalması olarak görülmektedir (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 1999).

Kurumlarda, psikolojik sözleşme şartlarının sağlanmaması durumunda işgörenlerin tutum ve davranışlarının olumsuz yönde değişebileceği ifade edilebilir. Kurumun psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesinin işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerini olumsuz etkileyerek üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerini ise arttıracakları belirtilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2013: 833).

Genel olarak, kurumların işgörenlerine verdikleri sözleri yüksek oranda tuttuğu ve onların beklentilerini yerine getirdiği durumlarda, işgörenin kuruma bağlılığında artış gözlemlenirken, tersi bir durum söz konusu olduğunda ise duygusal bağlılıkta azalma gerçekleşmektedir (Bekaroğlu, 2011: 37).

1.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kaynakları

Psikolojik sözleşmeler çok net ve anlaşılır şekilde ortaya konulmamaktadır. Psikolojik sözleşme; bir ihlâl durumunda daha net fark edilir hale gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri, psikolojik sözleşmelerin kapsam ve sonuçlarını ortaya koymak bakımından önem arz etmektedir (Granrose ve Baccili, 2006: 164). Diğer taraftan, psikolojik sözleşme daha çok sadece ihlâl edildiğinde veya önemli bir değişime uğradığında çalışanların davranışlarını etkileme bakımından önemli olmaktadır (McDonald ve Makin, 2000: 85). İşverenler, işgörelere verdikleri sözleri sıklıkla yerine getirmemektedir. (Hallier ve James, 1997: 223). Yalnızca işverenlerin taahhütlerini yerine getirmemeleri tamamen psikolojik sözleşme ihlâli oluşması için yeterli değildir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörende, kurumun psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüğü/yükümlülüklerini tam yerine getiremediği hissini uyandırmaktadır (Rousseau ve Parks, 1993; akt. Turnley ve Feldman, 1999b: 897). Psikolojik sözleşme ihlalleri gerçekten meydana gelmemiş veya ihlâlê dair bir düşünce oluşmayabilmektedir. Burada önemli olan işgörenin bir ihlâlê gerçekleştirdiğine dair inancıdır. Özellikle işgörenin davranış ve tutumlarında bir değişim olduğunda böyle bir durum gerçekleşmektedir (Robinson, 1996; akt. Pate ve Malone, 2000). Bundan dolayı, araştırmaların çoğunda gerçek bir ihlâlêden ziyade algılanan ihlâl, analizlere konu edilmiştir. İşverenin sözleşmeye her uygun davranmayışı, işgören tarafından bir ihlâlê gibi değerlendirilmeyip, psikolojik sözleşmeye zarar vermeyebilmektedir (Turnley ve Feldman, 1999a: 368). Psikolojik sözleşmeye ilişkin çizilmeye çalışılan kuramsal çerçevede de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin kuramsal perspektifler bir biçimde beklentilerin uyumsuzluğu yapısı (construct of discrepancy of expectations) üzerine odaklanmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999b: 897).

Kurum içerisinde psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların iş performanslarını, kurumsal bağlılıklarını, kurumsal sinizm düzeylerini, iş tatminlerini etkilediği görülmektedir. Kurum içerisinde psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkarılması ve ihlal algısının ortadan kaldırılarak verimli bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi araştırmalara konu olmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, kurum üyelerinin hissettiği beklentiler ile kazançları arasında farklılıklar oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Fakat bu durum tam önemsenmeyebilir veya önemsendiğinde bunların hepsi ihlal inancına yol açmayabilir. Bundan dolayı sözleşme ihlalleri değerlendirilirken önemli nokta; bu tür algılamaların psikolojik sözleşme şiddetine (violation) yol açma ihtimali daha yüksek olanların hiçbir olumsuz tepkiye neden olmazken, zararsız görünen bazı ufak anlaşmazlıkların ise güçlü bir öfke ve kızgınlık hissine neden olabilmesidir (Rousseau, 1995).

Robinson ve Morrison (1997) psikolojik sözleşme ihlallerini, verilen sözün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı şeklinde ve psikolojik sözleşme şiddetini ise psikolojik sözleşme ihlali oluştuktan sonra işgören tarafından gösterilen duygusal ve tutumsal tepkiler olarak tanımlamaktadır. Oluşturulan modelde, psikolojik sözleşme ihlalleri ve şiddet oluşumunda psikolojik sözleşme ihlali kasıtlı yapılan ihlaller ile farkında olmadan yapılan ihlaller olarak sınıflandırılmaktadır. Taahhüt ve vaatlerin

çokluğu, karışıklık, performans eksikliği gibi imkânsızlıkların, güç dengesizliği, çalışanın davranışı ile işgören ve işverenin karşılıklı ilişkisinden kaynaklı isteksizliğin bilerek yapılan psikolojik ihlal kapsamında değerlendirileceğini belirtmişlerdir. İşgörenler ve kurumun kültürel yapısı arasındaki mesafe ile sosyalleşme durumlarına bağlı oluşturdukları farklı şemaların, kapalı, eksik veya üzerinden uzun zaman geçmiş sözlerin oluşturduğu karışıklık ve belirsizliğin, iletişim durumlarının psikolojik sözleşme ihlallerine neden olabileceğini ancak bu ihlalin farkında olmadan yapılan ihlaller kapsamında değerlendirilebileceğini ifade etmektedir (Robinson ve Morrison, 1997: 88).

Agee (2000: 70)'de benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlallerinin kasıtlı veya farkında olmadan iki farklı durumda ortaya çıktığını düşünmektedir. Kurumun isteksizliği ve imkânlarının kısıtlı olması nedeniyle yükümlülüklerini yerine getirmemesi örgütün kasıtlı olarak gerçekleştirdiği psikolojik sözleşme ihlaline örnek teşkil etmektedir. Yine Özkeçeli (2005: 45)'de güç dengesi, taahhütlerin maliyetli olması, işgörenlerin yükümlülüklerini yerine getirme durumları, işverenin isteksizliği gibi sebeplerle kasıtlı psikolojik sözleşme ihlali meydana gelebileceğine vurgu yapmaktadır.

Tükeltürk ve diğerleri (2012: 93-110) işgörenler ile kurum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin bazı belirtilerle ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bunlar; işveren ile işgören arasında doğan çatışmalar ve karşılıklı güven problemi, işgören ve işverenin birbirine karşı anlayış göstermemesi, iletişim problemleri, bunu düzeltmek amacıyla karşılıklı sarf edilen gayretin yetersiz olması, psikolojik sözleşmeyi ihlal etmeye yönelik gerçekleştirilen eylemler, işgören veya işverenden sadece birinin psikolojik ilişkiye önem ve değer vermesi, karşılıklı yapılan taahhütler ile gerçekleştirilen uygulamalar arasında büyük tutarsızlıkların bulunması, işgörene işin gerekliliklerinin yanlış anlatılması, adil uygulamaların ortaya konulamaması şeklinde belirtilmektedir.

Bir kurumda çalışanlar kurum tarafından kendilerine vaat edilmiş soyut eylemlerin gerçekleşmediğini açıkça hissediyorsa bu durum psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin göstergesidir. Bu durumda işgörenler katı ve güvensiz kurum yönetim anlayışına inanacaklardır. Söz konusu anlayış işgörenleri psikolojik olarak olumsuz etkileyecek, kurumsal bağlılık ve kurumsal adalet inancından uzaklaştıracaktır. Bu da çalışanları verimli çalışma anlayışından uzaklaştıracaktır.

Yönetim ile işgören arasındaki ilişkide bir taraf, diğerinin taahhüt ettiği yükümlülükleri yerine getirmediğini hissediyorsa, bu psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği anlamına gelmektedir. İşverenin aralarındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algılayan işgören, aynı sözleşme gereği kendisine düşen sorumlulukları yerine getirmeyi artık pek fazla düşünmeyecektir. Psikolojik sözleşmenin ihlali öncelikle iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu sarsmaktadır ve işgörenin işe ilişkin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etki yapmaktadır (Kırel, 2004: 17). Uyumsuzluğun psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmasının bazı göstergeleri bulunmaktadır. İşgören ile kurum arasındaki uyumsuzlukların psikolojik sözleşme ihlalleri olarak algılanması üç esas faktöre dayanmaktadır. Bu faktörler; beklenti kaynakları, spesifik nokta ihlalleri ve uyumsuzluğun özellikleri şeklindedir.

1.3.1.1. Beklentiler

Psikolojik sözleşmede kurumsal açıdan işgörenlerin, işverenlerin kendilerine vermiş oldukları sözleri, kurum kültürünü ve diğer uygulamaları algılama biçimlerine bağlı beklentileri ile kurumun işleyişine dair görüşleri, işgörenin beklentilerini oluşturmaktadır. Her işgören örgüte bazı ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için katılmakta; bu ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda davranışta bulunmaktadır. İhtiyaçları karşılanan işgörenler tatmine ulaşırken, karşılanmayan işgörenlerin moralleri bozulmakta ve verimlilikleri azalmaktadır (Kaşlı, 2007: 159-174).

Psikolojik sözleşme hem işgören hem de işvereni kapsayan beklentilerden oluşmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşmede her iki tarafında beklentileri bulunmaktadır. Kotter (1973: 91-99)'de işgörenlerin kurumdan maaş, kişisel gelişim, işinde tanınırlık, güvenlik ve çevresel faktörler, arkadaşlık ilişkileri, çevre, yükselme fırsatı beklediklerini ifade etmektedir. İşverenin, kurumun da işgörenden, kurumsal bağlılık, esneklik ve gönüllük, işleri yeterli seviyede yapabilme, uyumlu grup çalışması, iş etkinliği, denetleme, olumlu iletişim gibi beklentileri bulunmaktadır. Kurumun değişik kademelerindeki idareciler, psikolojik sözleşme oluşturacak şekilde işgörelere taahhütlerde bulunmaktadır. Esasında var olan beklentilerin bazıları daha işe alımlarda bile başlamaktadır. Personel alımı için yayımlanan ilanda geçen ifadeler, işgören adayı tarafından kurumun ağızından çıkıyormuşçasına kabul edilmektedir. Bundan dolayı da işgörenlerin beklentileri birbirinden farklı kaynaktan,

durumdan veya kişiden oluşmakta ve beklentilerin oranı da sözü veren kişiye göre değişmektedir. İşgörenin sürekli ilişkide olduğu ilk kademe yöneticisi ile en üst düzeydeki yöneticisi tarafından yapılan taahhütlerden oluşan psikolojik sözleşme ihlalleri farklı etki göstermekte, ilk kademe yöneticisiyle uyumsuzluk olması halinde daha fazla negatif etkiler görülmekte ve bunu bir tür ihlal olarak algılayabilmektedir.

İşgörenler, görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için gayret göstermekte ve bunun karşılığında da kurumdan maaş artışı, görevde yükselme veya ödüllendirme gibi teşvikler beklemektedir. Mesela; bir işgörenin, görevini başarıyla yerine getirebilmek için ilave çalışması ve ek çaba göstermesi gerektiğini bildiğinden ve bunu yerine getirdiğinde, işgörenin kurumundan maaş artışı beklemesi kaçınılmaz olacaktır. Yine daha fazla iş tecrübesi kazanmak ve kendini geliştirmek isteyen ve bunun için çok fazla gayret sarfeden bir işgören kurum tarafından kariyer geliştirme ve terfi edebilme fırsatlarının sağlanması beklentisi içine girecektir (Romzek, 1990: 374-382). Fakat işgörenin bu gayretleri karşısında beklentileri karşılanmazsa psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşecektir.

1.3.1.2. Spesifik Nokta İhlalleri

Psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilgili yapılan araştırmaların hemen hemen tamamı, psikolojik sözleşme ihlallerinin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde negatif etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşme ihlallerinden kaynaklanan bu negatif etkiler işgörenlerin daha çok kurumun kendilerine olan sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiği ile alakalı olduğu sonuçlar arasındadır. Konu üzerinde çalışan çok sayıda araştırmacı, işgören davranışlarındaki birçok durumun performans düşüklüğü, gönülsüzlük, işten ayrılma oranı artışı ve işe adanmada kayıtsızlık ve kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi psikolojik sözleşme ihlali ile bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. 1999'da yapılan bir çalışmada psikolojik sözleşme ihlallerinin iş tatmini ve kuruma bağlılığı azalttığı, işten ayrılma niyetini arttırdığı, biçimsel ve fazladan rol performansını azalttığı tespit edilmiştir (Turnley ve Feldman, 1999: 71-83). Sosyal takas teorisine göre iş ilişkisinde kuruma bağlılık ve kurum amaçlarının gerçekleşmesi doğrultusunda en önemli unsur teşviklerdir. Bahse konu teşvikler işin kendisi, prim, maaş ve çalışma koşulları olduğu kadar sosyo-duyusal bazı yararlar da sağlayabilmektedir.

Araştırmacılar, karşılıklılık normuna dayanarak çalışanların kendilerine verilenin karşılığı olarak kurumsal amaçlar için çalıştıklarını tespit etmişlerdir.

İşgörenler yönetimin kendine sağladığı teşviklerin karşılığını vermek için alıştıka örgütsel vatandaşlık davranışı da göstermektedir. Bundan dolayı psikolojik sözleşme kapsamında algılanan teşviklerde oluşan bir ihlal tam tersine sonuçlar doğurabilmektedir (Jacqueline ve Shapiro, 2002: 927-946). Buna ilave olarak psikolojik sözleşmede yapılan değişimler de işgörenler üzerinde etkilidir. Bu değişim, uyum ve değişim olarak iki farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Uyum, birtakım değişikliklere, genişleme ve daralmalara (ödeme planları, çalışma düzeni, performans ölçütleri, vb.) rağmen sözleşmenin özünü fazla bozmadan daha esnek değişiklikler söz konusu iken; dönüşüm, sözleşmede radikal daha katı değişikliklere (kısa dönemli mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama vb.) giderek yapının büyük ölçüde değiştirilmesidir. Uyumda değişim işgörenler tarafından benimsenip desteklenebilirken ve daha olumlu karşılanırken, dönüşümde değişime direnç söz konusu olup tarafları olumsuz etkilemektedir. Sonuçta taraflardan birisi sözleşmedeki değişimden zarar görmektedir. Sözleşmede dönüşüm yeni bir sözleşme yaratma amaçlıdır ve daha katıdır, bu da örgüte bağlılığı azaltabilmektedir. Mesela kurumsal küçülme, reorganizasyon gibi nedenlerle gerçekleşen işten çıkarmalar ile işverenler, işgörenler ile aralarında bulunan psikolojik sözleşmeyi ihlal etmektedir.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi söz konusu olduğunda, işgörenlerin kuruma bağlılıkları azalmakta ve yeni iş aramalara sebep olmaktadır. Yine de, işverenler, genellikle bu sözleşmeden zarar gördüğünün farkına varamamaktadır. Bu durum, işgücüne olduğu kadar işverene ve yöneticilere de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004: 1-2). İşveren bu değişim sonucunda kuruma bağlı, nitelikli ve işine karşı istekli birçok işgörenini kaybedebilmektedir. Bu durumda işveren kurumda işleyişi ve düzenini bozmamak için daha fazla gayret göstermek zorunda kalacaktır. Bu da işveren ve kurum için ayrı bir maliyet ve zaman kaybına neden olacaktır. Tüm bunlar kurumun üretim, hizmet kalitesi ve verimliliğini azaltacaktır.

Daha öncede bahsedildiği gibi; işgörenler ve işverenler, davranışlarını psikolojik sözleşmelerindeki algılarına, tespitlerine göre şekillendirmektedirler. Bu sebeple kurumlarda; yazılı olmayan kuralları içeren psikolojik sözleşmeler, yazılı kurallara göre daha çok ön plana çıkmakta ve personel kaynağının etkin, verimli

kullanımını sağlayan bu çeşit sözleşmelere verilen değer gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. Ayrıca işğören ve işveren arasındaki bu ilişkinin; karşılıklı tarafların algılanan yükümlülüklerini yerine getirmemesi şeklinde ilerlemese de, psikolojik sözleşmede önemli değişikliklere sebep olabilmektedir. Eğer bu değişim kabul edilebilirlik düzeylerini geçerse; mevcut psikolojik sözleşme şartlarının tadil edilmesi ve yeni bir psikolojik sözleşme oluşturulması daha etkili bir çözüm olacaktır (Schalk ve Roe, 2007: 158-162).

1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Türleri

Yapılan araştırmalar çalışma hayatında bireylerin adaletsizlik ve haksız işlemlerle karşılaştıklarında çok sert tepkiler gösterdiklerini ortaya koymuştur. Psikolojik sözleşme ihlalleri, bazı sözlerin verildiği fakat bu sözlerin tutulmadığı bir dağıtım adaletsizliği türü olarak görülmektedir. Sözleşme ihlali bireyin adaletsiz uygulama (işğörenin hak ettiği sözü veya ürünü elde edememesi) ile karşılaştığı tespiti sonucu ortaya çıkmaktadır (Kickul, Neuman, Parker and Finkl, 2001).

Psikolojik sözleşmede taraflar arasında yaşanan uyumsuzlukların türleri;

- İşğörenle işveren arasındaki uyuşmazlıklar,
- İşğörenle kurum arasındaki uyuşmazlıklar,
- İşverenle kurum arasındaki uyuşmazlıklar şeklindedir.

1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Kurumlarda verilen sözlerin yerine getirilmemesi veya uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlalleri sürecinde algılanan, karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. İşğören kendisine taahhüt edilen ile karşılığında elde ettiği kazanım arasında bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Karşılıklı taraflarının kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirip getirmediklerinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 321).

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994: 256);

-Eğitim ve geliştirme; işgörenlere mesleki alanda kendilerini geliştirmeleri için yeteri kadar veya hiç eğitim imkânının sağlanmaması,

-Ödenen ücretler; işgörene söz verilen ücret ile ödenen ücret arasında farklılığın bulunması,

-Ödüllandirme; promosyonlar veya görevde yükselmelerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,

-İşin niteliği; işverenlerin yapılacak işler veya çalışılacak bölümler konusunda işgörenleri, yeterince ve doğru bilgilendirmemesi,

-İş güvenliği; iş güvenliği derecesinin istenilen seviyede olmaması,

-Geri bildirim; gözden geçirme ve geri bildirim yetersiz yapılması,

-Değişim yönetimi; kurumda meydana gelen değişimler ile ilgili işgörenin yeteri kadar bilgilendirilmemesi veya işgörenin kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,

-Sorumluluk; işgörenlere taahhüt edilene göre daha az sorumluluk verilmesi,

-Bireyler; işverenlerin kurum içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları veya çalışma tarzları gibi konularda yeni başlayan işgörenleri yanlış bilgilendirmesi şeklindedir.

Psikolojik sözleşmede taraflar arasında yaşanan uyumsuzlukların nedenleri ise (Rousseau, 1995);

-İşgören ve kurumu temsil eden bireyin, kurumun verdiği sözün ne anlama geldiği konusunda her iki taraf açısından da haklı görünen farklı algılamaları olabilmektedir. Böyle durumlarda, işgören kendisine verilen sözlerin tutulmadığına inanırken, kurumu temsil eden birey, kurumun verdiği sözleri sonuna kadar yerine getirdiğine inancını net bir şekilde ifade etmektedir.

-Uyumsuzluklar, kurumun verdiği sözleri yerine getirmeyi sürdürmemesinden kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda kurum bir süredir ekonomik sıkıntılarla karşı karşıya kalmıştır. Personeli işten çıkarma veya harcamalarda kısıtlamaya gidilmesini gerektirecek harici etkenler ortaya çıkmışsa, kurumun işgörenlere verdiği sözü tutması imkânsız hale gelmektedir.

-Uyumsuzluklar, basit olarak kurumun işgörenlerine verdiği sözü tutmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Mesela, kurumun karı çoğaldıkça, kurumlar, karlarını paydaşları ile aynı miktarda paylaşmak istemeyebilmektedir.

-İş ilişkisinde güvensizlik ve bir çatışma geçmişi bulunabilmektedir.

-Karşılıklı taraflar arasında birbirlerine göre farklı bakış açılarına sahip olmasından kaynaklanan bir sosyal mesafe olabilmektedir.

-İlişkide taraflardan birisi, ilişkiye daha az değer verebilmektedir (eğer alternatif taraflar daha etkileyici ve cazip görünüyorsa).

1.3.4.Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlalleri, bireylerin arzu edilen sonuç ve yararlarla ulaşmasını engellemektedir. Bir işgören psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmeye başladığında; kendisine adaletsiz davranıldığını düşünecek, bu durum işgöreni ilişkide eşitliği ve dengeyi tekrar sağlamaktan alıkoyacaktır (Lester ve Kickul, 2001).

Turnley ve Feldman(1999); psikolojik sözleşme ihlallerinin en çok, kurumların reorganizasyonu ve küçülmesi süreçlerinde yaşandığını özellikle de iş güvencesi ve gelişme olanakları konuları ile ilgili olduğunu belirlemiştir.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ilk önce iş ilişkisinin temeli olan güven duygusunu zedelemekte, işgörenin kendine düşen görevleri ihmal etmesine ve kurumu destekleyici faaliyetlerden kaçınmasına sebep olmaktadır (Özkalp, 2004: 281).

Psikolojik sözleşme; ihlal edildiğinde işgörenler güvensizlik, sadakat, öfke ve bağlılığın azalması ile kurumdan ayrılma düşüncesinin artması deneyimlerini yaşayabilmekte (Lambert, Edwards ve Cable, 2003), düşük performans gösterebilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı olumsuz etkilenmektedir. Böyle durumlarda ilişkiel sözleşmeler işlemsel sözleşmeye dönüşebilmekte, ihlal algısına sebep olan durumlar iyi yönetilmezse ihlal düşüncesi giderek derinleşmektedir (Rousseau, 2004).

Araştırmacılar, işgörenlerin işverenlerine karşı güvenleri, kurumlarından ve işlerinden memnuniyetleri arttıkça, ihlallerin azaldığını ortaya koymuşlardır (Morrison ve Robinson, 1997). Bununla birlikte, inceleme sonuçları psikolojik sözleşme ihlallerinin kurumlarda bir seri istenmeyen iş tutumu ve davranışı ile ilişkisinin olduğunu, bu olumsuzlukların işten ayrılmalara kadar varan sonuçlar meydana getirdiğini ortaya koymuştur. Mesela, Knights ve Kennedy (2005), Avustralya'da kamu sektöründe görev yapan kıdemli işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini ve kurumsal bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir araştırmada ise, psikolojik

sözleşme ihlallerinin iş doyumu, güven ve örgütte kalma niyeti ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994).

İşgörenin psikolojik sözleşmeye uyması veya uymaması, işgörenin kuruma katkıları karşılığında hak ettiğini aldığı veya almadığı düşüncesine bağlı olarak değişmektedir. Kurumdan hak ettiğini alamadığı duygusuna kapılan işgörenler, sözleşmeyi ihlal edebilmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ise işgörenin kuruma aidiyeti düşüncesinin azalması, kuruma güvenini kaybetmesi ve son olarakta işten ayrılması gibi arzu edilmeyen durumlara sebep olabilmektedir. Modern yönetim anlayışında, insan kaynağının kurumun en değerli varlığı olduğu dikkate alındığında psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkardığı neticeler, kurumların hiç de karşı karşıya gelmeyi arzu etmeyeceği türdendir.

1.4. Psikolojik Sözleşme Yapısının Ölçülmesi

Psikolojik sözleşme çok boyutlu bir yapıya sahip olup, en önemli ayırım tek ve çift yönlü yaklaşımlar arasında yapılmaktadır.

Tek yönlü yaklaşımda psikolojik sözleşme, bir iş ilişkisindeki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler olan bireysel inançtır. Bu inanç, ilişkiyi şekillendirmekte ve davranışı yönlendirmektedir. Bu tek yönlü görüş temelde örgütsel beklenti ve sorumluluklarla ilgili işgörenin perspektifini açıklamaktadır.

İşverenin iş ilişkisine ilişkin algısını dikkate almayan bu görüşe karşılık son yıllarda iki tarafın algısını birlikte analiz etmeye dönük ilgi giderek artmaktadır. Psikolojik sözleşmeye ilişkin çift yönlü yaklaşım, hem işgören hemde işverenin algılarını bir bütün olarak ele alan bütüncül bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok yönlü yaklaşım, kurumsal ortamda; mesela, işgörenler ve onların yöneticileri arasındaki görüş ayrılıklarını berraklaştırarak kurumsal çatışmaların çözülmesinde ve kurumsal performansın geliştirilmesinde faydalı olabilmektedir. Freese ve Schalk (2008)'in tercihi, iş ilişkisini tek yönlü olarak işgöreni merkeze alan yaklaşımla analiz etmektir. Çünkü örgütün kimlerden (üst yönetim, ara kademe yöneticileri, insan kaynakları birimleri veya meslektaşlar) oluştuğu ve kimlerin temsil ettiği sorusu metodolojik yönden problemlidir.

Psikolojik sözleşme yapısını oluşturmada farklı bileşenlerin dikkate alınması, bu yapıyı ölçmede de farklı eğilimlerin bulunmasına neden olmaktadır (Freese ve Schalk, 2008). Bunun sonucunda, psikolojik sözleşmeler, araştırma sorularının

yöneltildiği yöne ve konuya göre farklı biçimlerde ölçülmektedir (McInnis, Meyer ve Feldman, 2009).

Rousseau ve Tijoriwala (1998) psikolojik sözleşmenin ölçüm şeklinin üç biçimde olabileceğini ifade etmişlerdir.

-İçerik odaklı ölçme: İş güvenliği, eğitim gibi sözleşmenin içerdiği terimler ve terimler arası ilişkilerin kapsamı incelenmektedir. İçerik odaklı değerlendirme, bireyin psikolojik sözleşmesini karakterize eden şartlara ve karşılıklı yükümlülüklerle işaret etmektedir. Bu değerlendirme işgörenin, işverenin veya her ikisinin de bakış açısından yapılabilmektedir.

-Özellik odaklı ölçme: Sözleşmenin bazı özellik ve boyutları, sözleşmenin açık/zımnı veya durağan/değişken olması gibi özellikler ve boyutların karşılaştırılmasını esas almaktadır.

-Değerlendirme odaklı ölçme: Sözleşmenin taraflara getirdiği yükümlülüklerin yerine getirilmesinin, gözlenen değişimlerin ve ihlallerin değerlendirme düzeyi olarak tespit edilmektedir. Bu sözleşme odaklı değerlendirme, mevcut örgütsel deneyimlerin sözleşmeyle ilişkisini değerlendirerek bireysel yargılarda bulunmayı işaret etmektedir. Değerlendirme odaklı ölçme bireyin mevcut deneyimlerinin mevcut psikolojik sözleşme ile karşılaştırılmasıyla sonuca varılmasıdır. Değerlendirmeler, sözleşmeye uyulması, sözleşmenin ihlal edilmesi ve değişmesi gibi değerlendirmeleri içermektedir.

Psikolojik sözleşmenin içeriğinin ölçülmesinde esas alınması gereken ölçütleri Freese ve Schalk (2008) aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

-Psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesi, ya teoriye ya da ampirik verinin tümevarımsal analizine dayandırılması gerekmektedir. Teoriye dayalı yaklaşım takip edildiğinde, psikolojik sözleşmeyi temsil eden bireyler tarafından doğrudan rapor edilen veri, teori geliştirmede kullanılabilir.

-Psikolojik sözleşmenin içeriğini ölçüp, değerlendiren bir araçta psikolojik sözleşmede örgütün ve işgörenin karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin işgörenin algılarını ifade eden maddeler bulunmalıdır.

-Psikolojik sözleşmenin içeriğini ölçen aracın psikometrik özellikleri, araştırma yapılan örnekleme uygun olmalıdır. Eğer belirli bir ölçek daha önce benzer bir grupta sınanmamış ise pilot uygulaması yapılmalıdır.

-Psikolojik sözleşme ölçeği, maddeler bazında değerlendirilmeli, psikolojik sözleşmeye uyma veya uymamaya ilişkin global ölçme sonuçları ile karşılaştırılmalıdır.

-Psikolojik sözleşme değerlendirilirken, doğrudan ölçümler kullanılmalıdır. Doğrudan ölçme, psikolojik sözleşme maddelerinin işğörenin algısı ile ölçülmesini gerektirmektedir. Dolaylı ölçmelerde, algılanan yükümlülöklere ilişkin kurum ve işğören arasındaki uyumsuzluk puanı hesaplanmakta bu da farklı puanların ayırt ediciliğinde geçerlilik sağlanması çok yüksek korelasyon vermesi ve varyans sınırlamaları gibi sorunlar nedeniyle metodolojik yönden problemlili olarak değerlendirilmektedir.

-Psikolojik sözleşmeye uymama veya psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, psikolojik sözleşmeye uymadan ayrı tutulmalıdır çünkü ihlal veya uymama, uymamanın karşıtı olarak görölmemektedir. İşğörenler, kurumun bazı sözlerini tuttuğu ile ilgili bir kanıya sahip olsalar da yine de psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini rapor edebilmektedirler. Uyma algısı, yükümlölüklerin ne düzeyde yerine getirildiğine inançtır. Oysa psikolojik sözleşme ihlali genellikle ayrı bir eylemi ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramsal Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, 1982 yılında yapılan 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda Dennis W. Organ'ın Thomas S. Bateman ile birlikte hazırladıkları çalışma sonucunda bildiri şeklinde sunulup, 1983 yılında makale formatında hazırlayıp yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" konulu çalışmada ve yine aynı yıl içerisinde C.A. Smith, Dennis W. Organ ve J.P. Near'ın beraber yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" konulu makalede ilk defa kavramsal olarak dile getirilmiştir (Podsakoff ve diğ., 2000: 513).

Organ (1988) ÖVD'nı aşağıdaki şekilde tanımlamıştır;

İsteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlardır.

Daha sonra Organ tarafından yapılan çalışmayla vatandaşlık davranışını tekrar tanımlayarak "iyi asker sendromu" ismini vermiştir. Davranışların temelinin gönüllülük esasına dayanması, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık sergilememesi halinde içinde bulunduğu örgüt yöneticisi tarafından cezai işlem yapılmayacağını göstermektedir (Yeşiltaş, Türkmen, Ayaz, 2011: 172-173). Örgütsel vatandaşlık davranışında; bireylerin kuruma olan sorumlulukları, hakları ve görevleri haricinde ilave bir gayret ve çalışma vardır, fakat bu gayretleri, katkıları belirleyen belirli mevzuat veya kurallar mevcut değildir (Deniz ve Demirci, 2015: 39).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin herhangi bir dayatma olmadan kendi arzuları ile yaptığı, emre dayalı olmayan fakat kuruma fayda sağlayan davranışlardır (Mete ve Serin, 2015: 150). ÖVD, örgüt tarafından gerçekleşmesi arzu edilen ve örgütsel etkililiğe pozitif yönde katkı sağlayan bireysel davranışlardır.

Çalışma ortamında bulunan mesai arkadaşlarına yardım etmek, işin koşullarının geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak, işe zamanında gelmeye özen göstermek, çalışma saatlerini verimli değerlendirmek, işin gerektirdiğinden daha fazla işe katılım gösterme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir. Mesaiye gelemeyen arkadaşının işini yapma konusunda istekli olmak, işin yasal olarak zorunlu kılmadığı, fakat kurum tarafından önem arz eden şeyleri yapmaya gönüllü olmak, görev tanımının bir parçası olmamasına rağmen, yeni gelen işgörenlerin kuruma oryante olmalarına yardım etmek, diğer işgörelere engelleri aşmalarında destek olmak, kontrolörlere veya yöneticilere işlerinde yardımcı olmak, onlara destek vermek, örgüte katkı sağlayacak yeni ve yaratıcı düşünceler önermek, gerekenden daha fazla işe katılım göstermek (mesala, kanuni hakkından daha az izin kullanmak) ve işe gelemeyeceği zamanları önceden haber vermek gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir. ÖVD ile ilgili tanımların birleştiği nokta, bu davranışların kurumda isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen, üzerine düşen rolden daha fazla gösterilen gayretler olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkı sağlamasıdır (Sezgin, 2005: 319).

İşgörenlerin kurumlarına daha fazla fayda sağlayabilmeleri, kurumlarıyla bütünleşmeleri, beklentinin üzerinde performans göstererek kurumlarının başarısına katkı sağlayabilmelerindeki en önemli göstergelerinden biri; örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Ahmet, 2015: 12). ÖVD'nin işgörenlerin görev tanımlarının içinde veya üstünde olan ve biçimsel ödül sistemi dışında kalan davranışlar olduğu söylenmektedir (George ve Brief, 1992). Knovsky ve Pugh (1994) ise, vatandaşlık davranışını çalışanların kurumun biçimsel ödül sistemiyle ilişkisi olmadan, görevlerinin haricinde ve üstünde arzuya dayalı olarak gerçekleşen davranışlar olarak tanımlamaktadır. Turnipseed ve Murkison (1996) örgütsel vatandaşlık davranışını, işle ilgili olan ancak kurumun biçimsel ödül sistemine bağımlı olmayan, kurumsal işlevlerin verimliliğinin artmasına katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlamaktadır. ÖVD ile ilgili tanımlardaki ortak nokta; bu davranışların isteyerek ve gönüllülük esasına göre bir anlayış içinde ortaya konan rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların kurumsal etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunmasıdır (Çavuş ve Develi, 2015: 233). ÖVD ile ilgili ortaya çıkan belirgin özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

-Biçimsel ödül sisteminden bağımsız sergilenen,

-Kurumun işlevsel yapısının verimli olarak yürütülmesini sağlayan kurumsal faaliyetler içerisinde yer alan ve işleyiş süreci ile ilgili olan,

-Resmi görev tanımlarında bahsedilmemiş, biçimsel rollerin haricinde kalan, açık bir şekilde sınırları çizilemeyen, gerçekleştirilmediği durumlarda herhangi bir cezai müeyyide gerektirmeyen, işgörenlerin kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları,

-Sonuçları itibariyle bireye/işgörene ve kuruma/kurumsal yapıya pozitif yönde katkı sağlayan davranışlardır.

ÖVD’ni bireye yönelik ve örgüte yönelik olarak iki alt başlık altında incelemek mümkündür (Williams ve Anderson, 1991: 601-602):

-Bireye/Bireylere Yönelik ÖVD: Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel özellikler, çevre ile uyum içerisinde, kurum içi sosyal imkânlar ve yapılan faaliyetlerin niteliği gibi faktörlerin etkisiyle meydana gelen ve neticeleri itibariyle bireyler arasında oluşan etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

-Örgüte Yönelik ÖVD: Örgüte karşı meydana gelebilecek olumsuz bir durum karşısında engellenmesi ve/veya örgüte yararı olabileceği düşünülen bir fikrin uygulamaya konulması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya etkin olarak katılım sağlaması gibi davranışları içine alan, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi

ÖVD kavramının ilk kez 1980’li yıllarda Organ ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırıldığı daha önceki bölümlerde ifade edilmiştir. Bununla birlikte kurum yararına gönüllü davranışları, ilave gayret sarf edilmesini kapsayan vatandaşlık davranışlarının felsefesi 1930’lu yıllara kadar uzanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 2.1’de bu gelişimin tarihsel süreci gösterilmektedir.

Ünlü yönetim bilimcisi ve düşünür Barnard 1938 yılında kaleme aldığı kitabında ilk kez “ekstra rol davranışları” kavramından bahsetmektedir. Barnard “Functions of the Executive” isimli söz konusu kitabında örgütlerin işbirliği yapma istekliliği sonucunda ortaya çıkan kolektif yapılar olduğunu belirtmektedir (Bolat, 2008: 120). Barnard ayrıca işgörenler arasındaki işbirliği ve dayanışmanın örgütün başarısı noktasında sinerji meydana getireceğini ileri sürmektedir. Ancak Barnard

beklenen sinerjinin ortaya çıkabilmesinin ön şartı olarak tüm bu gayretlerin “gönüllülük” esasına göre yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

ÖVD kavramının tarihsel gelişim sürecindeki bir diğer önemli kilometre taşı Katz ve Kahn tarafından yapılan çalışmalarıdır. Katz ve Kahn 1966 yılında yayınladıkları “Sosyal Psikoloji” isimli eserlerinde bir kurumun etkin ve verimli çalışabilmesi için işgörenlere üç görevin düştüğünü belirtmektedirler. İşgören kuruma katılmalı ve kurum üyeliğini devam ettirmeli, kendisinden beklenen tavır ve sorumlulukları yerine getirmeli ve son olarak da işgören resmi olarak üzerine düşen görevlerinin üstünde ve ötesinde davranışlar sergilemelidir. İşgörenin özellikle bu sonuncu görevi vatandaşlık davranışları ile paralellik arz etmektedir. Katz ve Kahn “biçimsel-resmi rol davranışları” ile “yaratıcı-spontane rol davranışlarını” birbirinden ayırt etmekte ve ikinci tür davranışların örgütsel etkinlik açısından önemine vurgu yapmaktadırlar (Bolat, 2008: 121).

Tablo 2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tarihsel Gelişimi

Yazarlar	Görüşleri
Organ(1988-1990)	-Başkalarını düşünme -Nezaketsiz tabanlı bilgilendirme -Destekleme ve barışı koruma -Gönüllülük ve centilmenlik -Geleceği görme bilinci -Kurumun gelişimine destek verme
Graham(1991)	-Örgütsel sadakat -Örgütsel itaat
George ve Brief(1992)	-İş arkadaşlarına yardım -Diğer çalışanlara yardım etme ve beraber çalışma -İyi niyetin yayılması -Tavsiyelerde bulunma -Kurumu koruma -Kişisel gelişim
Moorman ve Blakely(1995)	-Sadakatin artışı -Personel çalışkanlığı -Kişisel inisiyatif
Podsakoff vd.(2000)	-Yardım davranışı -Gönüllülük ve centilmenlik -Örgütsel sadakat -Örgütsel kabullenme -Kişisel inisiyatif -Kurumun gelişimine destek -Kişisel gelişim

Kaynak: Acar, A.Z. (2006).

Katz ve Kahn ilave rol davranışlarını, ÖVD'na benzer bir davranış şekli olarak ele alıp incelemişlerdir. Yazarlara göre bu tür davranışlar yeniliği ve spontaneliği içeren aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar (Acar, 2006: 5);

- Başkalarıyla birlikte çalışma,
- Olumlu fikirler konusunda gönüllü olma,
- Kurumu koruma,
- Kendini geliştirme,
- Kuruma karşı uygun tavır takınma.

Örgütsel vatandaşlık kavramını literatürde ilk kez kullanan kişi olan Organ yaptığı çalışmalarda, Barnard'ın "işbirliği yapma istekliliği ve gönüllülük" ve Katz ve Kahn'ın "yaratıcı-spontane rol davranışları" başka bir ifade ile ilave rol davranışları kavramlarından geniş ölçüde yararlanmışır (Bolat, 2008: 121).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler

Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışını açıklayabilmek için birçok çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Burada ÖVD'yla ilgili ortaya atılan teoriler incelenmiştir.

2.3.1. Sosyal Mübadele/Değişim Teorisi

ÖVD ile ilgili ortaya çıkan ilk teori sosyal değişim teorisidir. Sosyal değişim teorisi 1964 yılında Blau tarafından mübadele kavramından yola çıkılarak açıklanmıştır. Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklamaktadır.

Kuramdaki temel varsayım, tarafların, ödüllendirilme beklentisiyle (arkadaşlık, onur, dikkate alınma, saygı görme vb.) sosyal ilişkilerde bulunduğu ve bu ilişkileri devam ettirdiği şeklindedir. Teorinin gelişimine destek olan öncü araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlara aittir.

Blau'ya göre; minnettarlık hissi oluşmadan sadece vicdanını rahatlatmak için yoksul insanlara yardımcı olmak sosyal mübadele kapsamına girmez. Yapılan davranışın sosyal mübadele özelliği taşıması için kişinin yoksul insanlardan

yardımlarının karşılığında saygı ve minnettarlık beklemesi gerekmektedir. Ekonomik ve sosyal mübadelede de bu durum söz konusudur. Fakat ekonomik mübadelelerde elde edilecek kazanımın niteliği belli iken sosyal mübadelede elde edilecek kazanım itimata dayalıdır ve belirsizlik taşımaktadır. Bundan dolayı sosyal mübadeleye dayalı kazanımlarda ekonomik mübadelede olduğu gibi pazarlık söz konusu değildir (İşbaşı, 2000).

Organ (1988), yöneticilerin adaletle hareket etmesinin işgörenlerin vatandaşlık davranışı göstermesine sebep olacağını, çünkü yöneticiler ve işgörenler arasında sosyal anlamda bir değiş tokuş yaşandığını tespit etmiştir. Yöneticilerin işgörenlerine adaletle muamele etmesiyle, sosyal alışveriş ilkesine göre işgörenler karşılık verecekler ve karşılık olarak yapabilecekleri tek şey örgütsel vatandaşlık davranışları olacaktır. ÖVD'nin gösterilme derecesi kurumun uygulamalarının işgören tarafından bilişsel açıdan adil olarak değerlendirilmesiyle ortaya çıkacaktır. Adaletsizlik algılayan işgörenler çalışma performanslarını azaltamayacaklarından veya işten ayrılmayı göze alamayacaklarından ÖVD'ni esirgemeyi, durumu dengelemenin bir yolu olarak görebilmektedirler (Kamer, 2001: 65).

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Organizasyonel adalet kavramının tarihsel çatısını oluşturan Eşitlik Teorisinin alt yapısı J. Stack ve Stacy Adams tarafından meydana getirilmiştir. Adams 1960'larda General Electric işletmesinde yaptığı incelemelerde işgörenler tarafından algılanan eşitsizliklerin maaşlar ve çevresel faktörlerle bağlantısının neler olduğu üzerinde durmuş ve işgörenlerin adalet hakkındaki algılamalarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Ay, 2007). Yapılan bu araştırmalar neticesinde Adams, 1965 yılında Eşitlik Teorisi'ni geliştirmiştir (Çelik, 2007).

Eşitlik teorisine göre, işgörenler iş ilişkilerinde eşit bir muamele görmek isterler ve bu istek motivasyonu etkilemektedir (Koçel, 2007: 45). İşgörenlerin çalıştıkları yerde yüksek motivasyonla çalışabilmelerini; bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını, emeklerini ve gönüllülüklerini sergileyebilmeleri için güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarının korunmasını ve takdir edilmelerini kapsamaktadır. İşgörenler kendi algıladıkları çalışma emeklerini ve sarf ettikleri emek karşılığında algıladıkları neticeyi diğer işgörenlerle kıyaslamaktadır.

Eşitlik Teorisine göre adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği düşüncesine sahip işgörenlerin tatminsizlik yaşayacakları ve bu eşitsizliği düzelterek motivasyonlarını arttıracakları kabul edilmektedir. Kurumda eşitsizlik hisseden işgören daha az ÖVD sergileyecek, kuruma faydası azalacak ve kurumdan uzaklaşacaktır (Keleş ve Pelit, 2009).

Kendisine eşit davranılmadığını düşünen işgörenler kuruma olan katkı oranlarını azaltırlar ve ilave bir ödül ve kazanım beklentisi içine girerler (Aquino, 1995) veya kendi açılarından bu durumu dengeleyebilmek için vatandaşlık davranışlarını esirgeme yolunu seçerler (Kamer, 2001: 66).

2.3.3. Lider-Üye Mübadele Teorisi

Bu teori, ilk defa Fred Fiedler tarafından “Durumsal Lider Etkinliği Teorisi” adıyla ortaya konulmuştur. Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) modeli olarak da bilinen Lider Üye Mübadele Teorisi (LUMT) Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiştir. Teorinin temelini lider ile astın arasındaki ilişki ve etkileşim oluşturmaktadır (Güler, 2013).

Lider üye değişim teorisi, işgörenlerin sergilemiş oldukları ÖVD’nin nedenlerini, yöneticilerle olan ikili ilişkilere dayandırmakta ve bu ilişkinin düzeyine göre ÖVD’nin seviyesinin değiştiğini iddia etmektedir. Liderlerin her işgörene göre farklılaşan ilişkileri sayesinde işgörenler ile aralarında bir gönül bağı oluşmakta ve işgörenlerin performanslarında artış ortaya çıkmaktadır (Kaplan, 2011).

Yüksek nitelikli bir lider izleyici ilişkisi karşılıklı güvenin, güçlü sadakat ve etkileşimin olduğu, destekleyici bir üst ast ilişkisi şeklindedir. Karşılıklı etkileşimin güçlü olduğu bu ilişkide amir, tutarlı, faaliyetleri kendi beklentilerine uygun ve bağlılığı yüksek astlarını ödüllendirir. Amirinin pozitif yaklaşımına, astı da ÖVD gibi rol gereklerinin üstünde tavır geliştirerek karşılık verir. Yapılan çalışmalar ortaya koymuştur ki; liderliğin, vatandaşlık davranışının açığa çıkmasında kilit rolü söz konusudur (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

2.3.4. Karşılıklılık Kuramı

Gouldner tarafından (1960) karşılıklılık normu, bireylerin kendilerine yardım eden bireyleri kırmamaları ve kendisine yardım eden kişilere karşı yardım etmeleri şeklinde ifade edilmiştir (Oğuz, 2009).

Karşılıklılık kuramının evrensel özelliğinin olduğu, fakat karşılaşılan şartlara, kişilerin karakter yapılarına ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceği ortaya çıkmıştır (Gouldner, 1960). Sonuçta, karşılıklılık kuramına göre bireyler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. İş ortamında işgörenler, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit tutum, davranış ve süreçlere karşılıklılık kuramının gereği karşılıklı bulunma ihtiyacı hissedeceklerdir. İşgörenlerin karşılık verme ihtiyacı ise ÖVD sergilemelerine sebep olacaktır (Gürbüz, 2006).

2.3.5. Vekâlet Teorisi

ÖVD ile ilgili ortaya çıkan yeni teori Vekâlet Teorisidir. Vekâlet teorisi, hedefleri ve menfaatleri farklı iki bireyin veya grubun (tarafın) birbiri ile yardımlaşmak durumunda olduklarında ortaya çıkan problemleri araştıran bir teoridir. Esasen bu yaklaşım, iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların birbirini kontrol etmeleri, motivasyonları ve aralarındaki bilgi akışı konularını araştırması sonucu gelişme göstermiştir. Ortak bir amaç için yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi “vekâlet veren” diğeri de “vekil”dir. Vekâlet verenin belirli sonuçları sağlayabilmek için vekilin yardımına ihtiyacı vardır, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekâlet ilişkisi söz konusu olur. Vekâlet teorisine göre, vekâlet veren, başta ödüllendirme ve ücretlendirme olmak üzere bilgi akışını kontrol etme, politika belirleme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkân verecek bir yapı oluşturma, işine son verme, ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirebilecektir. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetler ile ilgili olarak vekâlet verenden daha fazla bilgiye sahiptir ve böylece ikisi arasında bir “bilgi asimetresi” meydana gelecektir (Koçel, 2007: 55).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

ÖVD'nin teorik açıdan bölümlere ayrılması ve boyutlarının belirlenmesi genel olarak üç kaynak vasıtasıyla ortaya çıkmıştır. Bu kaynaklardan birincisi Katz (1964, 131-146) tarafından ortaya konan ve temel oluşturan vatandaşlık davranışlarının boyutlandırılması şeklindeki sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma mesai arkadaşlarıyla sistemi veya alt sistemleri koruyucu tedbirler gelişmek için yaratıcı fikirlerin sunulması, arttırılmış bireysel sorumluluk için bireysel eğitim, işbirliği faaliyetleri, dış ve iç müşteriler için iyi bir kurumsal görünümü destekleyen hareketler olarak sıralanmaktadır.

Daha alt seviyede bulunan yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde ikinci kaynak meydana çıkmıştır. (Smith ve diğ., 1983: 653-654). Araştırmacılar alt seviyede bulunan yöneticilere çeşitli sorular yönelterek; ast konumunda bulunan çalışanların yapma mecburiyeti bulunmadıkları ve neticesinde bir ödül karşılığı bulunmayan, ancak yapıldığı takdirde yöneticilerin memnuniyetini kazanacakları faaliyetlerin neler olduğunu meydana çıkarmayı hedeflemişlerdir. Bu açıdan Smith ve arkadaşları (1983: 655-656) yasal rol beklentileri ve görev açısından kurum tarafından zorunlu kılınmayan ve karşılığında yasal olarak ödül sisteminde bulunmayan davranışların açıklanmasına çalışmışlardır. Bu çalışmalar neticesinde elde ettikleri verilerin faktör analizi örgütsel vatandaşlık davranışlarını genel olarak diğerkâmlık (özgecilik, fedakârlık) ve genel uyumluluk olarak ikiye ayırmışlardır. Organ (1988: 94) ÖVD'ni daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmiş; centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olarak ifade edilen üç farklı boyut daha kazandırarak toplam beş boyutlu bir sınıflandırma ortaya koymuştur.

Üçüncü kaynak ise Graham (1991: 249) ile Van Dyne ve arkadaşları (1994: 765-766) tarafından klasik Yunan felsefesindeki vatandaşlık kavramını takip eden bir bakış açısıyla ortaya konulmuştur. Bu bakış açısı bağlılığın ve destekçiliğin ÖVD'nin önemli şekilleri olduğunu ileri sürmektedir.

Van Dyne ve arkadaşları (1994: 767) ÖVD'ni dört alt boyutta incelemektedirler. Diğerkâmlık ve nezaket boyutlarını içine alan sosyal katılım, centilmenlik ve sivil erdem boyutunun bir bölümünü içine alan bağlılık, vicdanlılık ve sivil erdem boyutunun bir bölümünü kapsayan itaat ve son boyut ise fonksiyonel katılım olarak ifade edilmiştir.

Diğer bir bakış açısı ise ÖVD'nin amacına odaklanarak iki genel sınıflandırma yapılmaktadır (Williams ve Anderson, 1991: 601-603). Buna göre ÖVD'nı, bireye yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişiyeye yönelik ÖVD diğerkâmlık ve nezaket; kuruma yönelik ÖVD ise centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık olarak sınıflandırılmıştır.

Literatürde yaklaşık 30 farklı şekilde ÖVD incelenmiş, Podsakoff ve arkadaşları (2000: 513-515) bunları gruplayarak davranış biçimlerine göre yedi genel kategoride aşağıdaki şekilde toplamışlardır;

-Yardım Etme Davranışları: Diğer insanlara gönüllü olarak yardım etme ve çalışma hayatında ki problemlerin meydana çıkmaması için çaba sarfetme anlamına gelmektedir. Arabuluculuk yapma, taraftarlık, bireylerarası yardım, bireylerarası kolaylaştırma ve diğerkâmlık gibi değişik boyutlarla benzerlik göstermektedir.

-Centilmenlik: Kaçınılmaz zahmetli işlere ve zorluklara şikâyet etmeden dayanma isteği şeklinde meydana çıkan davranışlardır. Centilmen kişiler zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında pozitif bakabilen; tavsiyeleri dikkate alınmadığında alınganlık göstermeyen; kişisel çıkarlarını geri planda tutabilen bireyler olarak kabul edilmektedirler.

-Örgütsel Bağlılık: Kurumun korunması ve savunulmasıyla birlikte kurumsal olarak işgörenlerin örgütlerini dışarıya karşı savunmaları, korumaları ve negatif durumlarda bile örgüte bağlı kalmayı sağlayan davranış şeklidir.

-Örgütsel Uyumluluk: Bu kavram bireyin örgütün belirlemiş olduğu kuralları içselleştirmesi sonucunda, bunlara sıkı sıkıya bağlı kalmasını kapsamaktadır.

-Bireysel İnişyatif: Bireysel inişyatif boyutu temelde gönüllülük esasının olduğu, işgörenlerin yaratıcı ve yeniliklere açık olmaları sonucunda örgütsel performansın artmasına katkı sağlayan bir davranıştır.

-Sivil Erdem: Kuruma tam anlamıyla bir bağlılık ve en üst seviyede bir ilgiyi ifade eden sivil erdem boyutu, olası bireysel kayıplara karşı gönüllü olarak; kurum yönetimine aktif biçimde katılmak (örgüt stratejisi hakkında bazı fikirleri destelemek, politik konularla ilgilenme, toplantılara katılma vb.), fırsat ve tehditlere karşı çevreyi izlemek (değişimlere ayak uydurma vb.), kurum çıkarlarını korumak (yangın tehlikeleri gibi durumları bildirme vb.) şeklindeki davranışlar sivil erdem boyutu olarak değerlendirilmektedir.

-Şahsi Gelişim: İşgörenlerin yetenek ve bilgi becerilerini gönüllü olarak geliştirme çabaları olarak tanımlanmaktadır. Şahsi gelişim boyutu işgörenlerin kuruma daha fazla fayda sağlamak üzere yeni becerilerin geliştirilmesi, bireysel uzmanlık alanındaki gelişmelerin takibi, çeşitli kurum içi/dışı ileri düzey eğitim kurslarına iştirak etme gibi bireysel gelişim çabalarını kapsamaktadır.

Bütün boyutlar ele alındığında, özünde Katz (1964: 140-142)'in ortaya çıkardığı kendiliğinden olan davranış ve yenilikçilik boyutuna benzerlik göstermektedir. Kendiliğinden olan davranışlar, yenilikçilik ve başkalarıyla yardımlaşmayı, kurumu korumayı, şahsi eğitimi, yapıcı fikirlere karşı gönüllü olmayı ve örgüte karşı uygun bir tutumu devam ettirmeyi içermektedir. Farh ve arkadaşları (2004: 231-235) tarafından, ÖVD'nin boyutlandırılmasında başka bir bakış açısı ortaya konmaktadır. Literatürde Smith ve arkadaşları (1983: 663), Graham (1991: 269-270), Katz (1964: 145-146) ve Van Dyne ve arkadaşları (1994: 766) tarafından ileri sürülen temel bakış açılarının hepsini dikkate alarak toplam dokuz boyut ortaya koyan bu görüş ile ilgili açıklamalar Tablo 2.2'de sunulmaktadır (Farh ve diğ., 2004: 252-253).

Tablo 2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Boyut	Tanımı	Kaynak
Diğerkâmlık	Kurumla ilgili görev veya problemle ilgili belirli bir kişiye yardım etme amaçlı isteğe bağlı davranışlardır.	-Smith ve diğ., 1983 -Organ, 1988 -Johnson ve diğ., 1990 -Van Dyne ve Lepine, 1988(benzer boyut olarak "yardım etme" yi içermektedir.) -Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995(benzer boyut olarak "kişilerarası yardım etme"yi içermektedir).
Vicdanlılık	Kurumun asgari rol gereklerinden daha fazlasının yapıldığı isteğe bağlı davranışlardır. Genel olarak katılım, kurallara ve yönetmeliklere uyma, dinlenme zamanı gibi alanlarda görülmektedir.	-Smith ve diğ., 1983; -Organ, 1988; -Podsakoff ve diğ., 1990; -Van Dyne ve diğ., 1994 ve Graham, 1991; -Moorman ve Blakely, 1995(benzer boyutlar olarak "itaat" ve "kişisel endüstri"yi içermektedir).
Centilmenlik	Şikâyetçi olmadan ideal şartlardan az müsamaha gösterme isteğidir. Şikâyetten ve küçük yakınmalardan kaçınmak şeklindeki davranışlardır.	-Organ, 1988; -Podsakoff ve diğ., 1990;

Nezaket	İş ile ilgili sorunları önlemek amacıyla birey tarafından isteğe bağlı yapılan davranıştır.	-Organ, 1988; -Podsakoff ve diğ., 1990;
Sivil Erdem	Kurumun veya işgörenlerin lehine yönelik sergilenen davranışlardır.	-Organ, 1988; -Podsakoff ve diğ., 1990;
Fonksiyonel Katılım	Kurumdaki işgörenlerin başkaları yerine kendilerine odaklandıkları katılımcı davranışları ifade eder.	-Van Dyne ve diğ., 1994
Savunmacı Katılım	Kurumdaki işgörenleri hedef alan davranışları ifade eder.	-Van Dyne ve diğ., 1994; -Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995(benzer boyut olarak “kişisel inisiyatif”i içermektedir).
İtaat(uyumluluk)	Kuruma sadakat gösterme ve kurum mafaatlerini desteklemek	-Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyut olarak “itaati abartma”yı içermektedir).
Dile Getirme	Yalnızca eleştirmek değil aynı zamanda geliştirmek amacıyla yapıcı sorgulamayı vurgulayan destekleyici davranıştır.	-Van Dyne ve diğ., 1995

Literatürde çok farklı isimlendirmelerle aynı yapıyı açıklayan ve farklı boyutlarda birçok çeşit vatandaşlık davranışları olmasına rağmen Organ (1988: 45-46)’ın yapmış olduğu boyutlandırma geniş kabul görmektedir. Üç nedenden dolayı birçok çalışmada Organ (1988: 47)’in ileri sürdüğü beş boyutlu vatandaşlık davranışlarının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Birincisi, ileri sürülen beş boyutlu yapının yıllardır araştırmacılar tarafından kullanılması ve bu boyutlandırmalarla çok fazla sayıda araştırmanın yapılmış olmasıdır. İkincisi, bir kısım araştırmacılar tarafından boyutlandırmaların değerlendirilmesi neticesinde Organ (1988: 48)’in ileri sürdüğü beş boyutlu yapının vatandaşlık davranışlarını detaylı bir şekilde ele alarak açıklaması ve bu boyutlandırmanın psikometrik özelliklerinin kuvvetli olması nedeniyle daha iyi sonuçlara ulaşıldığı ileri sürülmektedir (Podsakoff ve diğ., 1990: 107-110). Üçüncüsü, işgörenlerin davranışlarına yoğunlaşarak meydana getirilen bu yapının, uzun vadede çeşitli kurumlar ve birçok durumlar karşısında yapılan araştırmalarda daha geçerli sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Organ, 1997: 90-92).

2.4.1. Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutu, kurumdaki işgörenlerin bazı rol gerekliliklerini minimum gerekliliklerin ötesine geçecek şekilde gerçekleştirmelerini ifade etmektedir (Duygu ve diğ., 2016: 126). Vicdanlılığın ekstra rol davranışı (ÖVD) sayılmasının nedeni gösterilen davranışın aşırılık derecesinde olmasıdır (Çavuş ve Develi, 2015: 235). Kişinin fazla mesai ücreti almadan işini bitirebilmek için mesaiye kalması, olumsuz hava koşullarında ve hastalık durumunda işine gelmesi, molaları gereksiz yere uzatmaması örnek olarak verilebilecek davranışlardandır (Yıldız, 2014: 202).

Vicdanlılık, dışarıya karşı örgütü övme, dışarıdan gelecek tehlikelere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında dahi örgüte bağlı kalma anlamlarına gelmektedir. Vicdanlılık davranışı, kimse görmese bile, örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların benimsenmesini içermektedir. Bu davranışın bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin nedeni, herkesin örgüt kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense bile çoğu üyenin bunu yapmamasıdır (Kalkan, 2013: 107).

Örgütsel düzeni sağlamaya yönelik politikaların bütün işgörenlerce aynı düzeyde ve eksiksiz biçimde algılanması ve uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işgörenler kendilerini, biçimsel bir anlaşmaya bağlı olmayan, kapalı biçimde ifade edilen, söylenmeden hissedilmesi ve uyulması beklenen biçimsel olmayan kurallara uymaya zorunlu hissedebilir. Bu minimum düzeyin üzerinde sergilenen bütün davranışlar vicdanlılık boyutu içinde değerlendirilmektedir (Nar, 2009: 42).

2.4.2. Diğerkâmlık

İşgörenlerin, diğerkâmlık boyutunu oluşturan davranışlara, işinde başarısız için gönüllü olarak katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. Diğerkâmlık, bir işgörenin diğerkâmlık boyutunu oluşturan davranışlara, işinde başarısız üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü olarak yardım etmesidir. (Çavuş ve Develi, 2015: 235).

İş ortamında diğerkâmlık boyutunu oluşturan davranışlara, işinde başarısız olan bir işgörene yardımcı olmak, hastalık nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenmek, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak oryantasyon konusunda yardım etmek örnek olarak verilebilecek davranışlardır. Başka bir ifadeyle

diğerkâmlık, işletmedeki diğer işgörenlere karşılık beklemeden yardım etmeye ve problemlerin oluşmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışlardır (Yıldız, 2014: 202).

Diğerkâmlık boyutunda işgörenler, kendi iş yükü üzerine ödül veya emir beklemeksizin ve yapmadığı takdirde ceza almayacağını bilmesine rağmen arkadaşlarının iş yükünü üstlenerek hafifletmektedir. Özverili olmak, örgüt içindeki işgörenler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, böylece işgörenler birbirlerine yardım etmekte, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadır. Özverili olmak, potansiyel olarak bir örgütün verimliliğinin nasıl arttırılabileceğini açık bir şekilde göstermektedir. Bunların yanında örgüt kaynakları, örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara aktarılmak yerine, örgütün üretimini arttıracak çözümler için kullanılabilir (Kalkan, 2013: 107).

2.4.3. Nezaket

Nezaket boyutunda ifade edilen davranışlar, öngörülen problemin ortaya çıkmasını engellemek veya o problemin oluşturabileceği etkileri azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektirmektedir (Arabacı, 2014: 20). Nezaket başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan önce diğer çalışanları bilgilendirmeye dayanan davranışlardır. Bu nedenle bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı biçimde kullanılmasını kolaylaştırır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 306).

Nezaket boyutu, çalışma yaşamında etkileşim içerisinde olmaları gereken işgörenlerin gerekli durumlarda birbirlerini uyarma davranışlarında bulunmalarıdır (Organ, 1988: 47). Herhangi bir problem ortaya çıkmadan önce örgüt üyelerini haberdar etmek, verilecek bir karardan etkilenebilecek işgörenlerin önceden fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer işgörenlere bilgi sağlamak örnek olarak verilebilecek davranışlardandır. Yani, nezaket boyutu, işgörenlerin kendilerinden kaynaklanan problemleri onların haklarına engel olmadan önlemeye yönelik gönüllü davranışları ifade eder (Yıldız, 2014: 202).

Nezakete dayalı bilgilendirme, daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir sorunun oluşmasını önlemeye yönelik çalışmak veya problemin

oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisinde yer almaktadır (Arabacı, 2014: 20).

2.4.4. Centilmenlik

Çalışanların işletme içerisinde küçük sorunları büyütmeden, zamanın büyük bir kısmını problemlerden yakınlıkla geçirmek yerine işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri centilmenlik davranışıdır. Centilmenlik, işgörenlerin hem kendi aralarında hem de işverenleri/idarecileri ile aralarında oluşan olumsuz durumlardan şikâyet etmeyip olumlu tutumlara sahip olması olarak ifade edilir (Kalkın ve diğ., 2015: 128). Çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine, basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 306).

Centilmenlik boyutu, işgörenlerin çalışma yaşamında gerginliğe ve çatışmaya neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyette bulunmamayı tercih ettikleri davranışlardır. Yani centilmenlik boyutu, işin sorunlarına ve zorluklarına şikâyet edilmeden hoşgörü gösterilmesini ve gerginlik yaratabilecek olumsuz davranışlardan kaçınılmasını ifade etmektedir (Yıldız, 2014: 202).

2.4.5. Sivil Erdem

İşletmeyi etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu olarak kabul etmeleri, kararlara ve toplantılara sorumlu-gönüllü bir şekilde katılmalarını ifade etmektedir. İşletme içerisindeki zorunlu olmayan toplantılara gönüllü ve düzenli olarak katılmak, işletme yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olmak şeklindeki davranışlar, bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 306). Kurumun aktif olarak devam edegelen politik hayatına sorumlu bir şekilde katılmayı ifade etmektedir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:119).

Sivil Erdem, bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir. Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılmak konusundaki isteklilik (toplantılara katılmak,

örgütün izlemesi gereken stratejisiyle ilgili fikir bildirmek, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek vb.), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (örgütün içinde yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etmek), örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın tehlikesini veya şüpheli durumları rapor etmek, kapıları kilitleme vb.) gibi davranışlar bu boyut kapsamı içerisinde yer almaktadır (Arabacı, 2014: 22). Sivil erdem, işgörenlerin yaptıkları işe hâkim olmaları ve gerektiğinde yönlendirici davranışlar sergilemelerini ifade eder (Özyer ve Alıcı, 2015: 74).

Sivil erdem boyutundaki davranışlar, kısa vadede birçok yönetici tarafından kabul görmeyebilir ve desteklenme şansı düşük olabilir. Uzun vadede ise işgörenlerin örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların şekillenmesiyle yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracaktır. Sivil erdem boyutundaki davranışların yönetim tarafından desteklenmesi durumunda örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır (Nar, 2009: 47).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörler incelenmiştir.

2.5.1. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, işgörenin kurumda çalışmaya devam etme ve kurum için gayret sarfetme isteğiyle kurumun hedef ve değerlerini kabullenmesidir. Organ (1990: 43-45); örgütsel vatandaşlık ile kurumsal aidiyet arasındaki ilişkiyi işgörenin aidiyet algısını, bir davranış, niyet, tutum veya güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlamaktadır. İşgören eğer aidiyeti bu şekilde algılıyorsa, ÖVD sergileme ihtimali daha yüksek olacaktır. Kurumsal aidiyet algısı geliştirmiş işgörenlerin, mevcut pozisyonlarını muhafaza etmek ve taraf, birey veya kurumlar arasında karşılıklı kazanım sağlamak gibi maksatlarla kurumsal bir aidiyet hissetmeyenlere göre daha fazla ÖVD gösterme olasılıkları yüksek olacaktır (Kamer, 2001: 30-32).

2.5.2. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanındaki araştırmalarda, pozitif ruhsal özelliklere sahip işgörenlerin daha fazla ÖVD sergiledikleri ve işgörenlerin pozitif ruh hallerinin oluşumunun sağlandığı, çalışanların diğergâm davranışlarında çoğalma olduğu tespit edilmiştir (Kamer, 2001: 52). İş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını tespit etmede önemliyken, spritüal veya psikolojik durum faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisi olduğu ve bu konuda yapılan çalışmalarda, işgörenlerin belirli bir zamandaki duygusal (affectivitiy) hallerinin onların daha fazla ÖVD sergilemelerini sağladığı ifade edilmektedir (İşbaşı, 2000: 15-17).

Brief ve Motowidlo (1986: 710-712), ruh hali iyi durumda olan bireyin yaşadığı pozitif olayları ve tecrübeleri anımsadığını ve bu pozitif ruhsal durumuna bağlı prososyal davranışları nedeniyle de ÖVD'nı daha fazla sergilediğini ifade etmektedir. Ruhsal durumunun pozitif olmasından dolayı gelişen bu davranışlar işgöreni harekete geçiren pozitif ruh halinin sürekliliğini de sağlamaktadır.

George'a (1991: 299) göre, ruh hali pozitif olan bireyin, kurum içinde meydana gelen olaylara ve mesai arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olması beklenmektedir. Bunun yanında, sosyal farkındalığı da artacak olan işgörenin prososyal davranış sergilemede daha gönüllü olacağı beklenmektedir (İşbaşı, 2000: 60).

2.5.3. Kişilik Özellikleri

Bireylerin hayat süreçlerinde karşılarına çıkan zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya veya devamını getirmeye yönelik gayretlerini belirlemektedir. Hayata karşı olumlu yaklaşan, iyimser bireylerin iç motivasyonları güçlü olup işlerin iyi olacağına olan inançları oldukça yüksektir. Bir şeyler için çaba sarf edersem netice değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemekten kaçınırlar. İyimser özelliklere sahip olan kişilerin çalışma hayatlarında daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Baltaş, 2002: 45-46).

Smith, Organ ve Near (1983: 655-656); dışa dönük özellikleri olan bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha hassas oldukları için ÖVD'nı sergilemeye daha yakındırlar. İçe dönük ve daha çok nevrotik şahışlar, sahip oldukları endişeleriyle gereğinden fazla meşgul olduklarından başkalarının sorunları

ve kurumun gereklilikleriyle ilgilenmek ve istenilen duygusallığa sahip olmadıklarından dolayı ÖVD'ni sergileyememektedir (Kamer, 2001: 48-50). İçten denetimli insanlar gerek bilgi toplamaya, gerekse de daha fazlasını isteme ve yapmaya karşı daha eğilimlidirler; buna karşılık dıştan denetimli insanlar ise kendilerinden beklenilene yerine getirecek kadar bir çaba sarf ederler (Balay, 2000: 17-18).

2.5.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

İşgörenin görevine karşı gösterdiği genel tutum iş tatmini olarak adlandırılır (Erdoğan, 1996: 45-46). Bir kurumda çalışma şartlarının bozulduğunun en önemli belirtisi iş tatmininin azalmasıdır. İş tatminsizliği neticesinde grevler, işi yavaşlatma, disiplin problemleri, performansı düşürme gibi sıkıntılar gözlenmektedir (Ege, 2000: 30). Rol gereklerini yerine getirmeyen işgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışlarını hiç sergilemeyeceklerdir. Karşılıklılık normuna göre işgörenler, kendilerine iyilik yapanlara karşılık vermek arzusundadırlar. İşgörenin çalışma ortamında hissettiği etki olumlu ise yani iş tatmini mevcutsa, hissettiği bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisine mutluluk veren bir yer olarak gömekte, etrafındakilere daha yardımsever davranmaya çalışmaktadır (Dyne, Graham & Dienesch, 1994: 765-766).

2.5.5. Örgütsel Adalet

ÖVD'ni etkileyen faktörlerin araştırıldığı çalışmalarda (Organ, 1998, 1990: 43-44) en fazla üzerinde durulan bilişsel faktörün, işgörenlerin örgütsel adalete dair algılamaları olduğu ön plana çıkmaktadır. Örgütsel adalet; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç şekilde incelenmektedir. Dağıtım adaleti; görevler, hizmetler, fırsatlar, mükâfatlar, müeyyideler, statüler, maaşlar, görevde yükselmeler vb. gibi kazançların işgörenler tarafından adaletli olarak dağıtıldığı kabul edilmesidir. Prosedür adaleti; bir kurumda hedefe varmak için karar alma aşamasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adaletli uygulanmasına yönelik olan şeklidir. Etkileşim adaleti; idarecilerin, biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları aşamasında sergiledikleri adaletli davranışlardır. Alınan kararların sebeplerinin izah edilmesi ve bu maksatla işgörenlerle dürüstçe ve samimi olarak bir

iletişim sağlanması, işgörenlerin kararlarını pozitif olarak etkilemektedir (İşbaşı, 2000: 66-67). Organ'a (1998) göre; işgörenlerin işi ve çalışma ortamı ile ilgili tutumları bilişsel ve duygusal tutumlar şeklindedir. İş tatmini değerlendirmelerinin sonucu ortaya çıkan bilişsel süreç, algılanan adalete ve eşitliğe dayanmaktadır. Schnake'in (1991: 735-736) ve diğer yazarların ortak düşüncesine göre de; işgörenler, adaletsizliği hissettikleri zaman üretim seviyesini ve kalitesini azaltmak yerine ÖVD gibi gönüllülüğe esas davranışlarını zayıflatmakta veya saklama eğilimini tercih etmektedirler (İşbaşı, 2000: 77). İşverenlerinden/idarecilerinden adaletli muamele gördüklerine inanan işgörenlerin daha fazla ÖVD sergiledikleri kabul edilerek, bireylerin ÖVD sergiledikleri yerlerde daha güçlü olarak örgütsel adalet algıladıkları ifade edilmektedir (Meydan ve Basım, 2015:103).

Kişiler arası iletişimde karar vericinin veya idareci konumundaki bireyin davranışlarının işgörenler tarafından adaletli olarak kabul edilmesi, kurumun faydasına olan davranışların çoğalmasına sebep olmaktadır. Bu davranışlar; dürüstlük, samimiyet, tarafsızlık ve saygı gibi özelliklerdir (Kamer, 2001: 48). Atalay (2005)'in, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet konulu tezinde; ÖVD'nin ortaya çıkmasında örgütsel adalet faktörünün dolaylı etkiye sahip olduğunu ve ÖVD'ni kuvvetlendirmek maksadıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlere önem verilmesini tavsiye etmektedir (Atalay, 2005: 20-22).

2.5.6. İhtiyaçlar

Schnake'ye (1991: 738) göre şahısların, onları belirli bir şekilde harekete zorlayan, tamamıyla içsel bir güdüyle meydana çıkan bir kısım ihtiyaçları vardır. Birey davranışlarını etkisi altına alan bu ihtiyaçlardan olan sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma zorunluluğunun, bireylerde rol gereklerinin üzerinde davranışlara sebep olabileceği tespit edilmiştir. Başarı odaklı bireyler, performanslarından ileri seviyede doyuma ulaşmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ÖVD gösterebilme olasılıklarını da arttırmaktadır (Kamer, 2001: 58).

2.5.7. İşin Özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ile Organ'a (1990) göre, anlam ifade eden görev özellikleri, idareci tarafından yakından takip edilmeyen bir otonomi

ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk bilincini harekete geçiren iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin meydana gelme ihtimalini kuvvetlendirerek kurumsal aidiyeti güçlendirir. Mesela, işgörenin çalışmasının kurumsal performans üzerindeki etkisini algılaması, kurumsal aidiyet ve sorumluluk hissini meydana getirerek ÖVD'nin oluşmasını sağlayacaktır (Kamer, 2001: 70).

2.5.8. Liderin Özellikleri

Liderlik ile ilgili tanımlar yapılırken genel olarak liderin çevresinde bulunan insanları etkileyebilen, yönlendirebilen kişilik özelliklerinden bahsedilmektedir (Uğurlu ve Yiğit, 2014: 37). İşgörenin psikolojik sözleşmesini yönetmenin önemli ve belirgin bir yanı, bireyin işi ile uyumunu yönetmektir (Griffin ve Moorhead, 2010: 60). İyi bir birey-iş uyumunda çalışanın katkıları, örgütün çalışana sunduğu teşviklerle büyük ölçüde eşleşmektedir. Etkili liderliğin ve yüksek nitelikli bir işyerinde çalışmanın diğer değişkenlerden daha fazla psikolojik sözleşme algısı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Guest ve Conway, 2004: 18). Yöneticiler, işgörenleri ile etkili bir psikolojik sözleşme oluşturabilir ve işleri ile işgörenler arasında üst düzeyde bir uyum sağlayabilirlerse, kurumdaki bireysel farklılıkları ve işgörenlerin kuruma katkılarını etkileyen teşvikleri de anlama yolunda önemli bir adım atmış olacaklardır.

2.5.9. Örgüte Duyulan Güven

Liderin davranışlarının, astların rol gereklerinin üzerinde davranış sergilemelerinde büyük tesiri söz konusudur. Smith, Organ ve Near (1983: 655-656) lider desteğinin ÖVD'nin vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkâmlık boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Lider desteğinin bazı ÖVD'lerinin ortaya çıkmasını sağlaması karşılıklılık normuyla izah edilmektedir (Kamer, 2001: 65). İşgörenlerin, idarecileriyle ilgili dürüst ve adaletli davrandıklarıyla alakalı değerlendirmelerinin, işgörenlerin karşılık verme arzusuyla farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları sergilemelerine sebep olduğu ifade edilmiştir (İşbaşı, 2000: 40).

2.5.10. Kıdem

Kıdemın yükselmesi sonucu işverene olan güven ve sadakat artmakta buna bağlı olarak da daha fazla sorumluluk hisseden işęören daha çok aktiviteyi rol kapsamında kabul ederek, örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları sergilemektedir (Morrison, 1994: 1543-1544). İşęörenlerin bağlılığını, kıdemın nasıl etkilediği incelenmiş; çalışma hayatının ilk yılında işęörenin güvenlik ihtiyacıyla beklentileri arasında denge kurmayı öncelikli kabul ettiği, ikinci ve dördüncü yıllar başarıma ve statüsünü yükseltecek katkılar sağlamaya gayret ettiği ve başarısızlık endişesi duyduğu, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını kuvvetlendirdiği olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. İki ve sekizinci yıllar arasında, kıdemın bireylerin bağlılıklarının kuvvetlenmesine sebep olduğu buna bağlı olarak da rol gereklerinin üzerindeki davranışlara sebep olduğu tespit edilmiştir (Kamer, 2001: 73).

2.5.11. Örgütün Özellikleri

İşęörenler, kurumlarının kalitesi yüksek ürün ve hizmetlere değer verdiğini kabul ederlerse, yüksek kaliteye sebep olacak davranışları daha fazla sergilerler; katılıma değer verdiğini kabul ederlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterirler (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Ayrıca işęörenler yeniliğe ve işbirliğine değer verildiğini düşünürlerse, yenilikçi ve işbirlikçi davranışları oranı artacaktır. Sosyal olarak istenen değerlerin kurum kültürü için değerli olduğunu hisseden işęörenler buna bağlı olarak ÖVD'ni daha fazla sergileyeceklerdir (Kamer, 2001: 74).

2.5.12. Örgütsel Vizyon

Vizyon, kurumun değerlerinin, maksat ve hedeflerinin bir ifade şeklidir. Vizyonun ifadesi, daha fazla gayret göstermelerini, çalışmalarını sağlamak için işęörenleri yönlendirmektir. Bir vizyona yöneldiğini, bağlandığını algılayan işęören ise daha fazla çalışma eğilimi gösterecektir (Balay, 2000: 46).

2.5.13. Karara Katılım

İşgörenlerin stratejik kararlar alınması aşamasında etkili olmaları karara katılım olarak ifade edilmektedir. Stratejik kararlar, içsel güdülenmeyi sağlayarak işgörenlerin başarılı olabilmeleri için daha fazla çaba sarf etmelerine sebep olmaktadır. Böylece hem karar alımına katılan hem de daha etkili olan işgören, kısa vadede belli kararlara, uzun dönemde ise örgüte bağlılık duyarak, daha fazla çaba içerisinde olmaktadır. Ayrıca karara katılımının söz konusu olduğu işletmelerdeki işgörenlerin, daha yüksek seviyede öz saygı ve kuruma aidiyet duygusu taşıdığı ve diğer çalışanlarla daha çok etkileşim halinde oldukları tespit edilmiştir (Balay, 2000: 15-16).

2.5.14. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

İnsan faktörü bir kurumdaki en önemli faktördür. Çünkü kurumun yapısını meydana getiren, şekillenmesini sağlayan, teknolojik gelişmelerin sağladığı imkânları kullanan, oluşturan insandır. Kurumdaki işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gayret göstermeleri, birey kurum bütünleşmesini ifade etmektedir. Modern davranış bilimleri işgörenleri, kurum içinde bir araya getirmek ve grup içerisinde istenen kişilik özelliğine sahip olmak yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. İşgören kurum içerisinde gereken sosyal değerlere ne kadar fazla uyum sağlarsa o seviyede kurum ile bütünleşme gerçekleştirecektir. İdarecinin vazifesi, aynı özelliklerdeki ve uyum seviyesindeki işgörenleri bir araya toplayarak, kurumsal kültür ve davranış yönünde tekrardan sosyalleştirmek olduğu gibi, insan - kurum ilişkileri doğrultusunda da daha faydalı ve kurumsal çalışma düzeni ile daha ahenkli bir yönde işgörenleri motive etmektir. Birey-kurum bütünleşmesi; işgörenler arasındaki etkileşimin çoğaldığı, karşılıklı yardım ve sosyal doyum seviyesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay, 1996: 55-58).

2.6. Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansının tespitinde dikkate alınmayan, fakat uzun vadede kurumsal etkinlik üzerinde etkisi olan benzer davranışlar söz konusudur. Bunlar; örgütsel spontanlık (organizational spontaneity), psikolojik sözleşmeler (psychological contracts), rol davranışları (role behaviors) ve sosyal temelli örgütsel davranışlar (prosocial organizational behaviors) olarak ifade edilmektedir (Kamer, 2001: 73).

2.6.1. Örgütsel Spontanlık

Bireyin, özgür iradesiyle ve gönüllülüğe dayalı olarak, rol tanımlarında yer almayan fakat kurumsal hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlarını ifade etmektedir. Mesai arkadaşlarına yardımcı olmak, iyi niyetli olarak yaklaşmak, örgütü korumak, yapıcı tavsiyelerde bulunmak bu çeşit davranışlar için örnek teşkil etmektedir. Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel spontanlık davranışları arasındaki en önemli fark; ÖVD formal mükâfat sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları kapsarken, örgütsel spontanlık davranışları, formal mükâfat sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları kapsamaktadır. Mesela bir kurumda öneri/teklif kutusuna bırakılan çeşitli teklifler arasından seçilecek olan davranış mükâfatlandırılacaksa, işgörenlerin öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir hareket örneğidir. Örgütsel vatandaşlıkta ise işgörenlerin şikâyet edebilecekleri konuları gündeme getirmeme, idare ile paylaşmamaları gibi pasif davranışları sergilemeleridir (Kamer, 2001: 74).

2.6.2. Psikolojik Sözleşmeler

İnsanlar, bir örgüte katılırken, bir takım yararlar umarlar. Mesela, bir işe kabul edilen işgören, buna karşılık olarak bir takım maddi (maaş, mal) ve manevi (saygınlık ve statü kazanmak, iş tatmini elde etmek, beğenilmek gibi) kazanımlar ummaktadırlar. Kuruma katılan işgören, kurumla, yetki, görev ve sorumluluklarını, kurumdan kazanacağı ekonomik ve maddi imkânlarının sınırlarını çizen yazılı bir sözleşme imzalamaktadır. Ancak yazılı olmayan bir sözleşmede yapılmış kabul edilir. Psikolojik sözleşme olarak ifade edilen ve somut olarak mevcut olmayan bu

sözleşme, maaşlar ve iş koşullarına dair “ekonomik anlaşma” ya ek teşkil etmektedir. Yazılı olmayan bu sözleşme ile işgörenler, kuruma karşı belirli bir iş üretmeyi ve sadık kalmayı garanti ederler; karşılık olarak ise, kurumdan, ekonomik beklentilerine ve mükâfatlarına ilave olarak, güvenlik, insanca muamele, tatminkâr ve medeni ilişkiler, saygı duyulması, statü kazanma, haklarının verilmesi ve isteklerinin yerine gelmesi açısından manevi destek beklemektedirler. Kurum yalnızca ekonomik sözleşmeyi hesaba katar, psikolojik sözleşmeye değer vermezse, işgörenler, kuruma olan aidiyetlerini ve ilgilerini kaybetmeye başlarlar (Oktay, 1996: 26).

2.6.3. Rol Davranışları

İşgörenlerin vazifelerini ifa ederken sergiledikleri davranışlar, rol davranışlarıdır (Morrison, 1994:1550). Ancak aynı görevdeki iki işgörenin görev tanımları farklılık gösterebilmekte, bununla ilgili olarak da rol davranışlarının kapsamı da değişiklik gösterebilmektedir. İşgörenin hissettiği rol kapsamı ne kadar geniş olursa, kurum içi faaliyetlerini o derece kurumsal rolü olarak algılamaktadır. Mesela, mesai arkadaşlarına yardım etmek, vazifesini ifa ederken gerekenin üzerinde bir titizlikle yerine getirme gibi ÖVD’ni birey rol davranışı olarak değerlendirebilir ve böylelikle gereğinden fazla bir rol davranışı sergilemiş olur (İşbaşı, 2000: 74).

2.6.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)

İşgörenin rolünü ifa ederken etkileşim içinde olduğu kişi, grup veya kuruma yönelik olarak ve yöneltildiği kişi, grup veya kurumun faydasını sağlama maksadı taşıyan davranışları sosyal temelli örgütsel davranış olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986: 720). Prososyal örgütsel davranışların, fazladan rol ve tanımlanmış rol davranışları şeklinde geniş bir içeriği olup ve ÖVD bunun fazladan rol davranışları kapsamında yer almaktadır.

Prososyal örgütsel davranışlar, kişisel veya kurumsal verimlilikte çok çeşitli davranışları kapsar ve kurumsal açıdan son derece önem arz etmektedir. Diğer kurum çalışanları ile işbirliği yapma, kurumun gelişimini sağlayan fikirler üretme, beklenmeyen tehlikelere karşı kurumu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmaları. Fakat bireylerin birbirlerine sağladıkları kişisel yardımlar

kurumun maliyetini arttırarak etkinliğinin azalmasına sebep olursa, bu ve bunun gibi davranışların bu durumda işlevselliğinden söz edilemez hale gelmektedir. ÖVD ile sosyal temelli örgütsel davranışlar arasındaki en önemli farklılık, sosyal temelli örgütsel davranışın rol davranışlarını da içermesi ve bazı zamanlarda ilişkide bulunulan diğer bireylerin menfaatlerini gözetererek kuruma zararlı uygulamalara sebep olabilmektedir. ÖVD ise daima kurum yararına olan davranışlardır (Kamer, 2001: 45).

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Mukayesesi

Burada kavramların doğru anlaşılmasını için, ÖVD'nin diğer kavramlarla ilgili olan taraflarını ortaya koymak maksadıyla anlam benzerliği taşıyan kavramlar incelenmiştir.

2.7.1. Örgütsel Bağlılık

Kurumsal aidiyet konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin alakasının artması her disiplin tarafından birçok tanımın yapılmasını sağlamıştır. Bazıları:

-Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından, bireyin örgüte olan bağının gücüdür, şeklinde ifade edilmiştir (Wahn, 1998: 256).

-Kişinin çalışmış olduğu örgüt ve yapmış olduğu iş doyumuna ulaştırıcı olmasa bile bir işte sabit kalması ve kendini işine, çalışma ortamına psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983: 429-438).

-Bir kurumun üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi paydaşlarının hedefleriyle özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

-İşgörenin kurumuna karşı hissettiği psikolojik bağlanma, sadakattir. Kurumun bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama seviyesini ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-499).

-Bağlılık, öncelikle bireysel özellikleri, kıdemi, başarı isteği, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Thornhill vd., 1996: 15).

-Birey ve kurum arasında gerçekleştirilen bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında net bir ilişki mevcuttur (Mc Donald ve Makin, 2000: 86).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettikleri olarak tanımlanmakta ve şunlardan meydana gelmektedir (Porter vd., 1974: 603-609; Mowday vd.,1979: 224-247; Allen and Meyer, 1990: 848; Agarwal vd., 1999: 728-729):

- Kurumun amaç ve değerlerini benimseme,
- Kurumun faydasına beklenenden daha çok gayret sarf etmeye istekli olma,
- Kurum üyeliğinin sürekliliği için kuvvetli bir arzu hissetme.

İşgörenin kuruma olan bağlılığı, işgöreni olduğu kurumun hedeflerini içselleştirmesi ve kurum içindeki varlığını devam ettirmeyi arzu etmesidir. İşgören bağlılığını, kurumun bir çalışanı olarak kalabilmek için kuvvetli istek duyarak, kurumun faydasına üst düzeylerde çaba harcayarak veya kurum değerlerini ve amaçlarını benimseyerek sergileyebilir. Bundan dolayı, örgütsel bağlılık işgörenin kurumuna karşı olan sadakat algısıdır ve işgöreni olduğu kurumun başarı elde edebilmesi için sergilediği gayretlerdir.

Bir örgüte duyduğumuz bağlılık, yapmak zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan işgörenler, ÖVD'nin boyutlarını oluşturan fedakârlık, nezaketen bilgilendirme, sivil erdem ve yüksek görev bilinci gibi davranışları da kuvvetli seviyede gösterme eğilimindedirler (Dilek, 2005: 52).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç şekilde ele alıp araştırmışlardır. Bu bağlamda;

- İşgörenlerin kendi istekleri çerçevesinde kurumda kalması duygusal bağlılık,
- İhtiyaçları çerçevesinde kurumda kalması devamlılık bağlılığı,
- Kurumda kalmak zorunda olduklarından dolayı örgütte kalması ise normatif bağlılık olarak ifade edilmiştir.

Örgüte bağlılığın neticesinde ÖVD'nı bir model olarak ifade etmiştir. Yazara göre kurumdaki işgörenlerin istekleri kurum tarafından karşılanmasa bile bağlılık, bireylerin bir kısım faaliyetleri devam ettirmesine yol açmaktadır. Organ (1990) kavramsal olarak örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirinden farklı olduğunu tespit etmiştir. Örgüte bağlılık temel olarak kuruma psikososyal bir

bağlılıktır, sadakattir. Aslında ÖVD eylemsel alandaki faaliyetleri kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık mental ve ruhsal bir olgu iken, örgütsel vatandaşlık davranışları daha dinamik ve eyleme dönüktür. Örgüte bağlılık davranışı geçici olarak ÖVD'ndan daha öncelikli de olsa, Organ (1990), kalıcı olmayan ilişkilerin ettirgen olarak değerlendirilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Örgüte bağlılık, ÖVD'na katkıda bulunabilir, ancak örgütsel vatandaşlık davranışları başka değişkenleri de bünyesinde barındırmaktadır (Çetin, 2004: 57).

Literatürde pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu araştırmacılardan Einsenbenger, Fasolo ve Davis La Mastro (1990) örgütsel bağlılık davranışının yardımcı olma davranışına neden olarak karşılıklılık meydana getireceğine, bundan dolayı da kuruma karşı bağlılık geliştirmiş bireylerin bağlılık geliştirmemiş olanlara nazaran ÖVD'nda bulunma olasılıklarının daha çok olacağını belirtmektedirler.

Yine literatürde Williams ve Anderson (1991) örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında, Moorman ile arkadaşları (1993) duygusal ve devamlılık bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında, Rifai (2005) duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir etkileşim belirlemişlerdir (Bolat, 2008: 133-134). Benzer bir şekilde Morrison (1994) da kuruma olan bağlılık ne kadar kuvvetliyse örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla kurumda karşılaşılma düzeyinin o kadar çoğalacağını belirtmiştir (Atalay, 2010: 37).

Bir diğer araştırmada Gautam ve arkadaşları (2005) örgütsel bağlılığın türlerinden olan duygusal ve normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan özgecilik boyutu arasında anlamlı bir etkileşimin bulunduğunu ileri sürmektedir. Normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlü bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı ile özgecilik arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki, etkileşim bulunamamıştır. Ancak duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki, etkileşim olduğu ifade edilmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 81).

Yine ülkemizde 2008 yılında Demirer, Bilgin, Özcan ve İşleyen tarafından yapılan bir çalışmada işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. (Atalay, 2010: 37). Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında kuvvetli ve olumlu ilişkiler bulunduğunu ileri süren ve yukarıda

zikredilen çalışmaların yanı sıra az da olsa söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunmadığını iddia eden çalışmalar da bulunmaktadır. Mesela Tansky (1993) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlığın hiçbir boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ileri sürmektedir (Bolat, 2008: 133).

Sonuçta; örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında çeşitli farklılıklar bulunmasına ve söz konusu kavramların eş anlamlı olmamalarına rağmen, birbirleriyle oldukça yakın bir ilişki, etkileşim içerisindedir. ÖVD, örgütsel bağlılığın bir kısım boyutlarından olumlu yönde etkilenmekle birlikte örgütsel bağlılıktan daha geniş bir manaya sahiptir ve örgütsel bağlılığı da içine almaktadır (Çelik, 2007: 103).

2.7.2. Örgütsel Adalet

Adams adalet teorisini işgörenlerin emek, tecrübe ve bilgileri ile örgüte sağladıkları katkıya karşılık, kendilerine örgüt tarafından sağlanan faydaları karşılaştıracakları varsayımına dayandırmaktadır (Demirel, 2009: 84).

Örgütsel adalet, örgütlerde ortaya çıkan mükâfat ve müeyyidelerin nasıl dağıtılacağına ilişkin kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, 2007). Bunlar, bireylerarası uygulamalar ve dağıtımla alakalı kararların nasıl alındığını ifade eden kurallar ve normlardır.

Örgütsel adaleti; dağıtımsal, prosedürel ile etkileşimsel adalet olarak üç türde sınıflandırmak mümkündür (Polat ve Celep, 2008: 309).

Dağıtımsal adalet, vazifeler, hizmetler, fırsatlar, mükâfatlar, müeyyideler, maaşlar, görevde yükselmeler ve benzer şekilde elde edilen kazançların işgörenler tarafından adaletli olarak algılanmasıdır.

Prosedürel adalet, kurumda arzu edilen hedeflere ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak prosedürlerin adaletli olmasıdır.

Etkileşimsel adalet, idarecilerin prosedürlerin kabul edilmesi ve uygulamaları sürecinde gösterdikleri adaletli davranışlardır (İşbaşı, 2000: 50- 54).

Organ (1988), adalet kavramı ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri, özellikle de örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışındaki yerini incelemiş ve neticede adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve gelişmesinde katkıda bulunan önemli etkenlerden birisi olduğunu belirlemiştir (İnce ve Gül, 2011a: 138).

Bir diğerk araştırmada Farh ve arkadaşları (1990) örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde sahip olduğu etki seviyesinin tam olarak tespit edilemediğini fakat güven faktörünün etkili bir arabulucu değişken olduğunu iddia etmektedir. Söz konusu araştırmacılar işgören üzerindeki güven duygusunun kuvvetlendirilmesinde örgütsel adalet algısının önemli bir rolü olduğunu ve bunun neticesinde ise ÖVD'nın ortaya çıktığını belirlemişlerdir (Atalay, 2010: 36).

Eğer işgörenler kendilerine idarecileri tarafından adaletle davranıldığına inanmışlarsa daha yüksek düzeyde ÖVD sergiledikleri de kabul edilmektedir (Çetin, 2004: 65).

Ertürk, Yılmaz ve Ceylan (2004) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatminine göre dağıtımsal ve prosedürel adaletin ÖVD üzerinde daha etkili olduğunu belirlemişlerdir. Diğer bir çalışmada da, ÖVD'nın boyutlarından olan özgecilik ve vicdanlılık davranışı ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından gönüllülük ve nezaket temelli bilgilendirme ile prosedürel adaletin ilişkili olduğu belirtilmiştir. Etkileşimsel adaletin ise özgecilik davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmanın başka bir sonucu ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdemini hiçbir örgütsel adalet boyutu ile anlamlı bir ilişkisinin, etkileşiminin bulunmadığıdır (Poyraz vd, 2009: 86).

Genel olarak değerlendirildiğinde literatürde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkilerin bulunduğuna yönelik görüşler ağırlık kazanmaktadır. Mesela Moorman, Niehoff ve Organ (1993) prosedürel adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında, Tansky (1993) bütünsel olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında, Aquino (1995) prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlığın uyum ve özgecilik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu belirtmişlerdir (Bolat, 2008: 134-137). Buna karşın örneğin Bachrach ve Jex'de (2000) olduğu gibi ilgili yazındaki çok az sayıdaki araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında herhangi anlamlı ve olumlu bir ilişkiye ulaşılamamıştır (Bolat, 2008: 137-139).

Kurumsal bağlamda gerekli ve istendik davranışların gösterilmesinde işgörelere yapılan davranışların, mükâfat ve hissedilen adaletten daha değerli olduğu ve işgörelere adaletle muamele eden, prosedürü adaletle uygulayan idarecilerin, işgörenlerin yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı

sergilemelerine sebep olduklarını ileri sürmek mümkündür. Buna ek olarak, idarecilerin astlarıyla adalet ilkesi içerisinde ilişki halinde olması, kurumlarda ÖVD'nin meydana gelmesinde büyük etkiler meydana getirmektedir (Uslu, 2011: 24-25).

2.7.3. Motivasyon

Motivasyon kelimesi İngilizce motivation kelimesinden dilimize aktarılmış olup etimolojik anlamda kökeni Latince harekete geçirme anlamına gelen motum kelimesine dayanmaktadır. Motiv, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve devamlılığını belirleyen içsel bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon veya dilimizdeki karşılığı olan güdüleme ise içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir amaca doğru yönelme sürecini ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 151).

Motivasyon, dilimize teşvik etme, harekete geçirme veya güdüleme olarak girmiştir. İşgörenlerin kurum hedeflerine uygun davranmasını sağlayacak, inandırıcı ve teşvik edici olan tüm tavır ve gayretlerini motivasyon olarak kabul edebiliriz. Dolayısıyla bireyi harekete başlatan güç olarak kabul edilen motivasyonun ortaya çıkabilmesi için amaca yönelik bir eylemin yapılması ve bu eylemin yapılabilmesi için bireyin arzulu olması, eylemi kabullenmesi, uygun gayreti sarfetmesi gerekmektedir. Bireyin motivasyon seviyesi bu arzuyu ortaya çıkaran en önemli etkidir (Fındıkçı, 2000: 373).

Motivasyon ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri ele alan çalışmada Clary ve diğ. (1998) tarafından, motivasyonu üst seviyede olan bir kurumda görev tanımlarının etkili ve faydalı bir şekilde ifa edileceğini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir boyutu olan gönüllülük davranışlarının sergileneceği ileri sürülmektedir. Kurum bünyesinde üst seviyedeki motivasyon, işgörenlerin kendi aralarındaki ve idarecileriyle olan ilişkilerini pozitif olarak etkilemekte bunun neticesinde ise işgörenler yükümlü oldukları görevlerden daha fazlasını ifa etme yani ilave rol davranışları sergileme gayreti içerisinde girebilmektedir (Atalay, 2010: 39).

Aslında literatürde yer alan araştırmalarda motivasyonun ÖVD üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı, motivasyonun işgörenlerin görevlerini daha gönüllü olarak yapmalarını sağlayan dolaylı bir etken olduğu, fakat bu iki kavram arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu yönelik genel bir görüş bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışma ve gönüllü davranışlar sergileme olasılık ve potansiyelini

arttıran bir unsur olarak motivasyonun eksik olduğu durumlarda ÖVD gösterilememekte, fakat örgütsel vatandaşlık davranışı için de yalnızca motivasyon faktörü yeterli olmamaktadır (Çelik, 2007: 107).

2.7.4. İş Tatmini

İş tatmini uzun yıllardır çok fazla yazar tarafından incelenmektedir. Özellikle endüstri ve örgüt psikolojisi alanında hakkında en fazla araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Keser, 2007: 224). Bazı teorisyenlere göre iş tatmini veya doyumunu, bireyin işine yönelik olumlu duygu ve tutumlarını ifade etmektedir.

Örgütsel literatürde uzun ve verimli bir geçmişe sahip olan iş tatmininin çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bunlardan birinde iş tatmini, işgörenin sorumlu olduğu iş tanımına yönelik duygusal yönelimi veya işgörenin, vazifesine karşı sergilediği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Balci, 1985: 3). Genel anlamda iş tatmini işgörenin işini veya işle ilgili yaşantılarını değerlendirdiğinde hissettiği tatmin edici veya olumlu duygularıdır.

İşin farklı boyutlarına karşılık sergilenen davranışların toplamı ve neticede ulaşılan beklentileri ne oranda karşıladığı şeklinde de tanımlanabilmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48).

İş tatmini bireyin göreve veya görevin belirli taraflarına olan duygusal tepkisini yansıtırken, ÖVD bir bütün halinde genel bir duyguyu ve davranışlar setini ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık daha kapsamlıyken, iş tatmini daha dar bir kavramdır.

İş tatminini; maaş, işin kendisi, gözetim, çalışma ekibi ve şartları ile genel yönetim şekli gibi faktörlerin etkilediği ifa edilmektedir (Gül vd, 2008: 1-2). Organ ve Konovsky (1989) ÖVD'ni etkileyen faktörlerin en önemlisinin iş tatmini olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşü destekler şekilde Bateman ve Organ (1988)'da araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında kuvvetli etkileşimin mevcudiyetini ortaya çıkarmışlardır.

Bateman ve Organ (1983); Moorman ve arkadaşları (1993); Rifai (2005) iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, Tansky (1993) iş tatmini ile vicdanlılık boyutu hariç örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, Organ ve Ryan (1995) iş tatmini ile özgecilik ve uyum arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuşlardır (Bolat, 2008: 131-132). Literatürdeki genel kanaatin aksine Rauch

(2002) iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili araştırmasında iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Jones ve Schaubroeck (2004) ise yaptıkları çalışmada, idareci değerlendirmelerinde iş tatmini ile uyum davranışı arasında anlamlı bir ilişki mevcudiyetine ulaşmışlardır. Buna karşılık örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır. Ancak bu çalışmada işgören değerlendirmelerinde özgecilik boyutu ve iş tatmini arasında bir ilişkinin mevcudiyeti, uyum davranışı ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

Chiu ve Chen (2005) ise, ÖVD ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna ulaşmışlardır. İş tatmininin, hem beceri çeşitliliği ve ÖVD arasında hem de işin önemi ve ÖVD arasında gözlenen ilişkide aracı konumunda olduğu belirtilmektedir. İlave olarak içsel iş tatmininin, beceri çeşitliliği ve işin önemi ile ÖVD ayrı ayrı ele alındığında bunlar arasındaki ilişkilerde aracı pozisyonunda olduğu, dışsal iş tatmininin ise böyle bir aracı pozisyonuna sahip olmadığı neticesine varılmaktadır.

2.7.5. Liderlik

Liderlik sosyal bilimlerin hakkında en fazla araştırma yapılan konularının başında gelmektedir. Tarih boyunca insanlık liderlik konusuna ilgi göstermiş ve bundan sonra da göstermeye devam edecektir. Zaman zaman liderlik kavramı yöneticilik kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılsa da liderlik, gücünü statüden elde eden ve sadece biçimsel yetkiye dayalı olarak gerçekleştirilen yöneticilikten farklıdır. Liderlik ikna yeteneği, başkalarını etkileyebilme, güdüleme ve amaçların içtenlikle benimsetilmesi sürecidir. Bu bağlamda lider yönettiği insanları akıl yönünden olduğu kadar duygu ve gönül yönünden de harekete geçirebilmelidir. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin, görev tanımlarının ötesinde ve gönüllülük esasında, mecbur oldukları için değil de arzu ettikleri için üretime ve/veya hizmete destek verdikleri zaman etkin liderlikten bahsetmek mümkündür. Bu gönüllülük esasına dayalı, ekstra-rol davranışı ise ÖVD temelinde ele alınmaktadır (Aslan, 2009: 257; Oğuz, 2010: 1190).

Liderlik, bir grubun davranışlarını ortak bir hedefe yönlendirebilmek için sergilenen davranışların tümü olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin verimlerini arttırmak için performans göstermeye motive etmek şeklinde de tanımlanabilir. Başka bir ifade ile kurumda çalışan işgörenlerin etkinliklerinin artması yönünde ve

kurumun hedeflerine ulaşabilmesi doğrultusunda kişileri etkileme, yönlendirme ve teşvik etme yeteneğine sahip olmayı liderlik olarak tanımlayabiliriz (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Bir kurumda örgütsel vatandaşlık kültürü ancak liderlerin görüşleri, inançları, tutumları, davranışları ve kararlılıkları sonucunda oluşturulabilir. Adalet algısının doğru, güven duygusunun sağlam, ilham verebilme düşüncesinin yeterli olmadığı bir kurumda aidiyetten söz etmek mümkün olamayacaktır (Toktamışoğlu, 2002: 228). Bu bağlamda liderlerin özellikleri astların düşünce, davranış ve bağlılıkları üzerinde son derece önemli bir belirleyici özellik taşımaktadır. İşgörenlerin bir kurumda ekstra-rol üstlenme istekleri, kurumun bireylerin psikolojik, ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmesine bağlıdır. Kurumlarda bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önem etkenlerin başında güven, değer, kişisel gelişimi destekleme ve adalet olgusu gelmektedir.

Örgüt kültürü o kurumun bir kişiliğidir. Örgütlere kişiliğini kazandıran liderlik olgusudur ve her işgörenin seçim ve kararları üzerinde etkilidir. Öyle ki astların iş yapma biçiminden çalışma ilişkilerine, iletişimden paylaşım, ücretten kariyer sistemine kadar, çalışanların düşünce, davranış, sadakat, bağlılık ve iş tatmini düşüncelerini belirlemektedir (Gül ve İnce, 2011: 536).

Literatürde liderlik türleri ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde yapılan araştırmalarda, bu liderlik türünün birçok bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği görülmektedir (Gül ve İnce, 2011: 537).

Dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilik (Jung vd., 2003), yardım davranışları, (Rafferty ve Griffin, 2004), grup bağlılığı ve uyumu (Charbonneau, Barling ve Kelloway, 2001), örgütsel bağlılık (Rafferty ve Griffin, 2004), iş tatmini (Podsakoff vd., 1990) ile ilişkileri geniş bir şekilde araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Hardy vd., 2010: 20-22).

Dönüşümcü liderler, işgörenlerin arzu edilenin üzerinde gayret sarf etmelerini sağlayarak, rol ve davranışlarında etkin bir rol oynayabilmektedirler (Podsakoff vd., 1990: 109). İşgörenlerin arzu edilenin üzerinde performans göstermelerinin en önemli sonuçlarından birisi de ÖVD göstermeleridir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Dönüşümcü liderlerin, diğer insanlardan, izleyicilerden ve mevcut durumdan ciddi boyutta farklılık arz eden bir vizyonu olduğu genel kabuldür. Bu farklı ve sıra dışı vizyonu nedeniyle, izleyiciler kendilerini liderleri ile özdeşleştirir, onun görüşlerinden istifade eder ve şahsi görüşlerini hayata geçirebilecek motive edici gücü liderlerinde bulmaktadırlar (Gül ve İnce, 2011: 535-536).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin kendisine güven duymalarını sağlayarak, iş tatminlerini kuvvetlendirir ve ÖVD'ni güçlendirir (Podsakoff vd., 1990: 109). Dönüşümcü liderlik için işgörenlerin rolün ihtiyaç duyduğu performansa ulaşmaları, işgörenlerin ekstra rol veya ÖVD göstermeleri kadar önemli değildir. Asgari ve arkadaşları (2008) tarafından Malezya'da Putra Jaya şehrindeki bazı bakanlıklardaki kamu hizmeti bölümlerinde görevli 162 çalışan üzerinde dönüşümcü liderlik ve ÖVD ($r:0,724$ ve $p<0,01$) arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Cho ve Dansereau (2010) tarafından Güney Kore'de bir bankada 159 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada da dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki ve beklenen ampirik destek bulunmuştur.

Araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde çok açık pozitif etkiler yaptığını göstermektedir. Mesela; dönüşümcü liderliğin örgütten ayrılma niyetini azalttığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı (Bycio, Hackett ve Allen, 1995) ve güçlü örgütsel bağlılık (Bycio vd., 1995; Podsakoff vd., 1996) sağladığı bilinmektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin çalışanların potansiyellerini ve performanslarını hem bireysel hem de örgütsel düzeyde artırdığı (Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; Sosik, Avolio ve Kahai, 1997) iddia edilmektedir (Ferres vd., 2002: 243).

Podsakoff ve diğerleri (1995) dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan vizyon oluşturma ile ÖVD'nin boyutlarından olan centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu iddia ederlerken, ÖVD'nin diğer boyutlarıyla olumlu bir ilişki tespit edilememiştir. Yine dönüşümcü liderliğin topluluk hedeflerinin kabullenilmesini sağlama ve entelektüel uyarım boyutları ile ÖVD boyutları arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi olmadığına ulaşılmıştır. Yüksek performans beklentisi ile nezaket arasında olumlu bir ilişkiye ulaşılmış fakat diğer boyutlarla herhangi bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Kişisel destek ile centilmenlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil

erdem boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bolat, 2008: 152).

Bir diğer önemli liderlik türü olan işlemci liderliğe gelince, bu liderlik türünün temelinde değiş-tokuş mantığı yatmaktadır. İşlemci liderlik etki-tepki anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla işlemci liderler karşılıklı alış-verişe önem verdikleri için daima durumsal faktörleri ve takipçilerinin isteklerini önemli kabul etmektedirler. Onların ihtiyaçlarının tanımını doğru yapmaya ve zamanında karşılamaya özen göstermektedirler. Dolayısıyla karşılıklı menfaat ilkeleri doğrultusunda çalışanları motive edip, onların etkinliklerini artırmaya çalışmaktadırlar (Gül ve İnce, 2011: 538). Zira liderin beklentilerini yerine getirmek izleyicilere de çıkar sağlamaktadır. Bu bakımdan işlemci liderlikte örgütsel vatandaşlık davranışları dönüşümcü ve karizmatik liderlikte olduğu gibi gönüllük doğrultusunda değil, şarta bağlı ödüllendirme kapsamında ortaya çıkabilecektir.

Koh ve diğerleri (1995) özgecilik ve uyum davranışı ile etkileşimci liderlik davranışı arasında anlam ifade eden bir ilişki tespit edememişlerdir. Dönüşümcü liderlik ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye benzer bir şekilde karizmatik liderlik ile vatandaşlık davranışları arasında da pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2011: 537). Karizmatik liderlerin, çalışanların gönüllü ekstra rol davranışlarını sergilemelerinde olumlu katkılar sağlayacağı ileri sürülmektedir. Özellikle karizmatik liderlerin sıradan olmayan davranışlar göstermeye, kurum çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranmaya ve kişisel risk üstlenme özelliklerinin çalışanların örgütsel amaçları ve vizyonu belirleme, lideri örnek alma ve örgüt için karşılıksız olumlu roller üstlenme davranışlarını artıracığı düşünülmektedir. Bu bağlamda Jung ve Sosik (2006) ÖVD ile karizmatik liderlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. İdarecilerin karizmatik liderlik özellikleri sergileme seviyeleri ile ÖVD sergilemeleri arasında doğru orantı olduğu kabul edilmektedir (Bolat, 2008: 153).

2.7.6. Örgütsel Güven

Güven kavramı, bireyin algılarına göre meydana gelen ve yine birey tarafından anlamlı kabul edilen bir kavramdır. Bireylerarası ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde en önemli unsurlardan birisi de güvendir. Örgütsel güven, kurumdaki karşılıklı ilişkiler sonucu ortaya çıkan kolektif güvene dayanmaktadır.

Örgütsel güven kurumun bütününe kapsarken, güven bireye özgü kişisel bir kavramdır (Demirel, 2008: 180-181). Güven örgüt içi ilişkileri ve çalışanları birbirine kaynaştıran bir tutkal görevi görmektedir. Bu bağlamda güvenin, kurum içi ilişkilerin esası olduğu ve topluluk üyelerini bir araya getiren bir fonksiyona sahip olduğu ifade edilmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38).

Lidere ve örgüte güven kavramlarının birbirlerinden farklılık arz etmesine rağmen aralarında yine de ilişkinin mevcudiyeti ve her iki kavramın bir bütün halinde örgütsel güven kavramını meydana getirdiği kabul edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

İdarecilerin güven hissi veren karar, tutum ve davranışları ile ÖVD arasındaki ilişkide adaletli olmak daha tesirli olacaktır (Deluga, 1994). Örgütsel güven boyutu ile ÖVD'nin vicdanlılık, nezaket, özgecilik ve centilmenlik, boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanırken sivil erdem boyutuyla aralarında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. İdareciye güven ile örgütsel vatandaşlık boyutları olan vicdanlılık, nezaket, özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu diğer bir araştırma sonucuna göre ifade edilmektedir (Bolat, 2008: 139).

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri

Genel olarak ÖVD'nin örgütlerde işgörenler üzerinde olumlu etkileri olduğu kabul edilmekle birlikte olumsuz kabul edilebilecek etkileri de mevcuttur.

2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Etkileri

Örgüt bilimcilerin çalışmalarında önemli yer işgal eden ÖVD'nin, genel itibariyle performansı olumlu yönde arttıracığı şeklinde bir yaklaşım mevcuttur. Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açıkça dikkate almayan, örgüt fonksiyonlarının bir bütün olarak etkinliğini destekleyen, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar diye ifade edilen ÖVD iş ortamında performansı arttırmakla birlikte işgörenlerin motivasyonuna da pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışının kurumda yaygınlaşması, işgörenlere kurum bünyesinde daha olumlu bir çalışma ortamı sağlayacak, bu da işgören bağlılığı ve

sonucunda da verimlilik ve düşük iş gücü devri ile neticelenecektir (Gürbüz, 2006: 57).

Buna göre ÖVD'nin başarıya katkıda bulunmasının sebepleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cohen ve Vigoda, 2000: 596–625):

- İşgörenlerin ve kurumun verimliliğini yükseltir.
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli hedeflere angaje edilmesine imkân verir.
- Kurumu dış tehditlere karşı korur.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olur.
- En başarılı işgörenleri kurum içinde tutmayı sağlar ve yeni işgörenleri kuruma çekme yeteneğini güçlendirir.
- Örgütsel itaat oluşturur.
- Örgütün çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.
- Personel devir hızını ve bundan kaynaklanan maliyeti düşürür.
- Özgecilik boyutu ile işle ilgili problemlerin meydana gelmesini engeller veya problemleri azaltır.
- Örgütsel bağlılık tutumunun gelişmesini sağlar.
- Bakım fonksiyonu maksadıyla kıt kaynakları kullanma ihtiyacını azaltır.
- Kurum performansına devamlılık kazandırır.

2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz tesirlerinin de olabileceği iddia edilerek bu tesirler şu şekilde sıralanmıştır (Bolino vd., 2004: 229-246):

- İşgörenlerde yoğun olarak ÖVD gösterme baskısı meydana gelebilir.
- İşgörende rol belirsizliğine sebep olabilir.
- Performans değerlendirme aşamasında eksikliklere neden olabilir.
- ÖVD, biçimsel rol davranışlarına engel olabilir.

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

ÖVD kuruma yönelik ve bireye/bireylere yönelik ÖVD olarak iki şekilde incelenmiştir (Karaaslan vd., 2009:139).

2.9.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization)

Örgüte yönelik olarak söz konusu negatif bir durumun engellenmesi ve/veya örgüte faydası olabileceği değerlendirilen bir düşüncenin dile getirilmesi, hayata geçirilmesi, paylaşılması ve işgörenin kurumsal yapıya aktif bir şekilde katkı yapması gibi davranışları kapsayan, sonuç olarak işgörenler ile kurum arasındaki etkileşim içerisinde yer alan ÖVD'dir (Karaaslan vd., 200:139).

2.9.2. Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals)

Bireysel özellikler, şahsın yapısı, çevre ile uyum, kurumun sosyal imkânları, devam eden faaliyetlerin niteliği gibi faktörlerin etkisiyle meydana gelen ve neticeleri itibarıyla bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan ÖVD'dir (Karaaslan vd., 2009: 139).

Özgeçilim ve nezaket ismi verilen iki örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu kapsayan davranışlardır. Burada temeldeki özne bireydir. Böyle davranış şeklini içselleştiren işgörenler; mesai arkadaşına yardımcı olmak, mesaiye gelemeyen arkadaşının görevlerini üstlenmek gibi erdemli davranışlar sergilerler. Gerek örgüt hedefli, gerekse işgören hedefli davranışlar kurumun gelişimi ve devamı için fayda sağlayan konulardır. Böyle davranış şekillerini içselleştirmiş işgörenler herhangi bir karşılık gözetmeksizin gönüllü olarak hareket edeceklerdir.

2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı; kurumda işgörenlerin görevlerini ifa ettikleri sosyal ve psikolojik çevredeki performansı arttıran davranışlar olarak ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin, örgüt içerisinde çalışma gayretlerini arttırma istekliliği dikkat çekici düzeydedir. ÖVD genelde gereğinden fazla yapılan iş davranışı olarak nitelendirilmiştir (Organ, 1997: 95; Çetin, 2004: 10).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçları;

-Yönetimsel kararlara ve değerlendirmelere etkisi,

-Örgüt performansı ve başarısına etkisi olarak iki temel grupta incelenir (Podsakoff vd., 2000: 533).

2.10.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yönetmel Karar ve Değerlendirmelere Etkisi

İdarecilerin işgörenin çalışma gayretlerini değerlendirirken neden ÖVD'nı dikkate aldığına dair çalışmalar yapılmıştır (Podsakoff vd., 2000: 534). Tablo 2.3'de özetlenen nedenlerin bazıları adalet veya karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır; bazıları yöneticilerin değerlemelerini nasıl yaptığı veya örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan işgörenin farklı bir şekilde yöneticinin hafızasında yer etmesiyle açıklanmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların özeti; ÖVD'nın yöneticileri, performans ve diğer idari kararları alırken etkilediği savını destekleyen bulgular sunmaktadır. Mesela, Avila, Fern ve Mann'nin (1988) çalışmasında satış personelinin performans değerlendirmesindeki varyansın % 12'si objektif satış performansından kaynaklanırken, varyansın % 48'i ÖVD'ndan kaynaklanmaktadır. Avila, Fern ve Mann, (1988); MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, (1991),(1993); Podsakoff, MacKenzie, (1994), (1997) ve Lowery ve Krilowicz, (1994) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının performans değerlendirmelerinde daha belirleyici rolü olduğunu saptamışlardır (Podsakoff vd., 2000: 534-537).

Tablo 2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yöneticilerin Değerlendirmelerini Niçin Etkileyebileceğinin Sebepleri

Karşılıklılık/Adalet İlkesi (Norm of Reciprocity/Fairness)	Goulter (1960), Homans (1961) ve Blau (1964) insanların, kendilerine yardımcı olan kişilere iyilikte bulunarak veya adaletle davranarak karşılıklıta bulduklarını belirtmişlerdir. Bu yüzden eğer vatandaşlık davranışları idareci ve kurum üzerinde pozitif tesir ediyorsa, yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlarına daha yüksek performans değerlendirmesi raporu vererek karşılık verirler.
Performans Teorileri (Implicit Performance Theories)	Berman ve Kenny (1976) ve Bruner ve Taguiri (1954) performans teorileri çerçevesinde eğer bir yönetici içsel olarak vatandaşlık davranışıyla genel performansın ilişkili olduğuna inanıyorsa, daha çok vatandaşlık davranışı gösteren bir işgörenin, performansının da yüksek olduğu kanısına sahip olacaktır.
Zihinsel Şemalar (Schema – Triggered Affect)	Fiske (1981,1982) ve Fiske ve Pavelchak (1986) yaklaşımları çerçevesinde, yöneticiler, eğer “iyi çalışan” kavramlarındaki yüksek performans

	ölçütünün içine vatandaşlık davranışını da koymuşlarsa, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenler yönetici üzerinde pozitif bir etki bırakacak ve göstermeyenlere göre daha iyi değerlendirileceklerdir.
Davranışsal Ayırtedicilik (Behavioral Distinctiveness and Accessibility)	DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984) yöneticilerden işgörenleri hakkında değerlendirme yapmaları istendiğinde, değerlendirmelerinde ayırt edici bilgilere rastlanmadığı ileri sürülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak örgüt tarafından formal olarak beklenen davranışlar olarak görülmediği için, yöneticilerin değerlendirmelerinde dikkate aldıkları ayırt edici davranışlar olarak ortaya çıkabilir.
Katılımcı Süreçler (Attributional Processes (Stable/internal and Accessibility)	DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984) içsel süreklilik gösteren nedenlere atfı yapılan beklenen performansın daha fazla akılda kalıp hatırlandığı ve idarecilerin sonuç değerlendirmelerinde dikkate alındığını belirtmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenin işinin bir parçası olarak pek görülmediği için, yöneticiler bu davranışları astlarının kararlılığına ve içsel karakterine atfetmeye meyillidir; bu da yöneticilerin performans değerlemelerinde büyük etki yaratmaktadır.
Hayali Bağntılar (Illusory Correlations)	Chapman (1967) değerlendirme sürecinde pek çok hayali bağlantı olabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin değerlendirmelerinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ağırlık verme nedenleri şunlar olabilir: -Değerlendirmeci vatandaşlık davranışları veya rol davranışlarıyla alakalı uygun örneğe sahip olmayabilir. -Değerlendirmeci tek bir dikkat çekici davranışın etkisinde kalmış olabilir -Değerlendirme ölçekleri kısa ve yetersiz tanımlanmış olabilir -Değerlendirmeci yeterli motivasyona veya görevini yeterli seviyede yapacak uygun bilgiye sahip olmayabilir -Değerlendirmecinin işgörenin performansı ile ilgili hatırladıkları kısmen unutulmuş olabilir ki bu da değerlendirmede örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha çok önem vermesine sebep olabilir.

Kaynak: Padsakoff vd., 2000:535

2.10.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli etkilerinden biri, Organ'ın (1988) da en başında bu kavramı tanımlarken bahsettiği gibi, toplamda bir bütün olarak örgüt performansını arttırmasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansını nasıl etkilediğiyle ilgili çalışmalar vardır (George ve Bettenhausen, 1990; Karambayya, 1990; MacKenzie ve diğerleri, 1991, 1993; Organ, 1988, 1990; Podsakoff ve diğerleri, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994, 1997). Tablo 2.4'te özetlendiği gibi ÖVD örgüt başarısına:

- İş arkadaşları ve yönetimin verimliliğini artırarak,
- İdari işlerdeki kaynak ihtiyacını azaltarak ve kaynakların daha faydalı işlerde kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlayarak,
- Takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki koordinasyon faaliyetlerine yardımcı olarak,
- Örgütün iyi işgörenleri elde etme ve elde tutma becerisini arttırarak,
- Örgüt performansındaki istikrarı arttırarak,
- Örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasını arttırarak katkıda bulunur (Podsakoff vd., 2000: 534-537).

Tablo 2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansını Etkileme Nedenleri

Potansiyel Nedenler	Örnekler
Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenlerin iş arkadaşlarının verimliliğini arttırır.	<ul style="list-style-type: none">• Diğer bir işgörene işin kaidelerini öğrenmede yardım eden işgören, diğerinin daha seri şekilde faydalı seviyeye gelmesine olanak sağlar.• Yardım etme davranışı işin en iyi yapıma yönteminin çalışma grubu içerisinde zamanla yayılmasını sağlar.
Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetsel etkinliği arttırır.	<ul style="list-style-type: none">• İşgörenlerin örgütsel erdem göstermesi sayesinde idareci kendi ünitesinin etkinliğini arttırma hususunda yararlı tavsiyeler ve/veya geribildirim edinebilir.• Nazik davranışa sahip işgörenler sorun yaratmaktan kaçındıklarından dolayı yöneticilerinin kriz yönetimiyle uğraşmasını engellemiş olurlar.
Örgütsel vatandaşlık davranışı takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki aktiviteleri koordine etmenin etkili bir yoludur.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma grubu aktivitelerine gönüllü katılarak örgütsel erdem davranışı sergilemek; grup üyeleri arasındaki koordinasyonu ve grubun etkinlik ve verimliliğini arttırır.
Örgütsel vatandaşlık davranışı idari işlemlere çok fazla kaynak ayrılması ihtiyacını ortadan kaldırır.	<ul style="list-style-type: none">• Yardımda bulunma davranışının tabii neticesi olarak grup ruhu, moral ve bağlılık kuvvetleneceğinden yöneticinin ve grup üyelerinin grubun idaresiyle ilgili fonksiyonlara enerji ve zaman harcamalarına gerek kalmaz.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diğerlerine nezaket gösteren işgörenler grup içinde çıkabilecek çatışmaları engelleyerek, çatışma yönetimi aktivitelerine zaman ayrılmasını önlerler.
Örgütsel vatandaşlık davranışı kaynakların daha verimli kullanılmasına yardımcı olur.	<p>İşgörenler işle ilgili konularda birbirlerine yardımcı olurlarsa, yöneticinin bunu yapmasına gerek kalmaz ve planlama gibi verimli konulara ayıracak zamanı kalır.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicdanlılık sahibi işgörenler daha az idari denetime ihtiyaç duyduklarından yöneticinin bu kişilere daha fazla sorumluluk vermesi kolaylaşır ve yöneticinin iş yoğunluğu azalır. • Deneyimli işgörenler yeni işgörenlerin eğitimi ve oryantasyonu konusunda destek verdiklerinde örgütün bu işlevler için fazlaca kaynak ayırmasına gerek kalmaz. • İşgörenlerin centilmenlik özelliğine sahip olması, yöneticilerin ufak sorun ve şikâyetlerle ilgilenmek için zaman harcamaları gerekliliğini ortadan kaldırır.
Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü çalışmak için cazip bir yer haline getirerek nitelikli işgücünü çekme ve elinde tutma potansiyelini artırır.	<ul style="list-style-type: none"> • Yardımda bulunma davranışlarının gösterilmesi; morali, grubun birbirine bağlılığını ve gruba aidiyet duygusunu kuvvetlendirmek suretiyle performansı yükseltir; böylelikle iyi özelliklere sahip yeni işgörenleri kuruma çekme ve bünyesinde tutma olasılığı artar. •Ufak sorunları büyütmeyle centilmenlik sergileyerek diğerlerine örnek olarak kuruma yönelik bir sadakat ve aidiyet algısı geliştirir
Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel performansın aynı seviyede sürdürülmesine yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumda izinli veya yoğun işlerde çalışanlara yardımda bulunmak çalışma grubunun performansının aynı düzeyde muhafazasını sağlar. • Vicdanlılık sahibi işgörenler iş çıktılarını tutarlı bir şekilde yapabilecekleri maksimum düzeyde tuttuklarından örgütün performans seviyesi çeşitlilik göstermez.
Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün çevresel değişikliklere adaptasyon yeteneğini artırır.	<ul style="list-style-type: none"> • Piyasalar ile sürekli irtibatını sürdüren işgörenler etraflarındaki değişimler ile ilgili gönüllü olarak veri toplayacaklarından ve bunlara ne şekilde cevap verileceği hususunda tavsiyelerde bulunacaklarından örgütün adaptasyon yeteneği artacaktır. • İşgörenlerin örgüt içerisindeki toplantılara katılmaları bilgi dağılımını kolaylaştırır ve yeniliklere yanıt verme hızını artırır. • Sorumluluk üstlenerek veya yeni beceriler edinerek centilmenlik gösteren işgörenler örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonunu kolaylaştırırlar.

Kaynak: Podsakoff vd., 2000:537

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALET

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, felsefe alandaki en önemli bilim insanlarından olan Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls'ın adalet kavramı ile ilgili yaptıkları araştırmalar ile kaliteli bir hayat yaşayabilmek için insan haklarına ve adalet algısına sahip olmanın öneminden bahsetmektedirler (İyigün, 2012: 50).

Örgütsel adalet, kurumlarda mevcut olan mükâfat ve müeyyidelerin ne şekilde yönetileceğine ve dağıtımının yapılacağına ilişkin esaslar ve sosyal normlardır. Adaletten uzak uygulama ise, çalışanın adalet olgusundan uzak davranışlar sergilendiğine ilişkin inancını ifade etmektedir. Örgütlerde adaletsizlik varsa etkinlik ve verimliliği arttırmak söz konusu olmamaktadır. Bundan dolayı kurum yönetimlerinde önemle üzerinde durulması gerekli konuların başında, adalet gelmektedir.

Haklı ve doğru olmanın ifade şeklinin adalet kavramıyla tanımlandığı ve bu kavramın temelini oluşturan "adl" sözcüğünün ise, bir sistemin veya organizasyonun iyi işlemesi için gerekli olanın yapılması olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2000). Adalet, kurum bünyesinde de önemli bir konu olarak örgütlerin gündemini meşgul etmektedir.

Örgütsel adalet, genel olarak çalışma hayatında işgörenlerin adalet algılarından yola çıkarak ifade edilmeye çalışılan bir kavramdır (Greenberg, 1990). Kuramda, işgörenlerin iş ortamlarında moralleri yüksek ve motivasyonları güçlü olarak çalışmaları, kuruma aidiyetlerinin güçlenmesi, kurum ile idarecilerine güven duymaları için adaletli bir şekilde takdir edilmeleri ve mükâfatlandırılmalarıyla ilgili olduğu vurgulanmıştır (Eren, 2010: 551).

Örgütsel adaletle alakalı Adams'ın eşitlik teorisi çıkış noktası olarak kabul edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78, Yürür, 2008: 297). Adams araştırmalarında işgörenlerin kuruma sağladıkları kazançlara karşılık kendilerine ve diğer işgörelere verilen mükâfatlar açısından karşılaştırma yaptıklarını tespit etmiştir. Adams'a göre bu karşılaştırma neticesinde durumun lehinde olmadığına inanan işgören kuruma sağladığı kazançları düşürme yoluna gidecek veya işten ayrılmayı tercih edecek,

adaletli davranıldığına inandığında ise huzurlu olarak çalışmalarına devam edecektir (Eren, 2001: 538). İşgörenlerin adaletli bir kurumda olduklarına inançları, arkadaşlarına yardımcı olmak, mevcut sorumlulukları çerçevesinde rolleri ötesinde olumlu davranışlar göstermek, kurumda huzursuzluğa sebebiyet verebilecek olumsuz davranışlardan kaçınmak, çatışma içinde olmaktan kaçınmak ve kurumdaki devam edegelen yaşama katılmak gibi gönüllülük esaslı davranışlarını pekiştirmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 252).

Kendi gayretlerinin karşılığında kurumdan elde ettiklerinin yeterli olmadığını düşünen işgörenlerin davranışları, kurumu etkileyecek sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bunlar; saygınlık algısı, güven, devamsızlık, işgören devri, iş tatmini, çalışanlar arası ilişkilerin kalitesi, performans, örgüte bağlılık, stres, işyerinde saldırganlık olarak ifade edilebilir (St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170).

Kurumda bütün işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarına tesir edebilecek temel esaslar: meslek ahlakına uygun davranmak, doğruluk ve dürüstlük, istikrar, ön yargılı olmamak, itirazları dikkate almak, esnek davranmak ve kararlara katılmak olarak belirtilmektedir (Eren, 2010: 642). İfade edilen bu esaslara riayet edilmesi işgörenlerin örgütsel adalet algılarını pozitif olarak etkileyeceği gibi uyulmamasının ise olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır.

3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Kurumun uygulama ve politikalarının adaletli olup olmadığını değerlendirebilmek çok kolay olmadığı için, zaman içinde örgütsel adaletin çeşitli alt boyutlara ayrılması ve bu alt boyutların tanımlanması ihtiyacı hasıl olmuştur (Cüce vd., 2013: 5).

Literatürde yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin genellikle beş alt boyutta ele alındığı görülmektedir (Colquit vd., 2001). Bunlar; dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet olarak adlandırılmaktadır.

3.1.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, mükâfatların ve kaynakların yönetimi, lokal topluluklardan bütün gruba kadar her seviyedeki sosyal sistemlerde meydana gelen evrensel olgudur. Gruplar, kurumlar ve toplulukların bütünü, mükâfat, müeyyide ve kaynakların dağıtımını problemi ile ilgidir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Dağıtım Adaleti kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

İşgörenler, işverenleri tarafından verilen mükâfatların, uygulanan müeyyidelerin, kurum sistemine yapılan girdilerinin veya çıktılarının dağıtımında adaletli uygulamaların olmasını ve bununda herkese eşit davranılarak gerçekleşmesini arzu ederler (Zapata vd., 2013:2). Belirli kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için, kurum kaynaklarının ve kazanımlarının, belirli adalet prensiplerine bağlı kalınarak eşitlikçi, hakkaniyetli ve ihtiyaçlara göre paylaşılmasıyla sağlanabileceğini savunmak, örgütsel adalete dağıtımsal boyutta bakmanın gereğidir (Colquitt vd., 2013:201).

Dağıtım Adaleti maaş, mükâfat, ceza ve görevde yükselme gibi her türlü kazanımın işgörenler tarafından adaletli olarak dağıtıldığının algılanmasının ifadesidir. Kavram; işgörenlerin maaş, görevde yükselme gibi kazanımlarının dağıtımını ile yönetsel kararların adaletli olmasıyla ilgilidir. Dağıtım adaleti, işgörenlerin bazı davranışları göstermeleri şartıyla belirli mükâfatları elde etmelerini garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). İşgörenler, çalıştıkları mesai ortamına bazı beklentilerle, belirli ihtiyaçlarının karşılanması maksadı ile gelirler. İşgörelere çalışma gayreti veren faktörler de genellikle bu istek ve ihtiyaçların karşılanması ihtimalidir.

Dağıtım adaletsizliği, işverenler tarafından mükâfatlandırılan diğer işgörenler ile bireyin kendisini kıyasladığında ümit ettiği oranda mükâfat almadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (İçerli, 2010: 80). Adaletsizliğe karşı gösterilecek tepkilerde bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Araştırmaların çoğu işgörenlerin adaletsizlik algılarının, maaş ödemeleri ve görevde yükselme gibi sonuçlardan kaynaklanan memnuniyetsizlikle alakalı olduğunu ortaya koymaktadır (Deconnick, 2010: 1350).

Dağıtım adaletinin temelini eşitlik teorisi oluşturmaktadır. İşgörenlerin kendi kurumuna sağladıkları girdi ve çıktı miktarının yaklaşık aynı girdi-çıkıtı miktarına

eşit olan diğer işgörenlerle kıyaslandığı durumlardır. Başka bir ifade ile (İçerli: 2010), dağıtım adaletinin, sonuç adaletinin algılanmasını ifade ettiği tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti, işgörenlerin maaş, görevde yükselme gibi neticelerle ilgili değerlendirmelerini göstermektedir.

Özellikle; dağıtımın adaletli olup olmadığına ilişkin varılan kararın nesnel bir karar olmadığı, süreçte rol alan işgören açısından ulaşılan ve çalışma ortamındaki çok fazla faktörün etkilenme ihtimali olan bir karar olabileceğidir. İşgörenlerin söz konusu dağıtımın adaletli olup olmadığı kararına nasıl ulaştığı, bu sürecin hangi kıstaslarla devam ettiği sorusuna verilen cevaptır. Burada algılanan husus, işgörenin işe kabul edildiği zamandan karar verme zamanına kadar çok fazla değişkeni bulunan karmaşık bir süreçse de; işgörenlerin çalışma süreçlerine sağladıkları katkı karşılığının elde edilmesi maksadıyla dağıtım süreçlerini algılamalarında çok sıklıkla başvurulan metot; sosyal hayatta fazlaca kullanılan kıyaslama/karşılaştırma yöntemidir.

Karşılaştırma yönteminde işgörenler, kurumun kaynaklarının, mükâfatlarının veya müeyyidelerinin dağılımında şahıslarına düşen miktarla kendi gayretlerini ve çalışma ortamındaki diğer çalışanlara düşen miktarla onların gayretlerini kıyaslamaktadır. Dağıtım adaletini, kıyaslamaya dayalı bir metot kullanarak değerlendirmede bulunan işgören, bu kıyaslamamanın neticesinde “adillik” hükmünü; her ikisinin de aynı kazancı elde etmelerine göre değil; sergiledikleri gayretle orantılı elde ettikleri kazanımın niceliği ile değerlendirmektedir. Bundan dolayı hakkaniyet ifadesi, dağıtım adaletinin izahında değerli bir unsurdur.

Dağıtım adaletinin, dayandığı değerlere temel teşkil eden üç norm mevcuttur (Muchinsky, 2006). Birincisi olan hakkaniyet normunda, çalışanalar dâhil oldukları sürece olan katkıları ile orantılı faydalara ulaşabilmelidirler. Mesela, bir işletmede günlük asgari üretime katkısı X miktarda olan işgören, ayda yaklaşık (X+50) birim üretime katkı sağlıyor fakat X miktara karşılık maaş elde ediyorsa, işgörenin mevcut durumun adillliğini sorgulaması normal bir sonuçtur. İkincisi olan eşitlik normunda; aynı şartlarda çalışan işgörenler, belirli mükâfat veya çıktılarının dağıtımında hisse sahibi olma hususunda aynı fırsata sahip olmalıdır. Fırsat eşitliği hiçbir koşulda göz ardı edilmemelidir. Mesela; mesleki gelişme maksadıyla 2 kişinin dâhil olabileceği eğitime, aynı kısımda, benzer pozisyonlarda olan 12 kişi katılmak istiyorsa; seçim her çalışanın aynı şansa sahip olacağı eşit şartlar altında yapılmalıdır. Sonuncu norm olarak ihtiyaç normu, temelde insan ihtiyaçlarının dağıtımı kriterlerinin önemli

olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı dağıtılacak kazanç, ürün, mükâfat veya fırsatın ihtiyacı duyan bireylere dağıtılması, dağıtımın adaletli olarak yapılması için yeterli kabul edilecektir.

İşgörenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimlerin, sınırlı sayıdaki işgörene dağıtılmasında meydana gelecek problemlere dikkat edildiğinde, eğitimi alacak işgörenler arasındaki seçimde, eğitime ve bilgiye en çok ihtiyacı olanın tercih edilmesi, dağıtım adaletinin hakkaniyetle gerçekleştirilmiş olmasının ifadesidir. Mesela dil eğitimine gönderilecek işgörenleri belirlerken, dil bilgisi yetersiz olan ve pozisyonu gereği yabancı dil bilgisine ihtiyacı olan işgörenin seçilmesi, ihtiyaç kriterini sağlayacaktır.

Burada bahsedilen normların, dağıtım adaletinin değerlendirilmesinde kullanılan esasların temeli olduğu görülmektedir. Normların kültürler arası farklılıklar arz etmesi beklenen bir durumdur. Mesela ihtiyaç normunda, kişisel değerlerin önemli kabul edildiği kültürlerde “insan ihtiyacının karşılanması” konusu önem arz ederken; kolektivist toplumlarda ise grup ihtiyaçlarının öncelik kazanması beklenir.

3.1.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgütsel adaletin diğer önemli bir bileşenidir. İşlemsel adalet, kararlara ulaşılmasında istifade edilen en önemli araçların yani işlemlerin adil olmasına dair bir kavram olup, süreçleri konu almaktadır. Elde edilen bir kazançta adaletle ulaşılmış olsa da ulaşmak için takip edilen işlemlerde de adalet göz ardı edilmemiş olmalıdır. Bazı durumlarda elde edilenleri belirleyen işlemlerin, kazanımların kendisinden daha önemli olabileceği düşüncesi işlemsel adalet boyutunu ortaya çıkarmıştır (Cüce vd., 2013: 5).

Judeh (2011:216), işlemsel adaleti, hasılanın ortada takip edilen süreç ve yöntemlerin adilliği konusuyla ilgilenen örgütsel adaletin bir bileşeni olarak ifade etmiştir. Diğer bir tanımda, belli bir süreci işleten kural ve yöntemlerin adaletli oluşu ile ilgili algılara dikkat çeken bir kavram olarak belirtilmiştir (Nabatchi, et al., 2007).

Özellikle işgörenleri ilgilendiren karar alma süreçlerinde işgörene söz hakkı tanınması, ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlara ilişkin memnuniyetsizliği azaltabilir. Süreçlerle ilgili görüşlerini ifade edebilmeleri için işgörenlere söz hakkı tanınması, işgörenlerin işlemsel adalet algılarını kuvvetlendirecektir. İşlemsel adalet,

kurum bünyesinde dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, işgörenler tarafından adaletli olarak kabul edilmesini ifade eder. Bunun sonucu da işgörenlerin bu kararları kabullenip, benimsemeleri açısından büyük önem taşımaktadır (İçerli, 2010: 81).

3.1.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım ve işlemsel adalet ile ilgili ilk çalışmalarda adaletin sosyal boyutu çok ön plana çıkmamıştır. Bu durumun fark edilmesi ile adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemini ortaya koyan etkileşimsel adalet boyutu araştırılmaya başlanmıştır. (Cüce vd., 2013: 5-6). İlk olarak Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları çalışmalarda, işgörenlerin, işlemlerin ve sonuçların adaletli gerçekleşmesine çok dikkat etmelerinin yanı sıra, işlemler uygulanırken karşılaştıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmiş ve örgütsel adaletin üçüncü boyutunu keşfetmişlerdir (Tuna, 2013: 1003).

Etkileşim adaleti, idarecilerin, dağıtım kararlarının alınmasına dair süreçleri, işgörelere karşı saygılı ve dürüstçe izah etmeleridir. İşverenlerin ve yöneticilerin işlemlerin yapılması ve kazanımların dağıtımını ile ilgili işgörelere bilgi vermesi, açıklama yapması olarak ifade edilebilir (Günsal, 2010: 31).

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturur. Bu boyut kurum içerisindeki iletişimi, etkileşime ve ilişkilere verilen önemi ve bunun sonucunda meydana gelecek olan hasılları hedef olarak kabul etmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 244).

İşgörenler dağıtımın ve süreçlerin adaletli olması hususuna dikkat etmekle birlikte süreçlerin uygulanışı esnasında kazandıkları tecrübeler sonucunda etkileşimlerin ve davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark ederek, bunu da etkileşim adaleti olarak tanımlamışlardır. İşgörenler, kurumdaki idarecilerin doğru ve tam bilgi vererek, haklı nedenler göstererek aldıkları kararlar ile ilgili kendilerine adaletli davranıldığına inanmaktadır. İşverenlerin işgörelere karşı nazik ve saygılı davranışlarının yanında, alınan kararlarla ilgili yeterli oranda açıklamalarda bulunmaları etkileşim adalet algılarını olumlu etkilemektedir (Günsal, 2011: 31).

Bireylerin adalet algılayışlarının yoğun olarak karar verme sürecinin yapısı yerine, kurum içindeki bireylerarası ilişkiler seviyesinden etkilendiği kabul edilmiştir. İşgörenlerin arzu edilmeyen çalışma performansı ve davranışı

sergilemelerinin sebeplerinden önemli bir tanesi de düşük etkileşimsel adalet algılamalarıdır. Düşük etkileşimsel adalet algısında olumsuz hisler/algılar önemli rol oynamaktadır (Roy vd., 2012:1341).

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin süreç adaletinden farklı olan taraflarını ortaya koymak maksadıyla, etkileşim adaletinin faktörlerini ifade etmek için iş müracaatı yapan adaylara işe kabul ile görevli olanların nasıl, ne şekilde davrandığını incelemiştir. Sonucunda iş ile bireylerarası ilişkilerin adaletiyle alakalı dört adet kural tespit edilmiştir. Bunlar:

- **Doğru Sözlülük:** Yetkililer, diyalogun devamı boyunca, karar verme süreçlerinde açık, dürüst ve içten olmalı, ayrıca her çeşit aldatmadan sakınmalıdır.
- **Açıklama:** Yetkililer, karara ulaşma süreçlerinin neticeleriyle ilgili tatmin edici izahat yapabilmelidir.
- **Saygı:** Yetkililer, kişilere samimiyetle ve saygıyla davranmalı, nazik olmayan davranışlarda bulunmaktan sakınmalıdır.
- **Uygunluk:** Yetkililer, önyargılı yaklaşımdan veya uygun olmayan sualler sormaktan sakınmalıdır.

Bahsedilen kurallar işe kabul aşamasında tespit edilmişse de diğer karar verme aşamalarında da kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

Adaletli süreçlerin hayata geçirilmesi, örgütsel adalet algısının meydana gelmesinde etkileşim adaletinin süreç adaletinden tamamıyla farklı bir yapıyı ifade edip etmemesi hususu netlik kazanmamıştır. Etkileşim adaletinin süreç adaletini tamamlayıcı özelliği olduğu kabul edilmiştir. Bundan dolayı bir kısım yazarlar etkileşim adaletini farklı bir yapı gibi değerlendirirken (örn, Brockner, De Witt, Grover ve Reed, 1990; Greenberg, 1990) diğer yazarlar süreç adaletinin bir boyutu olarak değerlendirmektedir (örn, Daily ve Kirk, 1992; Folger ve Konovsky, 1989) (Colquitt ve diğ., 2005: 30).

3.1.4. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, elde edilen hasılanın ortaya çıkarılması ve faaliyetlerin yürütülmesinde rol alan otoritelerin (amir/amirlerin) işgörenlerine ne oranda nazik davrandığı, değer verdiği ve saygı gösterdiği (Colquitt ve diğ.,2001: 427).

İlişkilerin kalitesi kişilerarası adaletin mevcudiyetinde çok önemlidir. Kişilerarası ilişkide idareciler diyaloglarında açık, dürüst ve samimi olmalı, karar alma sürecine dair uygun izahatta bulunabilmeli, şahıslara saygılı davranmalı ve önyargılı davranışlardan sakınmalıdır. İlişkileri kuvvetlendirme konusunda da etkili olan, idarecinin davranış ve yönetim şekli olarak belirtilmektedir. Güven, sadakat ve özgür tartışma ortamı oluşturan, katılıma teşvik eden ve bilgiyi paylaşabilen, her başarı ve başarısızlığın neticesini öğrenme fırsatına çeviren, yanlış yapma endişesini yok eden ve olumlu motive eden ve idareciliğin "emir-komuta ve kontrol" değil de "yol gösterme, geliştirme, engelleri kaldırma ve koçluk yapma" olduğunu kabul ederek yönetim sergileyen idarecilerin güçlendirmeyi gerçekleştirmekte olduğu ifade edilebilir (Koçel, 2013: 413). Bütün bu bahsedileneler aynı zamanda kişilerarası adalet algısını etkilemektedir.

Karar alma sürecine katılabilen işgörenlerin, çalıştığı kuruma aidiyetinin olumlu yönde etkilendiği (Conlon, 1993) ve bu durumun da ilişki modeline nazaran işgörenlerde adalet algısı oluşumunu güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bundan dolayı karar alma sürecine katılma imkânı bulan işgörenlerin, kurumsal aidiyet duygularının güçlenmesiyle kişilerarası ilişkilere ait adalet algılarının artması beklenmektedir. Kendini güçlendirilmiş olarak algılayan işgörenlerin idarecileri ile diyaloglarını da olumlu algılıyor olmaları ve bundan dolayı da kendilerini güçlendiren idarecilerini adaletli olarak kabul etmeleri beklenen bir sonuçtur.

3.1.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel Adalet, işgörelere işlemlerin yapılışı ve kazançların dağıtılması ile ilgili bilgiler verilerek, açıklamalar yapılmasıdır. İşgörelere arz edilen negatif kazanımlara dair, işgörelere doğru ve tatminkâr gerekçeler sunabilmektir (Karaman, 2009: 29). Bilgisel adalet algısının seviyesi yaşanacak olan sürece yönelik oluşabilecek olan tepkileri etkilemektedir.

Ulaşılan sonuçlar kadar takip edilen yollar ile ilgili bilgi sunulmasının, işgörelere alınan kararlara ve kuruma karşı gelişen davranışları üzerinde kuvvetli tesiri olmaktadır. Bilgisel adalet, "doğru sözlülük" ve "açıklama" kurallarını kapsamaktadır.

Yapılan araştırmalar, karar alınırken takip edilen prosedürlerin işgörelere paylaşılması, süreçlerin adilliği algısını oluşturmaktadır. Gayretlerinin karşılığında

arzu ettiği kazanıma ulaşamayan işğören, durum ve süreç ile ilgili yeterli miktarda bilgi paylaşıldığında takip edilen prosedürlerin adil olduğunu kabul edecektir. Bunun yanında paylaşılan bilginin ve yapılan açıklamaların tatmin edici seviyede makul ve samimi yapılmış olması da adalet algısını güçlendirdiği görülmektedir (Greenberg, 1990: 412). Bu çerçevede, kurum idaresinin işğörelere yönelik uygulamalarının adaletli oluşuyla alakalı beş adet kriter söz konudur (Yöney, 2010: 12):

- Başkalarının düşüncelerine önem vermek,
- Bireysel yanılığları bastırmak,
- Karar alma prosedürlerine devamlı ve istikrarlı şekilde sadakat,
- Verilen kararlar ile ilgili uygun zamanda geri besleme sağlamak,
- Alınan kararların temel mantığını ilgililere tatmin edici oranda açıklamaktır.

Bahse konu ölçütlerden anlaşıldığı üzere; ulaşılan kararlar ve prosedürler ile ilgili işğörelere yeterli bilgilendirme yapılması sebebiyle bilgisel adaletin, süreç adaletinin sosyal yönünü değerlendirdiği söylenebilir. Takip edilen prosedürler ve uygulanan süreçler devamında idarenin işğörelere ne oranda ve ne doğrulukta bilgi paylaştığını bilgisel adalet algısının meydana gelmesine neden olduğu neticesine ulaşılmıştır (Viswesvaran ve Ones, 2002: 19).

Ortaya çıkan durum, işğörelere paylaşılan bilginin adalet algısının güçlenmesini sağladığıdır. Adalet Teorisi (Folger ve Cropanzano, 1998) adalet algısının bilginin paylaşılmasıyla nasıl güçlendiğini ifade etmeye çalışmaktadır. Teoriyle ulaşılan sonuç; "yapabilirlik" algısıyla şahıs, karar verme pozisyonunda bulunan idarecilerin başka alternatif davranış seçeneği olup olmadığını sorgulamaktadır. Eğer kurum süreç ile ilgili kontrol imkanına sahip değilse, sonuç aşamasında meydana gelecek durumda sorumluluğu olmayacaktır (Folger ve Cropanzano, 1998; Cropanzano vd., 2001). Sorumlu olan idarecilerin, inisiyatifleri dışındaki sebeplerden kaynaklanarak ortaya çıkan durumu samimi bir şekilde izah ederek kabullenmesi, bu negatif durumla karşılaşılan işğörelere, durumu adaletsiz olarak değerlendirmelerinin önüne geçebilecektir.

Güçlendirme, işğörelere statü, ihtisas, kaynak ve kişilik yönüyle güçlü hale getirmeyi sağlamaktadır (Koçel, 2013: 411). Bundan dolayı da güçlendirme uygulamalarında, eğitim ve bireysel gelişimle ihtisasın geliştirilmesi ve işğörelere vazifelerini ifa edebilmeleri için gereken bilgi ve kaynağa ulaşabilmelerinin

sağlanması, bu uygulamaların başarıya ulaşması için önemli hale gelmektedir. Kurumda bilginin ilgililerle paylaşımı, işgörenlerin kendilerini güçlü hissetmeleri için temel belirleyicilerdendir. İşgörenlerin kurumlarındaki güçlendirme çabaları ile ilgili algısı kuvvetlenmekte, ihtiyaç hissettiklerinde yeterli bilgiye ulaşabilen ve kurumdaki bilgi paylaşımından tatmin olabilen işgörenler olacaktır. Sonuç olarak psikolojik güçlendirme seviyesi kuvvetli işgörenlerin bilgiye dayalı adalet algılarının da yüksek olmasını beklenmektedir.

3.2. Örgütsel Adalet'in Çeşitli Değişkenler İle İlişkisi

Örgütsel Adaletin ahlaki değerlerle, kültürle/motivasyon, performansla, işten ayrılma niyetiyle, örgütsel bağlılıkla, örgütsel güvenle, ödüllendirme sistemleriyle ve iş doyumunu ile ilişkisinin de incelenmesi önem arz etmektedir. Bu ilişkiler aşağıda açıklanmıştır.

3.2.1. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerlerle İlişkisi

Ahlaki değerler birey için çok değerli, net ve güçlü tutumlardan meydana gelir. Ahlaki değerler değiştirilmesi kolay olmayan, katı tutumlardır. Bütün ahlaki değerler kuvvetli tutumlardır. Ancak, her kuvvetli tutum ahlaki bir değer olarak kabul edilmez. Ağır içsel ilkeler ve özgürlük, eşitlik, kutsallık gibi değerler bireysel bağlılıklar sonucu oluşmaktadır.

Kazançlar ve uygulamalar bireyin ahlaki değerleriyle uyumlu olduğu zaman adaletli, uyumlu olmadığı da adaletten uzak yani adaletsiz olarak algılanmaktadır. Çünkü bireyin ahlaki değerlerine uygun olmayan herhangi bir davranışı bireyin hem özelde hem de toplum hayatındaki konumu için bir tehdit oluşturmaktadır.

3.2.2. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi

Birbirinden farklı olan kültürlerin, üyelerinin inanç ve değerlerini, bunun sonucunda da davranış ve tutumlarını etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Markovsky ve Younts (2001), batı toplumları ve Asya kıtasındaki topluluklar arasındaki kültürel farklılıkların adalet algılarını da farklılaştırdığını ifade etmiştir.

Bireyler bir konu ile ilgili adillığın önemli olduğuna inanmıyorlarsa, algıladıkları adaletsizlik karşısında sıkıntı yaşamayıp bu duruma tepki göstermezler.

Markovsky ve Younts (2001), Kanada, Güney Kore ve Kenya'da ulaştığı sonuçlar ile adalet algılarını etkileyen kültürel farklılıklar konusunda yorumlar yapmıştır. Güney Kore toplulukçu, Kanada bireyci, Kenya ise ikisi arasında kalan yeni gelişmekte olan bir millettir. Bireycilik ve toplulukçuluk, kıdemlilik ve liyakat, hiyerarşi ve otoriteye saygı ve saygısızlık özelliklerinin adalet algılarını etkilediğini tespit etmiştir.

Mesela; toplulukçu bir toplum olan Güney Kore'de grup içi adalet bireysel adaletten daha önemli kabul edilmektedir. Grubun hedefleri öncelik arz ettiği için bireyler grup otoritesi altında adaleti sorgulamayacaklardır. Görevde yükselmek Güney Kore'de kıdemli olmakla gerçekleşirken, Kanada da liyakat esas alınmaktadır. Otoriteye saygılı olmakla ise Güney Kore'de ahlaki bir gereklilik ve gelenek olarak karşılaşmıştır.

Yazarların çalışmalarında bireyler arası adaletin, Asya ülkelerindeki işgörenlerin adalet algıları üzerine etkisinin Batı ülkelerindeki işgörenlerle kıyaslandığında daha zayıf olduğu tespit edilmiştir.

3.2.3. Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi

Adaletli çalışma kazanımları elde etmek, işgörenlerin kuruma karşı adaletli davranma konusundaki motivasyonlarını olumlu etkilemektedir. İşgörenlerin performanslarını arttırmaları, adaletli kazanımlardan dolayı kuruma verdikleri bir cevaptır. Bu durumu kuruma yansıtabilmek için tercih edebilecekleri yöntem genellikle çalışma performanslarını arttırmak şeklinde olacaktır.

Konovsky ve Cropanzano (1991) çalışmalarında, işlemsel adalet ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit ederek, adaletli işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Dubinsky, Levy ve Greenberg gibi araştırmacılar da, elde edilen kazanımların adaletli oluşu ile işgörenlerin performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bunun sonucunda adaletli kazanımlar elde eden işgörenlerin yüksek verimlilik göstereceklerini ortaya koymuşlardır.

3.2.4. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmacılar tarafından (Brooke, Russel, Price, Blau, Boal gibi); iş tatmini, kurumsal aidiyet hissi ve işe kabul edilme, işten ayrılma isteklerinin birbirlerinden farklı bir belirleyicisi olduğu kabul görmüştür. Dailey ve Kirk (1992)'in çalışmaları sonucunda adaletin, iş tatmini ve işten ayrılma isteği üzerinde merkezi bir etkisi olduğundan dolayı idarecilerin kurumsal adaletin tesisine itina göstermesi önem arz etmektedir.

Konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacıların büyük bir kısmı hem dağıtım hem de işlemsel adaletin işten ayrılma isteğine tesiri olduğu hususunda fikir birliğine ulaşmışlardır. Ancak dağıtım adaletinin işten ayrılma isteğine daha büyük bir tesirinin olduğu görülmüştür.

3.2.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılığın özünde istikrar ortamını devam ettirmek ve davranışa yön vermek söz konusudur. Örgütsel bağlılık, kurumun niyet ve değerlerini kabul etmeyi, söz konusu niyet ve değerlere inancı, kuruma fayda sağlayacak olan ilave çalışma niyetini ve kurum üyeliğini sürdürmeyi kuvvetlendirir. Kurumda adaletin mevcudiyeti, işgörenlerini kıymetli kabul ettiğini ifade etmektedir ve kuruma aidiyet duygusunu arttırmaktadır.

İşgörenler, kurumda ulaşılan kararların adaletli olduğuna inandıklarında, bunun karşılığında kuruma aidiyetleri ve sadakatleri güçlenecek, artan iş tatmini ve ilave rol davranışları yani sorumluluk alarak sergileyecekleri ekstra gayretler ile bunu göstereceklerdir. İşgörenler kurumun sahip olduğu kaynaklardan eşit oranda faydalanarak hem vazifelerini daha başarıyla gerçekleştirmek hem de ortaya çıkan hasıladan gayretleri ölçüsünde istifade etmek isteyeceklerdir (Bakan, 2011: 194).

Kurumda verilen mükâfatların ve tespit aşamasında takip edilen yolun adaletli olması, işgörenlerin kuruma aidiyet seviyelerini yükseltmektedir. İşlemsel ve dağıtım adaleti işgörenlerin kuruma aidiyet duygularını, inançlarını etkiler. Örgütsel adalet işgörelere, idarenin kendilerine verdiği değeri, saygıyı ifade etmektedir. Böylece de işgörenlerin kuruma aidiyet duygularını, inançlarını ve sadakatlerini kuvvetlendiren güven köprüsünü ortaya çıkarmaktadır.

Moorman (1991) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmasında, bireylerarası adaletin örgütsel bağlılıkla alakalı yegâne kaynak olduğunu tespit etmiştir. Bunun sebebi, dağıtım ve işlemsel adaletin kurumun bütünüyle alakalıyken, bireylerarası adaletin idarecinin davranışına odaklanması olarak değerlendirilmesidir.

Sonuç olarak, idarecilerin örgütsel bağlılığı etkileyip yönlendirebileceği genel kabuldür. İdareciler işgörenlerinin kuruma bağlılığını, aidiyetlerini kuvvetlendirmek istiyorlarsa, işgörenleriyle olan etkileşimlerinin adaletli olmasına önem ve öncelik vererek, adalet algısını güçlendirme gayretine gitmelidirler.

Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesinde önemli bir tesiri vardır. Kurumun ihtiyacı olan sağduyulu davranışlar örgütsel adalet hislerinin kuvvetlenmesiyle artış sağlar. Konu ile ilgili çalışmalarda, kurumların uyguladıkları politikalarla alakalı olarak işlemsel adaletin ve ikili diyaloglardaki tatminin işgörenlerin kuruma aidiyet duyguları üzerinde tesiri olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin alınan kararlara katılım seviyesinin ve kararların alınma sebeplerini kabullenmelerinin sağlanması önemlidir.

3.2.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi

Kurumda bulunan lidere ve kuruma güven duymak farklı ama birbirleriyle bağlantısı olan kavramlar olarak kabul edilmekte olup, bir bütün olarak örgütsel güven diye adlandırılmaktadır.

Örgütsel güvenin beslendiği kaynak işlemsel adalettir. İdarenin adaletli yönetimi, sömürülme endişelerinin yok edilerek işgörenlerin güven duygularını kuvvetlendirmeyi sağlamaktadır. Oluşturulan güven ortamı, işgörenlerin ÖVD gibi önemli davranışlar sergilemelerini de kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütsel güvenin temel esaslarından birisidir. İşgörenlerin kurum içindeki uygulamaların adaletli olduğuna dair kabulleri, onların kuruma duydukları bağlılıkları ve idarecilerine duydukları güveni etkilemektedir. Güven, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. İşlemsel adaletle bağlı olarak güven gelişmekte ve dağıtım adaleti ile etkileşim yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

3.2.7. Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Sistemleri İlişkisi

Adaletli uygulama algısı ile ilgili, değerlendirilen diğer önemli bir husus da kişilerin davranışlarının adaletli olmasıdır. Kurum içi ödüllendirme esaslarının yönetimi de adalet algısı hususunda kabul edilen diğer boyutu oluşturmaktadır. İşgören bir sistemi dışsal bir sistemle kıyasladığında, hangi ödüllendirme sistemi esaslarının adaletli olduğunun seviyesini ve bir amirin/üstün bu kuralları hayata geçirirken ne oranda adaletli olduğunu değerlendirmektedir. Goodman'ın (1974) performans değerlendirme sistemleri, görevde yükselme yönetimi, formal şikâyet prosedürleri ile ilgili yaptığı alan araştırması bu boyutun önemini ortaya koymaktadır.

3.2.8. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

Kurumsal incelemelerde iş tatmini çok araştırılan konuların başında yer almaktadır ve işgörenlerin algıladıkları adalet ile ilgili bir konudur. Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım adaleti iş tatmininin oluşmasında önemli bir belirleyicidir.

Adalet, işgörenlerin iş tatminleri; kurumun değerli bir üyesi oldukları ve adaletli kazanımlar ve davranışları ile gelecek için umut sahibi olabilecekleri işgörelere hissettirilerek kuvvetlendirilebilir.

Birçok işgörenin iş tatmini, yalnızca çalışacak bir işi olmak, maaş elde etmek değil aynı zamanda kendileriyle ilgili olarak alınan kararlarda adaletli davranılmasına da dayanmaktadır.

3.3. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Kurumda, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının zayıflığı, örgütsel ve kişisel bakımdan negatif sonuçlar meydana getirebilmektedir. İşgörenler, adaletsiz uygulamalarla karşılaştıklarında çeşitli duygusal tepkiler gösterebilmektedir. Homans (1961), işgörenlerin gerektiğinden az ödüllendirildiğinde kızgınlık ve öfke duygusunun ön plana çıktığını belirtmektedir. Kızgınlık duygusu, işgörenler

kurumsal kararların adaletten uzak olduğunu ve vazifelerin diğerlerine adaletsiz olarak verildiğini değerlendirdiklerinde ortaya çıkmaktadır (Folger, 1986; Sheppard ve diğerleri, 1992; Smith ve diğerleri, 1993). Adaletsiz ortamda bulunan işgörenler; öfke, kızgınlık, kin, utanma ve suçluluk hissi gibi farklı duygular hissetmeye başlamaktadır (Harlos ve Pinder, 2000). Böyle durumlarda, kurumdaki işgörenlerin pozitif adalet düşünceleri olumlu davranışlara, negatif adalet düşünceleri ise kurumların maksatlarına ulaşmasını zorlaştıran uygulamalar meydana getirebilmektedir (Beugre, 2002).

Bir kısım çalışmalarda örgütsel adaletsizliğin; iş tatminini (Beugre, 1998; Mc Farlin ve Sweaney, 1992; Eker, 2006; İşcan ve Sayın, 2010), kurumsal aidiyet duygusunu (McFarlin ve Sweeney, 1992; Randal ve Mueller, 1995; Erkuş ve diğerleri, 2011) ve ÖVD'nı (Organ ve Moorman, 1993; Moorman ve diğerleri, 1993; Polat ve Celep, 2008) negatif olarak etkilediği kabul edilmiştir. İlâveten, örgütsel adaletsizlik; işgörenin performansının azalmasına (Greenberg, 1987; Pfeffer ve Langton, 1993), çalıştığı işten çıkma isteğinin kuvvetlenmesine (Pfeffer ve Blake, 1992), mesai arkadaşlarıyla daha zayıf işbirliği içinde olmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesinin düşmesine (Cowherd ve Levine, 1992), hırsızlık yapmasına (Greenberg, 1990) ve yüksek seviyede stres ortamında olduğunu hissetmesine (Zohar, 1995) sebep olabilmektedir.

3.4. Çalışanların Adalet Algılarının İyileştirilmesi

Örgütsel adalet kavramı, insan kaynakları yönetimi üzerindeki pozitif veya negatif sonuçları sebebiyle gündemden düşmeyen, göz ardı edilemeyecek konuların başında gelmektedir. Örgütsel adalet, işgörenlerin kurumdaki tutum ve davranışlarının şekillenmesindeki etkisinden dolayı önemini muhafaza etmektedir. Bundan dolayı bu kavram ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaya devam etmektedir.

İşgörenler kuruma sağladıkları faydalara karşılık yaptıkları karşılaştırma ile kazanımlarının değerlendirilmesi neticesinde "adalet" algılamasını ön plana çıkarabilmektedir. Hissettiği algılamada maddi menfaatler önceliklidir. Ayrıca sosyal ihtiyaçlarla ilgili konularda da adalet algısı ön plana çıkmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 95). Bununla birlikte adalet algısı, işgörenin çalışma ortamında işle

alakalı vazifeleri ifa etmesinde de etkili bir öncüdür (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 39).

Örgütsel adalet ile ilgili söz konusu üç ayrı adalet türünün işgörenin davranışlarına etkileri de farklılık arz edebilmektedir. Örgütsel davranışla ilgili çalışmalara bakıldığında, genellikle işlem ve dağıtım adaletinin kurumda ortaya konulan işin sonuçları üzerinde oldukça etkili olduğu değerlendirilmektedir (Nadiri ve Tanova, 2010: 38).

Çalışma ortamında işgören sayısının az olması, işlem adaleti algılamasının kuvvetli olmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel adaletin negatif eğilimli gelişmesi; yapılan iş ile ilgili tatminsizliğe, iş değiştirme isteğine, kurum kültüründen sapma davranışları göstermeye ve etik olmayan faaliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. İşgörenlerin adalet algılarını pozitif değerlendirebilmeleri için aşağıdaki daha önce yapılmış bazı çalışmaların neticelerinden elde edilen tedbirlerin alınması önem arz etmektedir.

Kadınların dağıtım adaleti algılamalarının erkeklere göre daha zayıf olması kurumlar için önemli bir problemdir. Çözüm üretebilmek için kadınların dağıtıma yönelik adaletsizlik algılamasının kaynaklarının incelenmesi ve süreçle birlikte ortaya çıkan problemlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Yüksek maaş elde eden çalışanların dağıtım adaleti algılaması yüksek, düşük maaş elde edenlerin ise bu algıları düşük seviyede olmaktadır. Gelir düzeyi düşük işgörenlerin adalet algılamalarının gelir düzeyi yüksek işgörenlerle aynı seviyeye getirilmesi oldukça önemli olup ayrıca bu konuda gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

İşgörenlerin pozisyonları değiştikçe hem işlem, hem dağıtım, hem de etkileşim adaleti algılamaları pozitif olarak farklılık göstermektedir. Alt kademelerde ise düşüş göstermektedir. Bu sebeple üretim aşamasında önemli rolü olan işgörenlerin adalet algılamaları iyileştirilmeye çalışılmalıdır.

Uzun çalışma sürelerinde çalışan işgörenlerin dağıtım adaleti algılaması, diğer işgörene kıyasla daha olumludur. Alt kademelerde bu oran düşük seviyededir. Ortaya çıkan durumda, idarecilerin kaynakları dağıtım aşamasında yeni ve eski işgörenler arasında ayrıma gitmelerine engel olunması gerektiği ifade edilebilir.

Küçük ölçekli işletmelerde işlem adaleti algılaması yüksek, büyük ölçekli işletmelerde ise düşük hissedilmektedir. Buna göre, özellikle orta ve büyük ölçekli

işletmelerin işlem adaleti tesisi konusunda maksimum seviyede itina göstermeleri gerekmektedir.

Adalet algılamalarının iyileştirilmesi, geliştirilmesi bir kısım kural ve uygulamaların kurumsal olarak yerine getirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bunlar; işgörenlerle iyi iletişim tesisi, görevde yükselme ve mükâfat esaslarının belirli standartlara göre uygulanması, performans değerlendirmesinin düzenli olarak yapılması, açık ve ölçülebilir kriterlere göre uygulamanın yapılması, işgörenlerin düşüncelerinin değerli kabul edilmesi, adaletli görev dağıtımı yapılması şeklinde ifade edilebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, araştırma sorusu, oluşturulan model, değişkenler arasındaki ilişkiler ve oluşturulan hipotezler incelenmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmanın bu bölümüne kadar Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet değişkenlerinin kavramsal çerçevesi, öncülleri ve örgütsel davranış boyutları açısından sonuçları irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ise kavramsal çerçevede ifade ettiğimiz değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin neler olduğunun ampirik bir araştırma vasıtasıyla test edilmesi neticesinde elde edilen bulgular değerlendirilecek ve sonuçlar ortaya konacaktır.

Örgütsel ortamda işgören ve işveren olarak kişiler bir araya gelirler karşılıklı beklentiler oluştururlar. Bu beklentilerin karşılanmasına yönelik yapılan açık veya kapalı taahhütler tarafları sorumluluk altına sokmaktadır. Bu taahhütler ve taahhütlerin yerine getirilip getirilmemesi, sözleşmenin içeriğini oluşturmaktadır. Yerine getirilmeyen taahhütler işgörenleri negatif olarak etkilemektedir.

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlallerinin ve örgütsel adalet algılarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkisini ve demografik faktörlerle söz konusu değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgütlerin başarılı olmalarında, çevre, teknoloji, politika gibi birçok faktörün yanı sıra, örgüt üyelerinin birbirleriyle kurdukları ilişkilerin ve bu

ilişkilerden doğan örgütsel bağlılık, aidiyet gibi kavramların da bilimsel olarak ele alınmasıyla mümkün olabileceği anlaşılmış (Güney, 2000), yapılan çalışmalarda bu tür psikolojik faktörlerin sayısı artmıştır. Özellikle, son yıllarda kişisel ve örgütsel performansı artıran çalışmaların merkezini örgütsel bağlılık kavramının oluşturduğu görülmektedir (Swales, 2002). Oysaki gelişen teknoloji, değişen piyasa koşulları, yeni yönetim anlayışları, artan rekabet gibi faktörler, kurumların yapılarını karmaşıktırmakta, uzmanlaşma artmakta ve bunun sonucunda da çalışanlar hem kendilerine hem de işlerine yabancılaşmakta, örgüte olan bağlılıklarında da azalma görülmektedir. Bu yabancılaşma sonucunda, çalışanların azımsanmayacak bir bölümünün, ilk bir yıl içerisinde kurumlarından ayrıldıkları gözlenmektedir. Bu da göstermektedir ki işe girişlerde imzalatılan iş sözleşmeleri, işgörenin örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve işgücü dönüşüm oranını düşürmeye yetmemektedir (Vos, Buyens ve Schalk, 2005). Örgüte bağlılığı artırmada önemli olan, çalışanla yapılan psikolojik sözleşmedir. Bu çerçevede son yıllarda, çalışan ilişkileri ve çalışanların psikolojik sözleşmeleriyle ilgili araştırmaların sayısı da artmıştır.

Sözleşmenin bozulması, çalışanın iş ilişkilerinin, örgüte olan bağlılığının, örgütsel vatandaşlığının zedelenmesine neden olmaktadır (Restubog, Bordia ve Tang, 2006). Bunu destekler biçimde yapılan araştırmalar da örgütsel adaletsizliğe en büyük tepkinin, çalışanların, etik olmayan uygulamalar ve tavırların yapıldığını algıladıkları zaman ortaya çıktığını göstermektedir (Kickul, 2001).

Kickul ve Lester (2001), örgüt içi adil yaklaşımların ortadan kalktığı durumlarda sözleşmenin bozulduğunu öne sürmüşler; Ho, Rousseau ve Levesque (2006) örgüt içi arkadaşlık bağlarıyla psikolojik sözleşmeyi ilişkilendirmişlerdir. Tüm bu çalışmalardan çıkarılabilecek ortak sonuç; kişinin gerek üstüyle gerekse de çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerin psikolojik sözleşmesini etkilediğidir. Özetle, eğer işgören işe başlarken imzaladığı iş sözleşmesinin ötesinde psikolojik sözleşmesini oluşturmazsa örgüte yararlı olması zorlaşmakta, görev alma bilinci gelişmemekte, motivasyonu düşük olmakta, örgütsel bağlılığı, iş tatmini gelişmediği gibi günümüzde örgütler için hayati öneme sahip olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı da tam olarak oluşmamaktadır (Vos, Buyens ve Schalk, 2005: 41). Bu gibi olumsuzluklarla karşılaşmamak için psikolojik sözleşme kavramının bilinçli olarak ele alınması ve irdelenmesi gerekmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, işe girerken yapılan iş sözleşmelerinin ötesinde işgörenin işe ve işverene karşı yaptığı psikolojik sözleşmenin boyutunun incelenmesi

işgörenin tutum ve performanslarının belirlenmesinde oldukça önem taşımakta, gerek astın işten beklentilerinin gerekse de üstün, asttan beklentilerinin dengeli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu nedenle önemi giderek artan psikolojik sözleşmelerin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ortaya konması işgören ve işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşme kavramının uluslararası yazında birçok farklı açıdan ele alındığı, bir takım değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği görülmüştür. Ancak, daha önce yapılan çalışmaların büyük bir kısmının, tez çalışması çerçevesinde ele alınan değişkenlerin sadece bir kısmı üzerinde durdukları görülmektedir. Bu nedenle çalışma aynı örneklem grubu üzerinde psikolojik sözleşmenin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık gibi değişkenlerle ilişkisini ele alması açısından da önemlidir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma yapılırken örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen öncüllerden psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adalet algısı değişkenleri ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer öncüllerin incelenememesi bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın yapıldığı örneklem; Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl içerisindeki özel ve kamu bankaları çalışanlarını kapsamaktadır. Bu nedenle çıkarım yapılabilecek sonuçlar bölgesel ve kültürel farklılıklara göre değişkenlik gösterebilir. Buna ilave olarak elde edilen sonuçlar bankacılık sektörüne ait olup farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla benzerlik göstermemesi bir sınırlılık olarak düşünülmelidir.

Ayrıca anket yöntemi ile yapılan araştırmada katılımcıların soruları içtenlikle cevaplamama olasılığı da bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Ancak araştırmanın uygulamalı analiz bölümünde ölçeklere yapısal eşitlik modeli ile geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasının belirtilen bu sınırlılığının etkisini azalttığı düşünülmektedir.

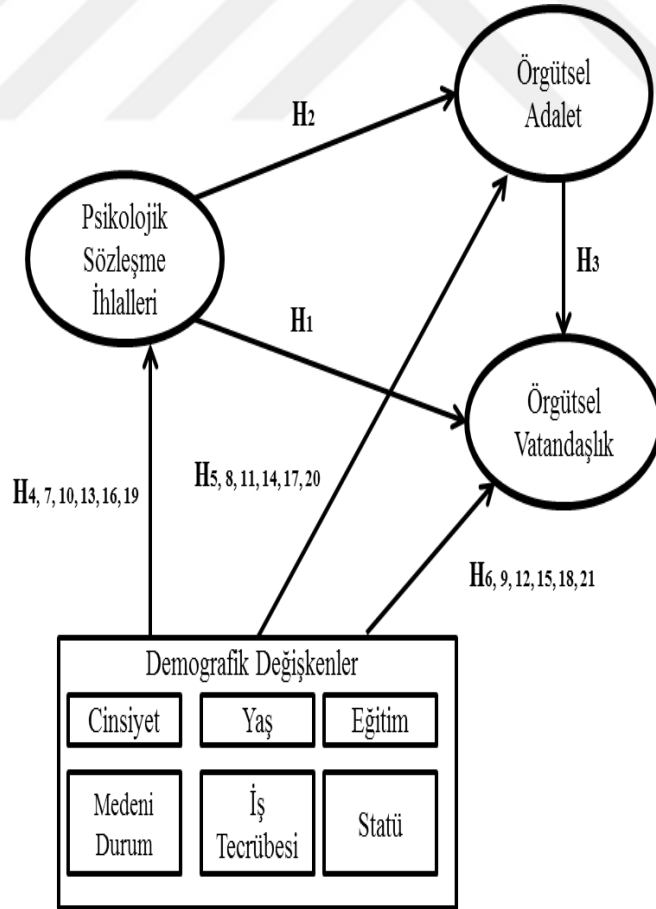
4.4. Araştırmanın Yöntemi

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

4.5. Araştırma Sorusu ve Modeli

Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algısı arasında nasıl bir ilişki vardır? sorusunu cevaplandırmak üzere aşağıdaki model oluşturulmuş ve bu modeldeki ilişkileri analiz etmek üzere hipotezler üretilmiştir.

Araştırma hipotezleri kapsamında oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 4.1’de sunulmuştur.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

4.6. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Konuya çalışanların örgütsel davranışlarını açıklama açısından yaklaşıldığında sosyal değişim teorisinin (Blau, 1964) önem arz ettiği görülmektedir. Bu teoriye göre bir kişi başka bir kişiye bir iyilik yaptığı zaman ondan belli bir karşılık bekler. Blau'ya (1964) göre örgütlerle işgören arasındaki ilişkiler bir çeşit değiş-tokuşa dayanır ve her biri bu ilişkide kendi çıkarlarını azami seviyeye çıkarmaya çalışır.

İşçi'nin (2010) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde güvenin rolünü belirlemeye yönelik İstanbul'daki özel hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda (n=185), psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki bulunmuştur. Can'ın (2011) çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ve örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucunda da değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir. İfade edilen teorik alt yapı ve yapılan ampirik araştırmalar sonucunda psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler olabileceği düşünülerek aşağıda belirtilen araştırma hipotezi önerilmiştir.

H1: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.7. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki

İşgörenin psikolojik sözleşmeye uyması veya uymaması, işgörenin kuruma katkıları karşılığında hak ettiğini aldığı veya almadığı düşüncesine bağlı olarak değişmektedir. Kurumdan hak ettiğini alamadığı duygusuna kapılan işgörenler, sözleşmeyi ihlal edebilmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ise işgörenin kuruma aidiyet düşüncesinin azalması, kuruma güvenini kaybetmesi ve son olarakta işten ayrılması gibi arzu edilmeyen durumlara sebep olabilmektedir. Modern yönetim anlayışında, insan kaynağının kurumun en değerli varlığı olduğu dikkate alındığında psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkardığı neticeler, kurumların hiç de karşı karşıya gelmeyi arzu etmeyeceği türdendir. Yukarıda belirtilen teorik temeller çerçevesinde örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin adalet bağlamında

olumsuz algıların oluşmasına neden olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim Aykanat'ın (2014) psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisini belirlemeye yönelik kalkınma ajansı çalışanları üzerinde (n=311) yaptığı araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında negatif ve güçlü (-0,868) düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada da banka çalışanlarının yaşadığı psikolojik sözleşme ihlalleri algısının örgütsel adaleti olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülerek aşağıda belirtilen araştırma hipotezi önerilmiştir.

H2: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.8. Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Organ (1988), adalet kavramı ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri, özellikle de örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışındaki yerini incelemiş ve neticede adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve gelişmesinde katkıda bulunan önemli etkenlerden birisi olduğunu belirlemiştir (Gül ve İnce, 2011). Bir diğer çalışmada Farh ve arkadaşları (1990) örgütsel adalet faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde sahip olduğu etki seviyesinin tam olarak tespit edilemediğini fakat güven faktörünün etkili bir arabulucu değişken olduğunu iddia etmektedirler. Söz konusu araştırmacılar işgören üzerindeki güven duygusunun kuvvetlendirilmesinde örgütsel adalet algısının önemli bir rolü olduğunu ve bunun neticesinde ise ÖVD'nin ortaya çıktığını belirlemişlerdir (Atalay, 2010: 36). Moorman ise (1991) eğer işgörenler kendilerine idarecileri tarafından adaletle davranıldığına inanmışlarsa daha yüksek düzeyde ÖVD sergilediklerini ileri sürmektedir.

Ertürk, Yılmaz ve Ceylan (2004) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatminine göre dağıtımsal ve prosedürel adaletin ÖVD üzerinde daha etkili olduğunu belirlemişlerdir. Diğer bir çalışmada da, ÖVD'nin boyutlarından olan özgecilik ve vicdanlılık davranışı ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından gönüllülük ve nezaket temelli bilgilendirme ile prosedürel adaletin ilişkili olduğu belirtilmiştir. Etkileşimsel adaletin ise özgecilik davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna

varılmıştır. Aynı çalışmanın başka bir sonucu ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdemin hiçbir örgütsel adalet boyutu ile anlamlı bir ilişkisinin, etkileşiminin bulunmadığıdır (Poyraz vd, 2009: 86).

Genel olarak değerlendirildiğinde literatürde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkilerin bulunduğuna yönelik görüşler ağırlık kazanmaktadır. Örneğin Moorman, Niehoff ve Organ (1993) prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, Tansky (1993) bütünsel olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında, Acquino (1995) prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlığın uyum ve özgecilik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın örneğin Bachrach ve Jex'de (2000) olduğu gibi ilgili yazındaki çok az sayıdaki araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında herhangi anlamlı ve olumlu bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

Kurumsal bağlamda gerekli ve istendik davranışların gösterilmesinde işgörenlere yapılan davranışların, mükâfat ve hissedilen adaletten daha değerli olduğu ve işgörenlere adaletle muamele eden, prosedürü adaletle uygulayan idarecilerin, işgörenlerin yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine sebep olduklarını ileri sürmek mümkündür. Buna ek olarak, idarecilerin astlarıyla adalet ilkesi içerisinde ilişki halinde olması kurumlarda ÖVD'nin meydana gelmesinde büyük etkiler meydana getirmektedir (Uslu, 2011: 24-25). Kurum çalışanları kurum içerisinde adaletli uygulamalara şahit olduğunda kuruma karşı sadakati artabilecektir. Şahal'ın (2015), örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek amacıyla Ankara'da savunma sanayisinde faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde (n=341) yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Oral'ın (2012) Burdur Devlet Hastanesi çalışanları (n=216) üzerinde yaptığı başka bir araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Yukarıda literatürden verilen örnek araştırmalardan da hareketle aşağıda belirtilen araştırma hipotezi önerilmiştir.

H3: İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.9. Demografik Faktörler İle Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Ortalama bir insanın yaklaşık olarak 30 yılı yani 75.000 saati iş yerinde geçmektedir. Bu rakam iş yaşamı ile özel yaşam arasında ne kadar yakın bir ilişki olduğunu bize göstermektedir. İş yerinde olup bitenler bireyin sağlığı açısından çok önemlidir. İnsanlar sadece maddi kazanç elde etmek için çalışmazlar. İş, bireylerde aidiyet hissini güçlendiren, onların sosyal kimliğini belirleyen temel değerlerden birisidir. Ayrıca bireylerin işini sevmesi onların psikolojik ve fiziksel sağlığı için önemli bir faktördür (Baltaş, 2011: 18). Kişilerin yaptığı işin ekonomik, sosyolojik ve psikolojik boyutları vardır. Ekonomik boyutu bireylerin yaşamlarını devam ettirmek ve refah seviyelerini yükseltme anlamı taşırken; sosyolojik boyutu diğer insanlarla ilişki kurulan sosyal bir çevreyi işaret etmektedir. Son olarak psikolojik alanda ise saygınlık kazanma, ruhsal ihtiyaçlarını tatmin etme anlamı taşımaktadır (Onal, 2000: 2).

Geçmiş zamanlarda insanlar; kendi memleketlerinde doğup orada ailelerinin yanında çalışıp aynı yerde hayatları sona ererken, günümüzdeki modern çağda ise insanlar metropollerde ve toplumsal hareketliliğin fazla olduğu ortamlarda yaşamakta, evden işe, işten eve gitmekte ve yalnız ailelerde hayatlarını devam ettirmektedirler (Okumuş, 2011: 58). Bu kapsamda işgörenler buldukları makro ve mikro kültürden etkilenirler ve bu durumu iş ortamlarına yansıtırlar. Bu noktada işgörenlerin sahip oldukları demografik özellikler onların örgütsel davranış boyutlarını etkileyebilmektedir. Belirtilen nedenlerle araştırma kapsamında ele alınan psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterebileceği düşünülerek aşağıda belirtilen araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

H4: İşgörenlerin cinsiyet farklılıkları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H5: İşgörenlerin cinsiyet farklılıkları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H6: İşgörenlerin cinsiyet farklılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H7: İşgörenlerin yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: İşgörenlerin yaşları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: İşgörenlerin yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: İşgörenlerin medeni durumu ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: İşgörenlerin medeni durumu ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15: İşgörenlerin medeni durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16: İşgörenlerin iş tecrübeleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17: İşgörenlerin iş tecrübeleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18: İşgörenlerin iş tecrübeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H19: İşgörenlerin statüleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H20: İşgörenlerin statüleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H21: İşgörenlerin statüleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.10. Araştırmanın Analizi

Araştırma sorusunu açıklamak üzere oluşturulan hipotezler aşağıda çeşitli istatistiksel analiz araçları ile test edilecektir.

4.10.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmamızın anakütlesini TÜİK İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırılması 2. düzeye göre TRB-1 Bölgesi (Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl) içerisindeki kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. TRB-1 bölgesinde bulunan kamu ve özel banka çalışanlarının sayısı Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1 TRB-1 Bölgesi Kamu ve Özel Banka Çalışanları

İLLER	ÇALIŞAN SAYISI
Malatya	793
Elazığ	666
Tunceli	131
Bingöl	126
Toplam	1716

BDDK, 2015

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 312 olması gerektiği hesaplanmıştır. Bu kapsamda çalışmada seçilen örneklem büyüklüğünün (343>312) ana kütle temsil yeteneği olduğu değerlendirilmektedir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin yapılan hesaplamaların ayrıntıları aşağıda belirtilmiştir (Çalışanlar homojen bir örneklem oluşturmadıkları için p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak %95 esas alınmış ve bu değer karşılığı olan t= 1,96 kullanılmıştır. Araştırmada kabul edilebilecek hata payı %5 olarak belirlenmiş ve d=0,05 alınmıştır).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq} = \frac{(1716) * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (1716-1) + (1,96)^2 * (0,5*0,5)} \cong 312$$

4.10.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik faktörlerle birlikte; psikolojik sözleşme ihlallerini belirleyebilmek için “Psikolojik Sözleşme Ölçeği”, işgörenlerin kurumda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek amacıyla “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ile çalışanların adalet algısını ölçmek amacıyla “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır.

Belirlenen ölçekler ön kontrol amacıyla 36 kişilik bir grup üzerinde denenmiş ve soruların yeterince anlaşıldığı tespit edilmiştir.

Colquitt (2001) tarafından geliştirilen işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği Cihangiroğlu (2009) tarafından, literatürde sıklıkla kullanılan Organ’ın tanımladığı, Podsakoff ve MacKenzie (1990) tarafından geliştirilmiş beş boyutu içeren Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği araştırmada kullanılmıştır.

4.10.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ölçeği

Yapılan bu çalışmada Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. 9 maddeli ölçek, ankete katılanların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği algılarını ölçmek üzere planlanmıştır. Eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin doğası, iş güvenliği, geri besleme, değişimin yönetimi, kişisel sorumluluk olarak kendini gösterme fırsatları, çalışanların uzmanlık durumu ve birlikte çalışma niteliklerinin söz verildiği gibi olup olmadığını değerlendiren sorularda, katılımcılardan her soru için beş seçeneqli cevaptan yalnız birini işaretlemeleri istenmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum...5 = kesinlikle katılıyorum). Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin yapısı gereği puanlama sistemi örgütsel adalet ve etik liderlik anketlerinin puanlama sisteminden farklıdır. Psikolojik sözleşme ihlali anketine cevap verenlerin puanları ters çevrilerek ters puanlama yapılmıştır. Böylece 1 kesinlikle katılıyorum...5 kesinlikle katılmıyorum şekline dönüştürülmüştür. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali anketinden alınan yüksek puanlar psikolojik sözleşme ihlalinin fazlalığını, düşük puanlar ise psikolojik sözleşme ihlali azlığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve yapı geçerliğini ortaya koymak amacıyla SPSS 20.0 programı kullanılarak öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmış ve ortaya çıkan faktörlerin Cronbach alfa güvenirlik değerleri hesaplanmıştır. Toplanan 343 verinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Elde edilen KMO katsayısının 0.920 olması ($0.920 > 0.60$) ve Barlett Sphericity Testinin (BST) ($p < 0.001$) anlamlı olması faktör analizinin yapılmasını olanaklı kılmıştır (Büyüköztürk, 2006: 126). Variamax yöntemiyle yapılan faktör analizinde verilerin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın % 62,277'sinin açıklandığı görülmüştür. Ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Faktör analizi ile ilgili ayrıntılar Tablo 4.2'dedir.

Tablo 4.2 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ait faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu ve iki faktöre giren faktör yüklerinin arasındaki farkın da 0,1'den büyük olduğu görülmektedir (Tavşancıl, 2002). Ayrıca tüm faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğundan "iyi" seviyede olduğu değerlendirilmiştir (Erdem, 2014).

Ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan metotlardan birisi Cronbach alfa testidir ve bu katsayının 0.70'den büyük olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir (Bülbül ve Demirer, 2008). Bu kapsamda Cronbach Alpha katsayısına bakıldığında ölçeğin güvenirlik katsayısının 0.922 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ölçeğinin bu çalışmadaki örneklem üzerinde $\alpha > 0.70$ olduğundan, güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978: 245).

Tablo 4.2 Psikolojik Sözleşme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

KMO:0,920		BST	Yaklaşık χ^2	SD	p
			1570,18	36	0,000
Faktör	Kod	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	P8	Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	0,853	5,60	62,277
	P7	Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	0,843		
	P6	Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	0,836		

P9	Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir.	0,831		
P4	İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	0,782		
P3	Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	0,780		
P1	Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	0,777		
P5	Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	0,732		
P2	Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	0,646		

4.10.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Yaptığımız çalışmada, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hâli Cihangiroğlu (2009), tarafından "*Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*" başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte teorik çerçevede belirtildiği şekilde örgütsel adalet algısı dört alt boyut olarak (işlemsel, kişilerarası, bilgisel, dağıtımsal) ölçülmektedir.

Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve yapı geçerliğini ortaya koymak amacıyla SPSS 20.0 programı kullanılarak faktör analizi yapılmış ve ortaya çıkan faktörlerin Cronbach alfa güvenirlik değerleri hesaplanmıştır. Toplanan 343 verinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Elde edilen KMO katsayısının 0.921 olması ($0.921 > 0.60$) ve Barlett Sphericity Testinin (BST) ($p < 0.001$) anlamlı olması faktör analizinin yapılmasını olanaklı kılmıştır (Büyüköztürk, 2006: 126). Variamax yöntemiyle yapılan faktör analizinde önceki çalışmalara benzer şekilde verilerin dört faktör (işlemsel, kişilerarası, bilgisel, dağıtımsal) şeklinde dağıldığı görülmüştür. Faktör analizinde 4, 8, 9 ve 16. sorular birden fazla faktör yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın %74,17'sinin açıklandığı görülmüştür. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0.53 ile 0.84 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktör analizi ile ilgili ayrıntılar Tablo 4.3'dedir.

Tablo 4.3 incelendiğinde, faktör yüklerinin tamamının 0,50'den büyük olduğu ve iki faktöre giren faktör yüklerinin arasındaki farkın da 0,1'den büyük olduğu görülmektedir (Tavşancıl, 2002).

Ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan metotlardan birisi Cronbach alfa testidir ve bu katsayının 0.70'den büyük olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir (Bülbül ve Demirer, 2008). Bu kapsamda Cronbach Alpha katsayılarına bakıldığında ölçeğin alt boyutlarında; işlemsel adalet için 0,808, kişilerarası ilişkide adalet için 0,884, bilgisel adalet için 0,761, dağıtımsal adalet için ise 0,857 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet ölçeğinin bu çalışmadaki örneklem üzerinde $\alpha > 0.70$ olduğundan, güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978: 245).

Tablo 4.3 Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

KMO: 0,921		BST	Yaklaşık χ^2	SD	p
			2055,55	78	0,000
Faktör	Kod	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)
Dağıtımsal Adalet	A13	Çalıştığım kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	0,846	6,87	21,39
	A14	Çalıştığım kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	0,735		
	A17	Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.	0,725		
	A15	Çalıştığım kurumda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	0,641		
Kişilerarası İlişkide Adalet	A7	Benim istek ya da şikâyetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	0,810	1,15	19,87
	A6	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	0,786		
	A5	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır.	0,781		
İşlemsel Adalet	A1	Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	0,820	1,11	18,04
	A2	Çalıştığım kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	0,709		
	A3	Çalıştığım kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	0,679		

Bilgisel Adalet	A10	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	0,784	1,05	14,86
	A11	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	0,758		
	A12	İstek ya da şikâyetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	0,535		

4.10.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği, literatürde çokça kullanılan, Organ'ın tanımladığı beş boyutu içeren, Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilmiş ölçekten ve bu konuyla ilgili yapılmış bilimsel araştırmalardan faydalanarak hazırlanmıştır. Anketin oluşturulması için Janset Özen İşbaşı (2000), Serap Altuntaş (2008), Soner Polat'ın (2007) tez çalışmalarında kullanılan ölçeklerden ve Nejat Basım ve Harun Şeşen'in (2006) örgütsel vatandaşlık davranışı anketi ve uyarlama karşılaştırma çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte toplam 21 soru maddesi bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı anketinde ilk dört soru özgecilik, 5 ve 9. sorular arasındaki beş soru vicdanlılık, 10 ve 13. sorular arasındaki dört soru nezaket, 14 ve 17. sorular arasındaki dört soru sivil erdem, 18 ve 21. arası dört soru centilmenlik boyutlarını ölçmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı anketinde 5'li likert tipi anket kullanılmıştır. Cevap şıkları, “kesinlikle katılmıyorum” (1 puan), “katılmıyorum” (2 puan), “kararsızım” (3 puan), “katılıyorum” (4 puan), “tamamen katılıyorum” (5 puan) şeklindedir.

Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik ve yapı geçerliğini ortaya koymak amacıyla SPSS 20.0 programı kullanılarak faktör analizi yapılmış ve ortaya çıkan faktörlerin Cronbach alfa güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Toplanan 343 verinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Elde edilen KMO katsayısının 0.925 olması ($0.925 > 0.60$) ve Barlett Sphericity Testinin (BST) ($p < 0.001$) anlamlı olması faktör analizinin yapılmasını olanaklı kılmıştır (Büyüköztürk, 2006: 126). Variamax yöntemiyle yapılan faktör analizi sonucunda verilerin üç faktör altında (öz-vic-nez, erdem, centilmenlik) toplandığı görülmüştür. Literatürde söz konusu ölçeğin faktör analizinde 5'li, (Oral, 2012; Baykal, 2013) 4'lü (Kaya, 2015; Şayir, 2015) ve 3'lü (Nar, 2009) faktör yapıları bulunduğu gibi tekli faktör (Can, 2011) yapıları bulunduğu çalışmalar görülmüştür. Ancak yapılan bu çalışmada genel olarak

çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin çıkarım yapılmak istendiği için ortaya çıkan faktörlerin ortalaması alınarak tek bir örgütsel vatandaşlık skoru değerlendirilmiştir. Ölçekte 6, 9, 11, 12, 14 ve 20. sorular birden fazla faktörü yüklediği için ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın %69,266'sının açıklandığı görülmüş ve anketin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0.59 ile 0.84 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktör analizi ile ilgili ayrıntılar Tablo 4.4'dedir.

Tablo 4.4 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO:0,925		BST	Yaklaşık χ^2	SD	p
			1752,66	45	0,000
Faktör	Kod	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)
Özgeçlilik-Vicdan-Nezakat	V8	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	0,844	6,75	39,73
	V3	Çalışma arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım.	0,815		
	V11	Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.	0,811		
	V10	Çalışma arkadaşlarımla etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	0,784		
	V5	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	0,775		
	V1	Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.	0,771		
	V6	İşime her zaman vaktinde gelirim.	0,765		
	V7	Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	0,714		
	V2	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarımla(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.	0,713		
	V13	Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	0,683		
	V4	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	0,599		
Erdem	V17	Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım.	0,809	2,96	17,43

	V15	Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	0,806		
	V16	Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	0,711		
Centilmenlik	V19	Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.	0,721	2,05	12,09
	V18	Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım.	0,641		
	V21	Önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım.	0,609		

Tablo 4.4 incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu ve iki faktöre giren faktör yüklerinin arasındaki farkın da 0,1'den büyük olduğu görülmektedir (Tavşancıl, 2002). Ayrıca tüm faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğundan "iyi" seviyede olduğu değerlendirilmiştir (Tavşancıl, 2002).

Ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan metotlardan birisi Cronbach alfa testidir ve bu katsayının 0.70'den büyük olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir (Bülbül ve Demirer, 2008). Bu kapsamda Cronbach Alpha katsayılarına bakıldığında; özgecilik-vidan-nezaket için 0.945; erdem için 0,843, centilmenlik için 0,769 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değer $\alpha > 0.70$ olduğundan oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978: 245).

4.10.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmamızda yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak alan çalışması yapılacaktır. Pozitif-bilim idealine dayanan güvenilir, ispatlanabilir ve çok miktardaki verilerle ve ampirik hipotezlerin istatistiksel yöntemlerle test edilmesi yolunu izleyen nicel yöntemler kullanılacaktır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2005: 169). Ölçüm araçlarından biri de Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ihlali ölçeğidir (Rousseau, 2004; Saylı, 2002: 65).

Yapısal eşitlik modelleri, gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin

bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modellemesi özellikle psikoloji, pazarlama vb. bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve modellerin testinde kullanılmaktadır (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006).

Açımlayıcı Faktör Analizinden elde edilen bulgular vasıtasıyla ölçeklerin faktör yapısını incelenmek maksadıyla Amos 20.0 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve bu analizin de en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) kestirim yöntemi kullanılmıştır. Ölçekler ile ilgili kullanılan örnekleme ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları Tablo 4.5’de sunulmuştur.

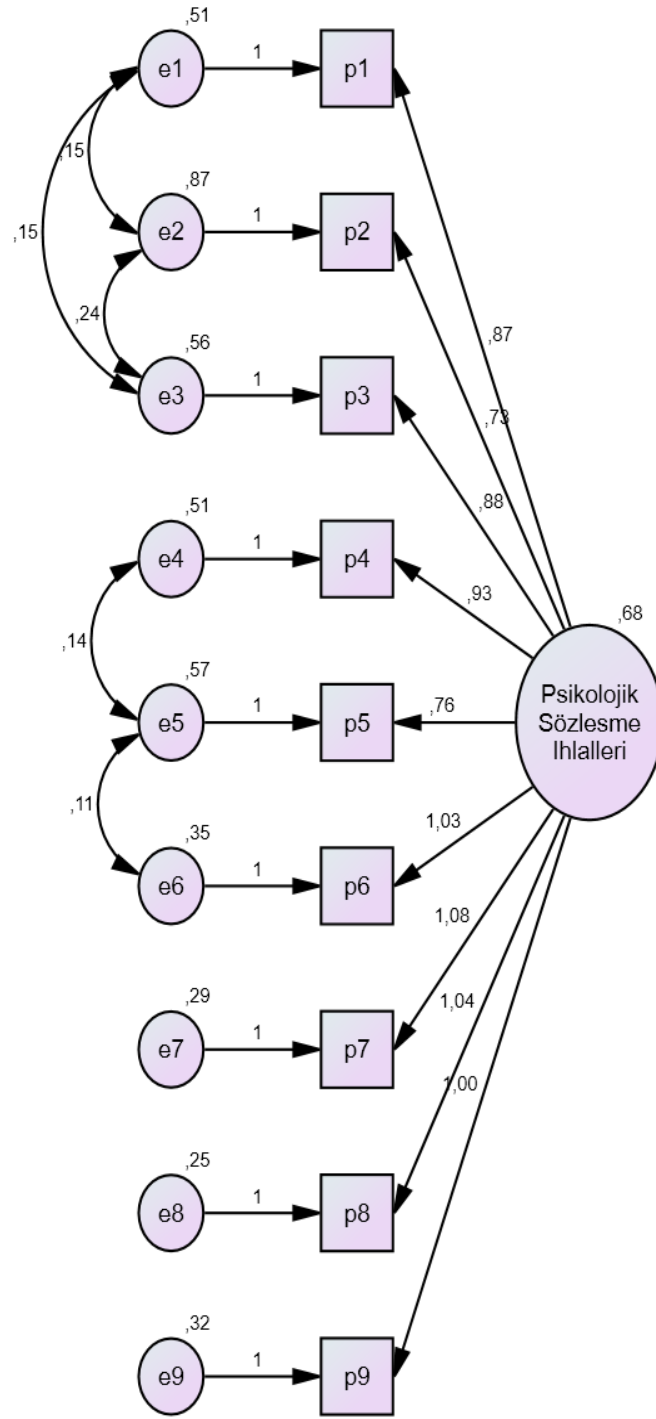
Tablo 4.5’deki bulgular incelendiğinde; örneklere ait χ^2 sınamalarında sırasıyla, $p_1=0,000$; $p_2=0,000$; $p_3=0,00 \leq p = 0,05$ olduğundan, modellerin %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğuna karar verilebilir. Ayrıca aynı faktörü ölçen maddeler arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Söz konusu modifikasyonlar teorik olarak desteklendiği için yapısal geçerliliğe engel teşkil etmemektedir (Meydan ve Şeşen, 2015). Örneklere ait analiz sonuçları incelendiğinde uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, uyum indekslerinden elde edilen değerler sonucunda, örneklere uygulanan ölçekler ile ilgili belirlenen yapıların, özgün ve kabul edilebilir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Faktör yapılarının ayrıntıları Tablo 4.5’te belirtilmiştir.

Tablo 4.5 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

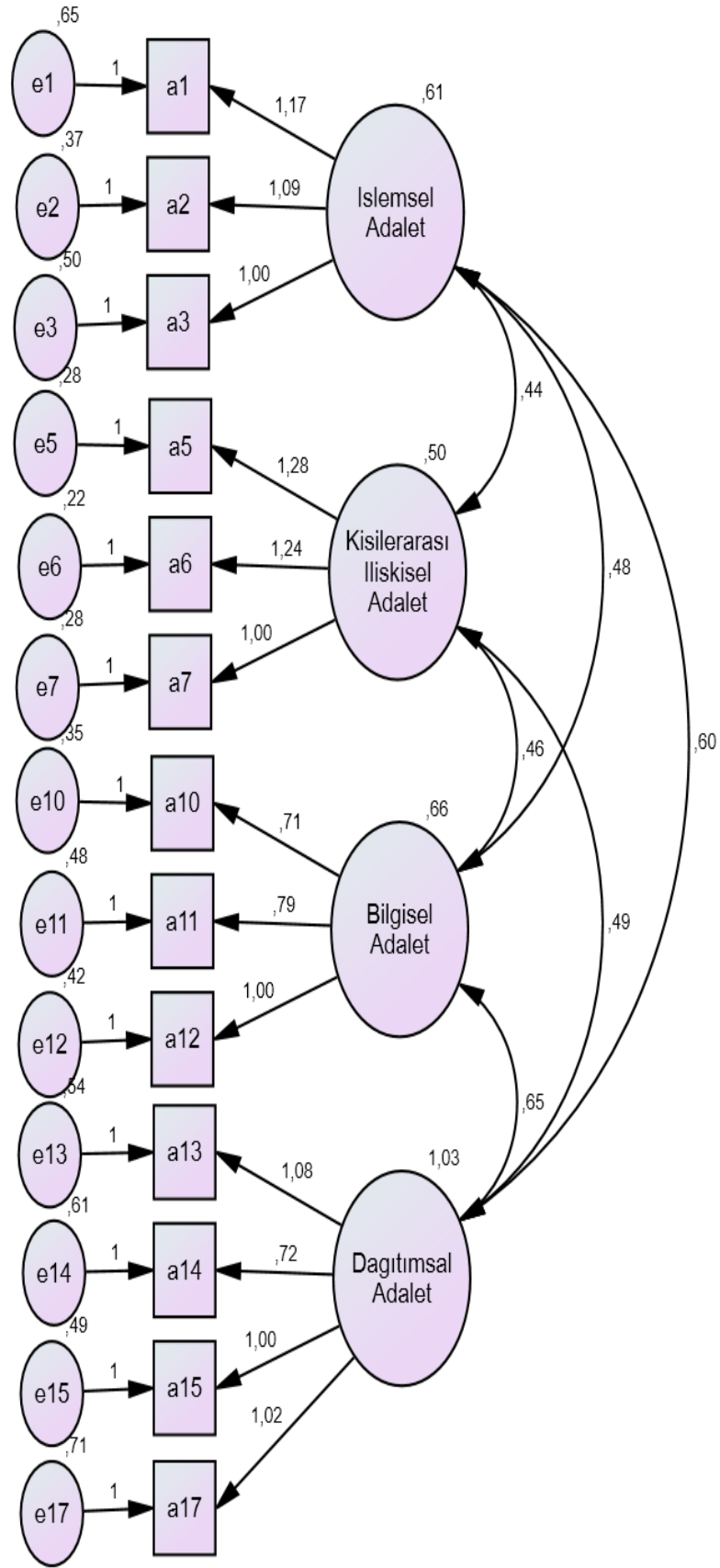
Parametreler	Kısaltması	Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Örgütsel Adalet	Örgütsel Vatandaşlık
Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)	GFI	$\geq 0,95^a$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95^a$	0,957	0,931	0,901
Düzeltilmiş Uyum İndeksi	AGFI	$\geq 0,90^b$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90^a$	0,911	0,893	0,852

	(Adjusted Goodness of Fit Index)						
	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Goodness of Fit Index)	CFI	$\geq 0,97^a$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^a$	0,976	0,961	0,954
	Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (Non-normal Fit Index)	NNFI	$\geq 0,90^b$	$0,90 \leq NNFI \leq 1,00^b$	0,977	0,962	0,944
	Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normal Fit Index)	NFI	$\geq 0,95^a$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^a$	0,963	0,935	0,918
	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root-Square-Mean Error of Approximation)	RMSEA	$\leq 0,05^c$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10^a$	0,079	0,070	0,084
	Minimum Tutarsızlık (Minimum Discrepancy)	CMIN/SD	$\leq 2^d$	$2 \leq CMIN/SD \leq 3^a$	2,666	2,318	2,905
χ^2 Testi	Örneklem Boyutu	N	$\leq 0,05$		343	343	343
	Serbestlik Derecesi	SD			22	59	78
	χ^2 Değeri	χ^2			58,65	136,738	226,578
	Anlamlılığın Kesin Düzeyi	p			$p_1=0,000$	$p_2=0,000$	$p_3=0,000$

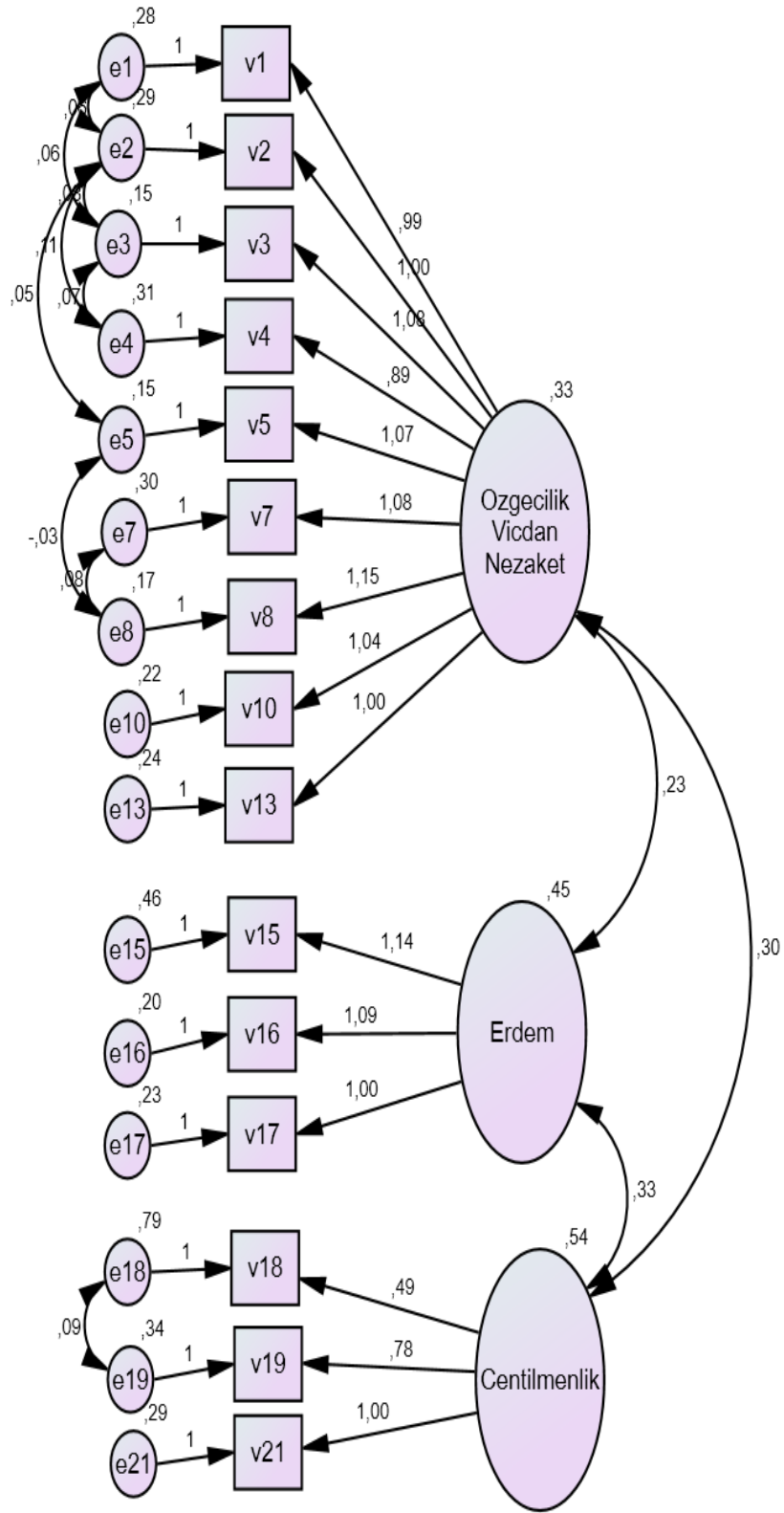
(^a):Schermelleh, Moosbrugger ve Müller (2003); (^b): Hu ve Bentler (1999: 77); (^c): Steiger (1990); (^d): Marsh ve Hocevar (1985); Ullman, (2001: 654).



Şekil 4.2 Psikolojik Sözleşme İhlalleri Faktör Yapısı



Şekil 4.3 Örgütsel Adalet Faktör Yapısı



Şekil 4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yapısı

Tablo 4.6 Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ölçeği

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Stan. Sapma
1. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	19 (%5,5)	37 (%10,8)	101 (%29,4)	162 (%47,2)	24 (%7,0)	3,39	0,96
2. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	19 (%5,5)	36 (%10,5)	80 (%23,3)	142 (%41,4)	66 (%19,2)	3,58	1,08
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	20 (%5,8)	30 (%8,7)	100 (%29,2)	160 (%46,6)	33 (%9,6)	3,45	0,98
4. İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	17 (%5,0)	60 (%17,5)	99 (%28,9)	141 (%41,1)	26 (%7,6)	3,29	1,00
5. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	15 (%4,4)	31 (%9,0)	59 (%17,2)	204 (%59,5)	34 (%9,9)	3,62	0,93
6. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	18 (%5,2)	37 (%10,8)	101 (%29,4)	144 (%42,0)	43 (%12,5)	3,46	1,01
7. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	20 (%5,8)	62 (%18,1)	93 (%27,1)	151 (%44,0)	17 (%5,0)	3,24	0,99
8. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	16 (%4,7)	39 (%11,4)	84 (%24,5)	180 (%52,5)	24 (%7,0)	3,46	0,94
9. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir	15 (%4,4)	57 (%16,6)	71 (%20,7)	179 (%52,2)	21 (%6,1)	3,39	0,97

Tablo 4.7 Örgütsel Adalet Ölçeği

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Stan. sapma
1. Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	23 (%6,7)	73 (%21,3)	69 (%20,1)	115 (%33,5)	63 (%18,4)	3,35	1,19
2. Çalıştığım kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	12 (%3,5)	37 (%10,8)	92 (%26,8)	128 (%37,3)	74 (%21,6)	3,62	1,04
3. Çalıştığım kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	10 (%2,9)	57 (%16,6)	82 (%23,9)	146 (%42,6)	48 (%14,0)	3,48	1,01
4. Çalıştığım kurumda kararlar tarafsızca alınır.	17 (%5,0)	45 (%13,1)	94 (%27,4)	140 (%40,8)	47 (%13,7)	3,45	1,04
5. Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır.	14 (%4,1)	22 (%6,4)	78 (%22,7)	142 (%41,4)	87 (%25,4)	3,77	1,02
6. Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	9 (%2,6)	28 (%8,2)	80 (%23,3)	152 (%44,3)	74 (%21,6)	3,74	0,97
7. Benim istek ya da şikâyetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	4 (%1,2)	25 (%7,3)	81 (%23,6)	178 (%51,9)	55 (%16,0)	3,74	0,85
8. Çalıştığım kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	5 (%1,5)	21 (%6,1)	76 (%22,2)	170 (%49,6)	71 (%20,7)	3,81	0,87
9. Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	11 (%3,2)	46 (%13,4)	82 (%23,9)	155 (%45,2)	49 (%14,3)	3,53	0,99
10. İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	5 (%1,5)	19 (%5,5)	142 (%41,4)	145 (%42,3)	32 (%9,3)	3,52	0,79
11. İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	13 (%3,8)	38 (%11,1)	120 (%35,0)	141 (%41,1)	31 (%9,0)	3,40	0,93
12. İstek ya da şikâyetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	15 (%4,4)	80 (%23,3)	121 (%35,3)	93 (%27,1)	34 (%9,9)	3,14	1,02
13. Çalıştığım kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	49 (%14,3)	41 (%12,0)	84 (%24,5)	101 (%29,4)	68 (%19,8)	3,28	1,30
14. Çalıştığım kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	14 (%4,1)	37 (%10,8)	87 (%25,4)	127 (%37,0)	78 (%22,7)	3,63	1,07
15. Çalıştığım kurumda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	41 (%12,0)	61 (%17,8)	93 (%27,1)	98 (%28,6)	50 (%14,6)	3,16	1,22
16. Çalıştığım kurumun ücretlendirme politikası adildir.	63 (%18,4)	65 (%19,0)	70 (%20,4)	114 (%33,2)	31 (%9,0)	2,95	1,27
17. Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.	48 (%14,0)	51 (%14,9)	61 (%17,8)	108 (%31,5)	75 (%21,9)	3,32	1,34

Tablo 4.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Stan. sapma
1.Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.	2 (%0,6)	5 (%1,5)	25 (%7,3)	145 (%42,3)	166 (%48,4)	4,36	0,73
2.İş yükü ağır olan çalışma arkadaşşıma(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.	2 (%0,6)	8 (%2,3)	27 (%7,9)	180 (%52,5)	126 (%36,7)	4,22	0,73
3.Çalışma arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım.	2 (%0,6)	4 (%1,2)	25 (%7,3)	195 (%56,9)	117 (%34,1)	4,23	0,68
4.İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	0 (%0,0)	9 (%2,6)	41 (%12,0)	196 (%57,1)	97 (%28,3)	4,11	7,05
5.Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	4 (%1,2)	0 (%0,0)	22 (%6,4)	190 (%55,4)	127 (%37,0)	4,27	6,84
6.İşime her zaman vaktinde gelirim.	4 (%1,2)	2 (%0,6)	25 (%7,3)	160 (%46,6)	152 (%44,3)	4,32	7,36
7.Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	5 (%1,5)	4 (%1,2)	27 (%7,9)	168 (%49,0)	139 (%40,5)	4,26	7,72
8.İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	5 (%1,5)	1 (%0,3)	17 (%5,0)	153 (%44,6)	167 (%48,7)	4,39	7,28
9.İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	6 (%1,7)	15 (%4,4)	71 (%20,7)	187 (%54,5)	64 (%18,7)	3,84	8,38
10.Çalışma arkadaşlarımla etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	4 (%1,2)	1 (%0,3)	30 (%8,7)	165 (%48,1)	143 (%41,7)	4,29	7,34
11.Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım.	4 (%1,2)	0 (%0,0)	19 (%5,5)	121 (%35,3)	199 (%58,0)	4,29	7,09
12.Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	2 (%0,6)	1 (%0,3)	74 (%21,6)	186 (%54,2)	80 (%23,3)	3,99	7,17
13.Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4 (%1,2)	1 (%0,3)	23 (%6,7)	177 (%51,6)	138 (%40,2)	4,29	0,70
14.Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker	5 (%1,5)	7 (%2,0)	47 (%13,7)	144 (%42,0)	140 (%40,8)	4,18	0,87
15.Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	5 (%1,5)	66 (%19,2)	87 (%25,4)	129 (%37,6)	56 (%16,3)	3,48	1,02
16.Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	3 (%0,9)	8 (%2,3)	131 (%38,2)	128 (%37,3)	73 (%21,3)	3,75	0,84
17.Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri	1 (%0,3)	18 (%5,2)	90 (%26,2)	180 (%52,5)	54 (%15,7)	3,78	0,78

kabul etmesi için aktif rol oynarım.							
18.Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım.	6 (%1,7)	30 (%8,7)	112 (%32,7)	144 (%42,0)	51 (%14,9)	3,59	0,90
19.Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.	0 (%0,0)	16 (%4,7)	56 (%16,3)	186 (%54,2)	85 (%24,8)	3,99	0,77
20.Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım.	1 (%0,3)	39 (%11,4)	72 (%21,0)	167 (%48,7)	64 (%18,7)	3,74	0,91
21.Önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım.	4 (%1,2)	13 (%3,8)	57 (%16,6)	147 (%42,9)	122 (%35,6)	4,07	0,88

4.11. Bulguların Analizi

Çalışmamızın bu bölümünde demografik değişkenlere ait istatistikî bilgiler, daha sonra da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılarak, hipotezlerin test edilmesi sağlanacaktır. Son olarak da demografik değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle aralarında anlamlı ilişkiler olup olmadığı değerlendirilecektir.

4.11.1. Demografik Faktörler

Burada katılımcıların özellikleri (cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, çalışma ortamındaki görevleri, iş tecrübeleri ve çalışanların yaşları), değişkenler arası ilişkiler ortaya konarak demografik faktörler ve değişkenler arası ilişkiler incelenecektir.

4.11.1.1. Katılımcıların Özellikleri

TRB-1 Bölgesinde bulunan özel ve kamu bankalarında çalışanların gönüllülük esasına göre katılımı ile yapılan çalışmaya toplam 343 (değerlendirmeye alınan) kişi katılmıştır. Katılımcıların %47,8'i erkek, %52,2'si kadındır. Kadın sayısının görece fazla olmasının nedeni özellikle bankacılık sektöründe istihdam edilen kadın sayısının fazlalığından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Cinsiyet dağılımının ayrıntıları Tablo 4.9'dadır.

Tablo 4.9 Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	164	47,8
Kadın	179	52,2
Toplam	343	100,0

Katılımcıların %39,1'inin bekâr, %60,9'sinin evli olduğu belirlenmiştir. Genellikle genç çalışanlardan oluşan banka personelinde evlilik oranlarının düşük olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların medeni durumunu gösteren bilgiler Tablo 4.10'dadır.

Tablo 4.10 Medeni Durum

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	209	60,9
Bekâr	134	39,1
Toplam	343	100,0

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; %66,5'ünün lisans mezunu, %2,0'sinin lise mezunu, %5,0'inin önlisans mezunu, %26,5'inin ise lisansüstü eğitim aldığı görülmüştür. Lise mezunu ve önlisans eğitilmiş personel genellikle temizlik ve güvenlik hizmetlerinde istihdam edilmiştir. Eğitim durumu ile ilgili bilgiler Tablo 4.11'dedir.

Tablo 4.11 Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	7	2,0
Önlisans	17	5,0
Lisans	228	66,5
Lisansüstü	91	26,5
Toplam	343	100,0

Katılımcıların banka şubelerindeki görevlerine bakıldığında; %60,6'sının banka çalışanı, %15,7'sinin diğer işlerde çalışan personel (temizlik, güvenlik) %23,6'sının yönetici olduğu görülmüştür. Katılımcıların görevleri ile ilgili bilgiler Tablo 4.12'dedir.

Tablo 4.12 Çalışanların Görevleri

Çalışanların Görevleri	Sayı	Yüzde
Banka çalışanı	208	60,6
Diğer (temizlik, güvenlik)	54	15,7
Yönetici	81	23,6
Toplam	343	100,0

Katılımcıların iş tecrübelerine bakıldığında; %21,6'sının 1 yıllık iş tecrübesine, diğerlerinin ise 35 yıla kadar makul bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların iş tecrübeleri ile ilgili bilgiler Tablo 4.13'dedir.

Tablo 4.13 Çalışanların Tecrübeleri

Tecrübe (Yıl)	Sayı	Yüzde
1 yıl ve daha az	74	21,6
2	11	3,2
3	7	2,0
4	24	7,0
5	16	4,7
6	20	5,8
7	15	4,4
8	11	3,2
9	7	2,0
10	23	6,7
11	8	2,3
12	14	4,1
13	19	5,5
14	7	2,0
15	16	4,7
16	2	0,6
17	11	3,2
18	11	3,2
19	5	1,5
20	8	2,3
21	7	2,0
22	12	3,5
23	7	2,0
24	3	0,9
25	4	1,2
35	1	0,3
Toplam	343	100

Katılımcıların yaşları incelendiğinde % 12,2 sinin 22 yaş grubunda olduğu, özel sektörün istihdam yaparken öncelikle perifer bölgelerde personel istihdam yaptığı, diğer yaşlardaki personelin 35 yaşından daha büyük olanların ise ülkenin daha batı illerine yer değiştirdiği ve bu yaş grubunda personel miktarının çok yüksek oranda olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.14 Çalışanların Yaşları

Yaş (Yıl)	Sayı	Yüzde
22	42	12,2
23	27	7,9
24	8	2,3
25	10	2,9
26	26	7,6
27	14	4,1
28	9	2,6
29	17	5,0
30	25	7,3
31	16	4,7
32	17	5,0
33	13	3,8
34	15	4,4
35	15	4,4
36	6	1,7
37	12	3,5
38	7	2,0
39	13	3,8
40	12	3,5
41	7	2,0
42	7	2,0
43	13	3,8
44	5	1,5
45	5	1,5
59	1	0,3
60	1	0,3
Toplam	343	100

4.11.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilerek araştırma hipotezlerini ve araştırma sorularının doğrulanıp doğrulanmadığına bakılacaktır.

Değişkenlerin birbirine olan etkisinin sınanması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkide, birindeki değişimin diğerindeki değişim ile açıklanması maksadıyla uygulanan bir istatistiksel yöntemdir. Regresyon analizi, özellikle değişkenler arası neden sonuç ilişkisinin sınanmasında etkin olarak kullanılmaktadır. Ayrıca birden fazla bağımsız değişken ile daha geçerli ve güçlü açıklayıcılığa sahip modeller sağladığından yazında sık kullanılan temel istatistiksel analiz tiplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürüş ve Çağlayan, 2005: 199).

Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulamadan önce, verilerin bu analizin temel varsayımlarını (normallik, çoklu doğrusal bağıntı, ardışık bağımlılık vb.) sağlaması gerekmektedir (Türen vd, 2013). Analiz edilen veriler zaman serisi olmadığından ardışık bağımlılık varsayımının kontrol edilmesine gerek yoktur. Modeldeki değişkenlerin normallik ve çoklu doğrusal bağıntı varsayımı sınamaları test edilmiştir. Modelde yer alan değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmış ve bu testte tüm değişkenler için $p > \alpha=0,05$ olduğundan %95 güvenirlilik düzeyinde tüm değişkenlerin dağılımının normal olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını kontrol etmek için alternatif olarak çarpıklık-basıklık testi yapılmıştır. Yapılan normallik analizi sonucunda modeldeki değişkenlerin her birinin skewness ve kurtosis değerlerinin -0,75 - +0,65 ve -0,079 - +0,86 aralığında değiştiği, hesaplanan Z_s ve Z_k 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: 79). Modeldeki değişkenlerin çoklu doğrusal bağıntı varsayımı sınamaları test edilmiştir. VIF değerlerinden hiçbiri 10'dan büyük veya Tolerans değerlerinden hiçbiri 0,2'den küçük olmadığı için (Tatlıdil, 1996: 35) modelde çoklu doğrusal bağıntı olmadığı ve modelin kurulabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

4.11.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasında ilk olarak aşağıdaki hipotez test edilecektir.

H1: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri alguları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Vatandaşlık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda $p=0,015 < \alpha=0,05$ olduğundan, Tablo 4.15'te yer alan modelin istatistiksel olarak tümüyle anlamlı olduğuna % 95 güvenirlilik düzeyinde karar verilmiştir. Sonuç olarak, İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri algularının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ve Hipotez-1'in kabul edildiği [H1(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir] belirlenmiştir. Bireylerin örgüt içerisinde psikolojik sözleşmeye aykırı durumlar yaşamaya başlaması zaman içerisinde onlarda örgüte karşı aidiyet duygusunda azalmaya yol açacak ve sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülecektir. Regresyon analizinin ayrıntıları Tablo 4.15'de verilmiştir.

Tablo 4.15 Psikolojik Sözleşme İhlalleri-Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analizi

Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	p	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H1	-0,131	0,017	0,014	0,596	5,973	0,015	Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Örgütsel Vatandaşlık
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	-0,131	0,034		-2,444		1,000		1,000

4.11.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

Araştırmada hipotezlerinin test edilmesi aşamasında ikinci olarak aşağıdaki hipotez test edilecektir.

H2: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri alguları ile örgütsel adalet alguları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Adalet algısı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda H2 hipotezi için $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan, Tablo 4.16'da yer alan modelin istatistiksel olarak

tümüyle anlamlı olduğuna % 95 güvenirlilik düzeyinde karar verilmiştir. Sonuç olarak, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algılarının artmasının onların örgütsel adalet algıları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-2'nin kabul edildiği [H2(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir] belirlenmiştir. Burada dikkat çeken bir husus olarak işgörenlerin adalet algısının oluşmasında psikolojik sözleşme ihlallerinin çok güçlü bir etkisi olduğunun görülmesidir. Tablo 4.16'da yer alan Düzeltilmiş R² değerinin 0,687 olması bize örgütsel adalet algısı üzerinde diğer değişkenlerin sabit olduğu varsayıldığında psikolojik sözleşme ihlallerinin %68 oranında etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle teorik çerçevede belirtildiği şekilde bir örgüt içerisinde adalet algısının oluşması için karşılıklı beklentilerin adil bir şekilde yerine getirilmesi önem arz etmektedir. Regresyon analizinin ayrıntıları Tablo 4.16'dadır.

Tablo 4.16 Psikolojik Sözleşme İhlalleri-Örgütsel Adalet Regresyon Analizi

Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	p	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H2	-0,830	0,688	0,687	0,273	752,87	0,000	Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Örgütsel Adalet
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans	VIF	
	-0,830	0,015		-27,439		1,000	1,000	

4.11.2.3. Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde aşağıdaki hipotez test edilmeye çalışılacaktır:

H3: İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda *H3* hipotezi için $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan, Tablo 4.17'de yer alan modelin istatistiksel olarak tümüyle anlamlı olduğuna % 95 güvenirlilik düzeyinde karar verilmiştir. Sonuç olarak, işgörenlerin adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Hipotez-3'ün kabul edildiği [H3(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir] belirlenmiştir. İşgörenlerin bir örgüt içerisindeki uygulamaların adaletli olduğuna dair algısının oluşması kendilerini o örgütün bir parçası olarak görme ve kurumsal bağlılığın artmasına önemli katkısının

olduğu literatürdeki ilgili araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da elde edilen sonuçlar açısından söylenebilir. Regresyon analizinin ayrıntıları Tablo 4.17’dir.

Tablo 4.17 Örgütsel Adalet-Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analizi

Hipotez	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	p	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H3	0,222	0,049	0,047	0,587	17,72	0,000	Örgütsel Adalet	Örgütsel Vatandaşlık
	β	Standart hata		t değeri		Tolerans		VIF
	0,222	0,065	4,21	1,000		1,000		

Yukarıda belirtilen regresyon analizleri sonucunda çalışmada test edilen hipotezlerin ve araştırma sorularının kabul edilip edilmediği ile ilgili özet Tablo 4.28’de sunulmuştur.

4.11.3. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler

Çalışmamızın bu bölümünde ise işgörenlerin sahip oldukları demografik özelliklerle araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki veya farklılık olup olmadığı değerlendirilecektir.

Yapılan çalışmalarda iki grup arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemek için t testi, ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gerektiğinde ise uygun test olarak ANOVA (Analysis of Variance) kullanılabilir (Altunışık vd., 2005: 182). Bu kapsamda, varyans analizi, iki veya daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır (Kalaycı, 2009: 131). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma yapılması gerekir. Çoklu karşılaştırma ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Çoklu karşılaştırmada en sık kullanılan testler ise, Tukey ve Scheffe’dir (Ural ve Kılıç, 2006: 215).

Yukarıda açıklanan analiz teknikleri ile demografik faktörler ile değişkenler arası ilişkiler aşağıda analiz edilecektir.

4.11.3.1. Cinsiyet İle Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların cinsiyet farklılıkları ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını tespit etmek maksadıyla t testi

yapılmıştır. Analizler sonucunda cinsiyet farklılığı ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda işgörenlerin örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algılarında erkekler ile kadınlar arasında belirleyici bir unsur olmadığı düşünülmektedir. Bu kapsamda Hipotez 4, 5 ve 6 [H4(0), H5(0) , H6(0) yokluk hipotezleri kabul edilmiştir] reddedilmiştir. Analizlerin sonuçları Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.18 Araştırma Değişkenleri - Cinsiyet İstatistikleri

Grup istatistikleri					
	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Erkek	164	-0,0969	0,97034	0,07577
	Kadın	179	-0,1967	0,94097	0,07033
Örgütsel Adalet Algısı	Erkek	164	0,0500	0,49457	0,03862
	Kadın	179	0,0970	0,48339	0,03613
Örgütsel Vatandaşlık	Erkek	164	0,0244	0,57672	0,04503
	Kadın	179	0,0269	0,62440	0,04667

Tablo 4.19 Araştırma Değişkenleri - Cinsiyet t-testi Sonuçları

		T-test						
		T Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık (p)	Ortalama farkı	Ortalama standart hata	%95 güven aralığında alt ve üst değerler	
							Alt	Üst
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Varyansların eşit olduğu varsayımı	0,967	341	0,334	0,09982	0,10324	-0,10326	0,30289
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı	0,966	336,281	0,335	0,09982	0,10338	-0,10354	0,30317
Örgütsel Adalet Algısı	Varyansların eşit olduğu varsayımı	-0,889	341	0,375	-0,04696	0,05283	-0,15088	0,05696
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı	-0,888	336,877	0,375	-0,04696	0,05289	-0,15099	0,05707
Örgütsel Vatandaşlık	Varyansların eşit olduğu varsayımı	-0,038	341	0,969	-0,00250	0,06508	-0,13051	0,12552
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı	-0,038	340,976	0,969	-0,00250	0,06486	-0,13006	0,12507

4.11.3.2. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Yaş ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde bireylerin yaşları arttıkça psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıları da anlamlı bir şekilde artmaktadır. Bu kapsamda H7 kabul edilmiştir [H7(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir]. Ayrıca bireylerin yaşları arttıkça örgütsel adalet algıları anlamlı bir şekilde azalmaktadır. Bu nedenle sonuç olarak H8 kabul edilmiştir [H8(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir]. İşgörenler meslek hayatında tecrübe kazandıkça sisteme yönelik ayrıntıların da farkına varmaktadır. Özellikle kariyer yönetimi, ödül ve terfi sistemlerinde yaşanan çeşitli olumsuz uygulamalar bireylerde genç yaştakilere göre adalet algısı konusunda daha fazla negatif düşüncelere kapılmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca ilave olarak yaş ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda H9 reddedilmiştir [H9(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. Analizlerin ayrıntısı Tablo 4.20’de sunulmuştur.

Tablo 4.20 Araştırma Değişkenleri - Yaş Korelasyon Analizi

Korelasyonlar					
		Yaş	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Adalet Algısı	Örgütsel Vatandaşlık
Yaş	Korelasyon Peğeri	1	0,153**	-0,139**	-0,101
	Anlamlılık (P)		0,004	0,010	0,062
	Sayı	343	343	343	343
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

4.11.3.3. Eğitim Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların eğitim durumları ile araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı farklılıkları tespit etmek amacıyla ANOVA testi ve Post-Hoc testleri yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda psikolojik sözleşme ihlalleri ile eğitim seviyesi arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi yükseldikçe psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algıların da anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H10 kabul edilmiştir [H10(0) yokluk hipotezi reddedilmiştir]. Örgüt içerisinde çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgütü ve ilişkileri anlama biçimleri de farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma sonucunda meydana

gelebilecek psikolojik sözleşme ihlallerini kavrama seviyesinin de arttığı bu çalışmanın sonuçlarına göre söylenebilir. Diğer değişkenlerle eğitim seviyeleri arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda H11 ve H12 reddedilmiştir [H11(0) ve H12(0) yokluk hipotezleri kabul edilmiştir]. Analiz sonuçlarının ayrıntısı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.21 Araştırma Değişkenleri - Eğitim Seviyesi ANOVA Analizleri

Anova						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık (p)
Psikolojik Sözleşme ihlalleri	Gruplar arası	17,652	3	5,884	6,778	0,000
	Grup içi	294,282	339	0,868		
	Toplam	311,934	342			
Örgütsel Adalet Algısı	Gruplar arası	1,630	3	0,543	2,302	0,077
	Grup içi	80,020	339	0,236		
	Toplam	81,651	342			
Örgütsel Vatandaşlık	Gruplar arası	1,861	3	0,620	1,727	0,161
	Grup içi	121,754	339	0,359		
	Toplam	123,614	342			

Tablo 4.22 Araştırma Değişkenleri – Eğitim Seviyesi Post-Hoc Testi

Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ortalama Fark (i-j)	Standart hata	Anlamlılık (p)	%95 güven aralığında alt ve üst değerler	
						Alt Sınır	Üst sınır
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Lise	Önlisans	-0,89730	0,41842	0,141	-1,9776	0,1830
		Lisans	-0,55057	0,35752	0,415	-1,4736	0,3725
		Lisansüstü	-0,10927	0,36545	0,991	-1,0528	0,8343
	Önlisans	Lise	0,89730	0,41842	0,141	-0,1830	1,9776
		Lisans	0,34673	0,23425	0,451	-0,2581	0,9515
		Lisansüstü	0,78803*	0,24618	0,008	0,1524	1,4236
	Lisans	Lise	0,55057	0,35752	0,415	-0,3725	1,4736
		Ön lisans	-0,34673	0,23425	0,451	-0,9515	0,2581
		Lisansüstü	0,44130*	0,11553	0,001	0,1430	0,7396
	Lisans üstü	Lise	0,10927	0,36545	0,991	-0,8343	1,0528
		Ön Lisans	-0,78803*	0,24618	0,008	-1,4236	-0,1524

		Lisans	-0,44130*	0,11553	0,001	-0,7396	-0,1430
Örgütsel Adalet algısı	Lise	Ön Lisans	0,31896	0,21819	0,462	-0,2444	0,8823
		Lisans	0,25099	0,18643	0,534	-0,2303	0,7323
		Lisansüstü	0,11962	0,19057	0,923	-0,3724	0,6116
	Ön Lisans	Lise	-0,31896	0,21819	0,462	-0,8823	0,2444
		Lisans	-0,06797	0,12215	0,945	-0,3833	0,2474
		Lisansüstü	-0,19934	0,12837	0,407	-0,5308	0,1321
	Lisans	Lise	-0,25099	0,18643	0,534	-0,7323	0,2303
		Ön Lisans	0,06797	0,12215	0,945	-0,2474	0,3833
		Lisansüstü	-0,13137	0,06024	0,131	-0,2869	0,0242
	Lisansüstü	Lise	-0,11962	0,19057	0,923	-0,6116	0,3724
		Ön Lisans	0,19934	0,12837	0,407	-0,1321	0,5308
		Lisans	0,13137	0,06024	0,131	-0,0242	0,2869
Örgütsel Vatandaşlık	Lise	Ön Lisans	0,48410	0,26914	0,276	-0,2108	1,1790
		Lisans	0,16738	0,22996	0,886	-0,4263	0,7611
		Lisansüstü	0,20522	0,23506	0,819	-0,4017	0,8121
	Ön Lisans	Lise	-0,48410	0,26914	0,276	-1,1790	0,2108
		Lisans	-0,31671	0,15067	0,155	-0,7057	0,0723
		Lisansüstü	-0,27888	0,15835	0,294	-0,6877	0,1299
	Lisans	Lise	-0,16738	0,22996	0,886	-0,7611	0,4263
		Ön Lisans	0,31671	0,15067	0,155	-0,0723	0,7057
		Lisansüstü	0,03783	0,07431	0,957	-0,1540	0,2297
	Lisansüstü	Lise	-0,20522	0,23506	0,819	-0,8121	0,4017
		Ön Lisans	0,27888	0,15835	0,294	-0,1299	0,6877
		Lisans	-0,03783	0,07431	0,957	-0,2297	0,1540

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

4.11.3.4. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların evli veya bekâr olmaları ile araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bekârların evlilere göre psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adalet algılarının anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda H13 ve H14 kabul edilmiştir [H13(0) ve H114(0) yokluk hipotezleri reddedilmiştir]. İşgörenlerden evli olup bir aile kuranlar açısından hayata dair algılarda aile bireyleri önemli bir yer işgal etmektedir. Bu nedenle evli olanların bekârlara göre daha fazla sorumlulukları olması gerekçesiyle bazı küçük ihlal ve adaletsiz uygulamaları gözardı edebilecekleri bu çalışmanın sonuçlarına göre söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireylerin medeni durumları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda H15 reddedilmiştir [H15(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir].

Tablo 4.23 Araştırma Değişkenleri – Medeni Durumu İstatistikleri

Grup istatistikleri					
	Medeni durum	Sayı	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Evli	209	-0,0406	1,00684	0,06964
	Bekâr	134	-0,3181	0,84423	0,07293
Örgütsel Adalet Algısı	Evli	209	0,0170	0,47772	0,03304
	Bekâr	134	0,1642	0,49365	0,04264
Örgütsel Vatandaşlık	Evli	209	-0,0142	0,65529	0,04533
	Bekâr	134	0,0880	0,50146	0,04332

Tablo 4.24 Araştırma Değişkenleri – Medeni Durumu t-Testi Sonuçları

		t-test						
		T Değeri	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (p)	Ortalamalar farkı	Ortalama standart hata	%95 güven aralığında alt ve üst değerler	
							Alt	Üst
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Varyansların eşit olduğu varsayımı	2,648	341	0,008	0,27748	0,10477	0,07140	0,48357
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı	2,752	317,399	0,006	0,27748	0,10084	0,07908	0,47589
Örgütsel Adalet Algısı	Varyansların eşit olduğu varsayımı	-2,750	341	0,006	-0,14727	0,05356	-0,25263	-0,04192
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı	-2,730	276,849	0,007	-0,14727	0,05395	-0,25347	-0,04107
Örgütsel vatandaşlık	Varyansların eşit olduğu varsayımı	-1,539	341	0,125	-0,10221	0,06640	-0,23282	0,02839
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı	-1,630	330,409	0,104	-0,10221	0,06270	-0,22555	0,02113

4.11.3.5. İş Tecrübesi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların iş tecrübeleri ile değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde bireylerin iş tecrübeleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıları artmakta, örgütsel adalet algıları ise azalmaktadır. Bu kapsamda H16 ve H17 kabul edilmiştir [H16(0) ve H17(0) yokluk hipotezleri reddedilmiştir]. Bireylerin iş tecrübeleri arttıkça örgütten beklentileri de artmaktadır. Bu noktada iş tecrübesi fazla olan çalışanlar diğerlerine göre daha alingan olabilmektedir. Bu nedenlerle psikolojik sözleşme

ihlallerine yönelik algıları da artabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin iş tecrübeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüş ve H18 reddedilmiştir [H18(0) yokluk hipotezi kabul edilmiştir]. Analizlerin ayrıntısı Tablo 4.25’dedir.

Tablo 4.25 Araştırma Değişkenleri - İş Tecrübesi Korelasyon Analizi

Korelasyonlar					
		İş Tecrübesi	Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Örgütsel Adalet Algısı	Örgütsel Vatandaşlık
İş tecrübesi	Korelasyon değeri	1	0,211**	-0,197**	-0,101
	Anlamlılık (P)		0,000	0,000	0,060
	Sayı	343	343	343	343
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

4.11.3.6. Çalışanların Statüleri İle Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların mesleki farklılıkları ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların banka çalışanı, yönetici veya diğer statülerde bulunması ile psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H19 ve H20 kabul edilmiştir [H19(0) ve H20(0) yokluk hipotezleri reddedilmiştir]. Diğer yandan çalışanların statüleri arası farklılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş ve H21 reddedilmiştir [H21(0) kabul edilmiştir]. Analizlerin ayrıntısı Tablo 4.26’da sunulmuştur.

Tablo 4.26 Araştırma Değişkenleri – Çalışanların Statüleri ANOVA Analizleri

		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi (df)	Kareler ortalaması	F Değeri	Anlamlılık (p)
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Gruplar arası	54,229	2	27,115	35,773	0,000
	Grup içi	257,704	340	0,758		
	Toplam	311,934	342			
Örgütsel Adalet Algısı	Gruplar arası	10,956	2	5,478	26,347	0,000
	Grup içi	70,694	340	0,208		
	Toplam	81,651	342			
Örgütsel Vatandaşlık	Gruplar arası	1,380	2	0,690	1,919	0,148
	Grup içi	122,235	340	0,360		
	Toplam	123,614	342			

Tablo 4.27 Araştırma Değişkenleri – Çalışanların Statüleri Post-Hoc Testi

Tukey HSD							
Bağımlı değişken	(i) statü	(j) statü	Ortalama Fark (i-j)	Standart hata	Anlamlılık (p)	%95 güven aralığında alt ve üst değerler	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Psikolojik sözleşme ihlalleri	Banka Çalışanı	Yönetici	-1,12334*	0,13297	0,000	-1,4363	-0,8103
		Diğer	-0,27768*	0,11402	0,041	-0,5461	-0,0093
	Yönetici	Banka Çalışanı	1,12334*	0,13297	0,000	0,8103	1,4363
		Diğer	0,84566*	0,15295	0,000	0,4856	1,2057
	Diğer	Banka Çalışanı	0,27768*	0,11402	0,041	0,0093	0,5461
		Yönetici	-0,84566*	0,15295	0,000	-1,2057	-0,4856
Örgütsel Adalet Algısı	Banka Çalışanı	Yönetici	0,50419*	0,06964	0,000	0,3403	0,6681
		Diğer	0,07318	0,05972	0,439	-0,0674	0,2138
	Yönetici	Banka Çalışanı	-0,50419*	0,06964	0,000	-0,6681	-0,3403
		Diğer	-0,43101*	0,08011	0,000	-0,6196	-0,2424
	Diğer	Banka Çalışanı	-0,07318	0,05972	0,439	-0,2138	0,0674
		Yönetici	0,043101*	0,08011	0,000	0,2424	0,6196
Örgütsel Vatandaşlık	Banka Çalışanı	Yönetici	0,14930	0,09158	0,234	-0,0663	0,3649
		Diğer	-0,05202	0,07853	0,785	-0,2369	0,1328
	Yönetici	Banka Çalışanı	-0,14930	0,09158	0,234	-0,3649	0,0663
		Diğer	-0,20132	0,10534	0,137	-0,4493	0,0466
	Diğer	Banka Çalışanı	0,05202	0,07853	0,785	-0,1328	0,2369
		Yönetici	0,20132	0,10534	0,137	-0,0466	0,4493

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Sonuç olarak yapılan bu çalışma kapsamında oluşturulan araştırma hipotezlerinin kabul/red durumları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.28 Hipotez Testlerinin Sonuçları

S.No.	Hipotezler Testlerinin Sonuçları	Kabul/Ret
H-1	İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H-2	İşgörenlerin psikolojik söpodsakoff sözleşme ihlali algıları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H-3	İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H-4	İşgörenlerin cinsiyet farklılıkları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	RET
H-5	İşgörenlerin cinsiyet farklılıkları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	RET
H-6	İşgörenlerin cinsiyet farklılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıklar vardır.	RET
H-7	İşgörenlerin yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H-8	İşgörenlerin yaşları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H-9	İşgörenlerin yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H-10	İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H-11	İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H-12	İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H-13	İşgörenlerin medeni durumu ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H-14	İşgörenlerin medeni durumu ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H-15	İşgörenlerin medeni durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H-16	İşgörenlerin iş tecrübeleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H-17	İşgörenlerin iş tecrübeleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

H-18	İşgörenlerin iş tecrübeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H-19	İşgörenlerin statüleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H-20	İşgörenlerin statüleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H-21	İşgörenlerin statüleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET



5. SONUÇ

Dış çevrede hissedilen yüksek rekabetin baskısı, iç çevrede ise hem demografik ve hem de yetkinlikler açısından değişmiş olan işgörenlerin taleplerinin baskısı işletmelerin insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli değişiklikler yapmalarını gerektirmiştir. Bu stratejilerin kazan-kazan politikasına dayanması her iki tarafın da mutlu bir şekilde iş hayatının içinde birlikteliklerini devam ettirmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu durum, işgörenlerin işverenin performans beklentisini tatmin edici düzeyde karşılamaları, işverenin ise bu performans karşılığında işgörenlerinin beklentilerini tatmin edici düzeyde karşılamaları anlamına gelmektedir. Beklentilerin karşılıklı olarak tatmin edici düzeyde karşılandığı bu durumda adalet algısının güçlendiği, psikolojik sözleşme ihlallerinin önlendiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha çok rastlandığını görmek mümkündür.

İnsana yapılan yatırımın işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmada kritik öneme sahip olmasının anlaşılması ile birlikte insan kaynağının geliştirilmesi kapsamında uygulamada insan kaynakları bölümleri ve faaliyetlerinin gelişmesi ile birlikte, bilimsel çalışmalar açısından da hem insan kaynakları yönetimi alanında ve hem de örgütsel davranış alanında “insan” odaklı önemli gelişmeler olduğu görülmektedir.

İşletmelerin, amaçlarına ulaşabilmek için yüksek bağlılık ile sağlıklı, verimli ve etkin çalışabilecek işgörelere ihtiyaçları vardır. İşletmeler hem bu özelliklere sahip insan kaynağını temin etme ve hem de onları elde tutma konusunda bu nedenle daha duyarlı davranmaktadır. Bu kurumsal duyarlılık yöneticilerin de yeni bakış açıları kazanmasını ve daha dikkatli davranmasını teşvik etmektedir. Yöneticiler ekipleri ile ilişkilerini daha normatif düzeyde kurmakta ve taahhütlerini daha dikkatli oluşturmaktadır. Bu ilişki düzeyi, işgören-işveren ilişkilerinin daha sağlıklı yürütülmesi için önem arz etmektedir. Aksi durumda sık sık yaşanan psikolojik ve fiziksel çatışmalar örgütsel bağlılığın zayıflamasına, yabancılaşmaya ve nihayetinde ayrılıklara neden olabilmektedir.

Araştırmaya konu olan üç temel değişken bu nedenle önemlidir. Bu değişkenlerin (psikolojik sözleşme, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı) hem kuramsal ve hem de pratik iş yaşamında üzerinde durulması ve geliştirilmesi “iş barışı”nın sağlanmasını ve sürdürülmesini kolaylaştırıcı etki yapacaktır. Hem

kuramsal ve hem de amprik olarak analizini yaptığımız bu üç temel konu ülkemiz açısından hala önemli ölçüde incelenmeye muhtaçtır.

Geniş bir örneklemden (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli illerinde yer alan kamu ve özel bankalar) elde edilen verilerin analizi neticesinde elde ettiğimiz sonuçların önemli bir kısmı beklenti düzeyinde, bir kısmı ise beklentilerin dışında gerçekleşmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet algıları arasında negatif, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

- Yapılan analizler neticesinde ilk olarak kurum çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri neticesinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönlü ve anlamlı olarak ($\beta = -0,131$; $p=0,015 < 0,05$) etkilediği belirlenmiştir. Bir kurum içerisinde çalışanların yaşadığı psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algıların onların kurumlarına karşı negatif duygular beslemesine neden olduğu bu araştırmanın sonuçlarına göre söylenebilir. Psikolojik sözleşme yazını, bir işgörenin psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin durumuna dair inancının, bu işgörenin davranışlarını etkileyeceğini ifade etmektedir. Bu görüşten hareketle, bir işgörenin, kurumunun yükümlülüklerini yerine getirmesi ölçüsünde örgütsel vatandaşlık davranışları geliştireceği düşünülmektedir. Williams ve Anderson (1991) tarafından kuruma yarar sağlayan vatandaşlık davranışları ile kuruma dolaylı yoldan katkı sağlayan kişilere yönelik vatandaşlık davranışları arasında bir ayrıma gidilmiştir. Psikolojik sözleşme de kişilerden çok kurumun yerine getirmek durumunda olduğu yükümlülükler olan inancı ifade ettiğinden sözleşmenin ihlal edilmesinin, kişilere yönelik vatandaşlık davranışlarından çok kuruma yönelik vatandaşlık davranışlarını etkileyeceği değerlendirilmektedir. Morrison, (2000) çalışmasında ifade ettiği gibi, eğer işgörenler kurumun sözleşmeyi ihlal ettiği kanısına sahip olurlarsa bu duruma, kuruma sağladıkları katkıyı azaltarak karşılık vereceklerdir. Elde edilen bulgular, İşçi'nin (2010) ve Can'ın (2011) araştırmalarında elde ettikleri sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

- Yapılan analizler neticesinde ikinci olarak kurum çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel adalet algıları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri neticesinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel adalet

algısı üzerinde çok güçlü bir şekilde negatif yönlü ve anlamlı olarak ($\beta = -0,830$; $p=0,000<0,05$) etkisinin olduğu görülmüştür. İşgörenin psikolojik sözleşmeye uyması veya uymaması, işgörenin kuruma katkıları karşılığında hak ettiğini aldığı veya almadığı düşüncesine bağlı olarak değişmektedir. Kurumdan hak ettiğini alamadığı duygusuna kapılan işgörenler adaletsizlik olduğuna yönelik algılar geliştirecekler ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünebileceklerdir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda işgörenin adaletsizlik olduğunu düşünmesi, kuruma karşı güvenini kaybetmesi, yabancılaşması ve sonuçta işten ayrılması gibi arzu edilmeyen durumlara sebep olabileceği bu araştırmanın sonuçları ile de görülmektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamında yapılan analizlerde dikkat çeken bir husus da psikolojik sözleşme ihlallerinin adalet algısını çok güçlü bir şekilde yordamasıdır. Elde edilen bu sonucun örgütsel adalet algısının öncüllerinin neler olduğuna yönelik teorik temellerin oluşturulmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu analiz ile elde edilen bulgular Aykanat'ın (2014) çalışmasının sonuçları ile örtüşmektedir.

- Araştırma kapsamında üçüncü olarak kurum çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri neticesinde örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ($\beta=0,222$; $p=0,000<0,05$) etkisinin olduğu görülmüştür. Organ (1988), adalet kavramı ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri, özellikle de örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışındaki yerini incelemiş ve neticede adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve gelişmesinde katkıda bulunan önemli etkenlerden birisi olduğunu belirlemiştir (Gül ve İnce, 2011: 138). Bir diğer çalışmada Farh ve arkadaşları (1990) örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde sahip olduğu etki seviyesinin tam olarak tespit edilemediğini fakat güven faktörünün etkili bir arabulucu değişken olduğunu iddia etmektedirler. Söz konusu araştırmacılar işgören üzerindeki güven duygusunun kuvvetlendirilmesinde örgütsel adalet algısının önemli bir rolü olduğunu ve bunun neticesinde ise ÖVD'nin ortaya çıktığını belirlemiştir (Atalay, 2010: 36). Moorman ise (1991) eğer işgörenler kendilerine idarecileri tarafından adaletle davranıldığına inanmışlarsa daha yüksek düzeyde ÖVD sergilediklerini ileri sürmektedir (Çetin, 2004: 65). Araştırma kapsamında elde edilen bulguların, Şahal'ın (2015) ve Oral'ın (2012) araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada son olarak katılımcıların demografik özellikleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ve anlamlı farklılıkları tespit etmeye yönelik analizler de yapılmıştır.

- Yapılan analizlerde cinsiyete göre ihlaller konusunda bir farklılaşma beklenirken cinsiyet farklılıklarına göre değişkenlerde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı ortaya çıkmıştır.

- Yaş ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonucunda, bireylerin yaşları arttıkça psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıları da anlamlı bir şekilde artmaktadır. Ayrıca bireylerin yaşları arttıkça örgütsel adalet algıları anlamlı bir şekilde azalmaktadır. İşgörenler meslek hayatında tecrübe kazandıkça sisteme yönelik ayrıntıların da farkına varmakta ve önemsemektedirler. Özellikle kariyer yönetimi, ödül ve terfi sistemlerinde yaşanan çeşitli olumsuz uygulamalar bireylerde genç yaştakilere göre adalet algısı konusunda daha fazla negatif düşüncelere kapılmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca yaş ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

- Katılımcıların eğitim durumları ile araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan testler sonucunda psikolojik sözleşme ihlalleri ile eğitim seviyesi arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi yükseldikçe psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algıların da anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmektedir. Kurum içerisinde çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgütü ve ilişkileri anlama biçimleri de farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma sonucunda meydana gelebilecek psikolojik sözleşme ihlallerini kavrama seviyesinin de arttığı bu çalışmanın sonuçlarına göre söylenebilir. Diğer değişkenlerle eğitim seviyeleri arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

- Katılımcıların evli veya bekâr olmaları ile araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bekârların evlilere göre psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adalet algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Medeni hal durumlarına göre, evli olanların bekârlara göre daha fazla sorumlulukları olması gerekçesiyle bazı küçük ihlal ve adaletsiz uygulamaları gözardı edebilecekleri bu

çalışmanın sonuçlarına göre söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireylerin medeni durumları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

- İş tecrübeleri ile değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan analizler neticesinde bireylerin iş tecrübeleri arttıkça psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıları artmakta, örgütsel adalet algıları ise azalmaktadır. Bireylerin iş tecrübeleri arttıkça kurumdan beklentileri de artmaktadır. Bu noktada iş tecrübesi fazla olan çalışanlar diğerlerine göre daha alıngan olabilmektedir. Bu nedenlerle psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıları da artabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin iş tecrübeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

- Katılımcıların mesleki farklılıkları ile değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda çalışanların statü farklılıkları ile psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Diğer yandan çalışanların statüleri arası farklılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada; kurumlarla çalışanlar arasındaki etkileşimi oluşturan önemli bazı faktörler incelenerek ilgilenenlerin istifadesine sunmak amaçlanmıştır. Erdem ve arkadaşlarına (2015) göre, günümüzde işgörenlerin kurumlarına olan sadakatleri gittikçe azalmakta ve bu da dolaylı veya direkt olarak olumlu örgütsel davranış boyutlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu kapsamda günümüz işletmelerine ve yöneticilerine örgüt çalışanlarının olumsuz davranışlarını açıklama noktasında çeşitli katkılar sunulmaya çalışılmıştır.

- Yukarıda verilen kısa araştırma özetinde de görüldüğü üzere, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin, işgörenlerin durumlarına göre de farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

- Dolayısıyla işveren veya işveren vekilinin sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması ile ilgili örgütsel adalet (özellikle dağıtım adaleti) konusunda dikkatli ve özenli olmaları gerekmektedir.

- Diğer taraftan, işgörenlerin demografik özelliklerine göre algılarının ve tepkilerinin farklılaşması nedeniyle genellemeçi yaklaşımlardan ziyade kişiye özgü tutumlar ve çözümler geliştirmeleri gerektiği ayrıca önemlidir.

- Karşılıklı beklentiler ve bu beklentilerin yerine getirilmesi her iki tarafın yine karşılıklı çabaları ile mümkündür.

- Doğru taahhütlerin oluşturulması ve oluşturulan taahhütlerin özellikle işveren tarafından tam ve zamanında yerine getirilmesi ve bunların gelecekte de sağlanacağına dair bir inancın oluşturulması ilişkilerin sürekliliği açısından önemlidir.

- Çalışanlar ile kurum arasındaki psikolojik sözleşme bileşenlerinin olabildiğince şeffaf ve dürüst olarak ifade edilerek aradaki yanlış anlaşılmaların ortadan kaldırılması önem arz etmektedir,

- Kurum bünyesinde icra edilen ödül, ceza, terfi gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarının, mümkün olduğunca belirli prosedürlere ve yazılı kurallara göre icra edilmesi önemlidir. Bu noktada yapılan işlemler, verilen ödül ve cezalar gerekirse çalışanlara çeşitli toplantılarla izah edilmeli ve gerekçelendirilmelidir.

- Adalet ve güven ilişkilerin temel belirleyicisi ve taşıyıcısıdır. Bu konuda herhangi bir ihlal söz konusu olduğunda ilişkiler tamir edilemez duruma gelebilmektedir.

- Bu nedenle ilişkileri korumak ve geliştirmek için tarafların söz ve taahhütlerinde, ifade edilen taahhütlerin tam ve zamanında yerine getirilmesi konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmanın da hiç şüphesiz bazı sınırlılıkları vardır. Nicel araştırma yönteminde anlık algının ölçülmesi, örneklemin özellikleri ve sınırlılıkları, kişilerin anket sorularını içtenlikle cevaplayıp cevaplamamaları gibi çok miktarda sınırlılıklar ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bütün bunlar ile birlikte örneklemin özenle seçilmeye çalışılması, verilerin özenle toplanması, kaydı ve analiz edilmesi ile problemler en aza indirilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın, gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olması ve daha iyi çalışmaların yapılmasına katkıda bulunması çalışmanın amacını gerçekleştirecektir.

Aynı zamanda, çalışmanın bilim dünyası ile birlikte uygulayıcılara da yol gösterici ve faydalı olacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, A.Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1):6.
- Adams, J.S. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology, Inequality in Social Exchange*. Derl.:L. Berkowitz (New York: Academic Press). 267-299.
- Aggarwal, U. ve Bhargava, S. (2009). Reviewing The Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact On Employee Attitude and Behaviours A Conceptual Model. *Journal of European Industrial Training*. Vol:33, No:1, ss:4-31.
- Aggarwal, S., Decarlo, T.E. ve Vyas, S.B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salaspersons. *Journal of International Business Studies*. 30(4), 727-729.
- Agee, J.E. (2000). *Understanding Psychological Contract Breach: An Examination of Its Direct, Indirect and Moderated Effects*. UMI: Newyork. 70.
- Ahmet, A.V.C.I. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11.S.12
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 637-647.
- Appelbaum, S.H., Close, T.G. ve Klasa, S. (1999). Downsizing: An Examination of Some Successes and More Failures. *Management Decision*. 37(5).
- Aquino, K. (1995). Relationships Among Pay Inequity, Perceptions Of Procedural Justice And Organizational Citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 8(1). 21-33. (47)
- Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış*. 4, 1-2.
- Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1), 261-286.

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19(1), 21-36.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*. 33(4), 847-858.

Arabacı, H. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. 20-22.

Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Samah B.A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*. 23(2), 227-242.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.6(1), 256-275.

Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 20-22.

Atalay, C.G. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık. 36

Avila, R.A., Fern, E.F. ve Mann, O.K. (1988). Unravelling Criteria For Assessing The Performance Of Salespeople: A Causal Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 8(1). 45-54.

Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları. 28.

Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü; Kalkınma Ajanslarında Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Aziz, A. (2008). *Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bachrach, D.G. ve Jex, S.M. (2000). Organizational Citizenship And Mood: An Experimental Test Of Perceived Job Breadth1. *Journal Of Applied Social Psychology*. 30(3). 641-663.

Bagshaw, M.(1997). Employability-Creating A Contract of Mutual Investment. *Industrial and Commercial Training*. 29(6).188.

Bakan, D. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000), *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi. 16-17, 48.

Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 3.

Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi. 45-46.

Baltaş, Z. (2011). *Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Basım, H.N. ve Şeşen H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. C.61, S.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.

Baykal, K.Ö. (2013). *Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Bekaroğlu, M.A. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.

Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.

Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *Int. J. of Human Resource Management*.13,7 November,1091-1104.

Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986). Interactional Justice Communication Criteria of Fairness. R.J., Lewicki, B.H., Sheppard ve Bazerman M.H. (Ed.). *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich, 43-55.

Blau, P.M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago, U. P.

Blau, P.M. (1960). A theory of social integration. *American Journal of Sociology*. 545-556.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Transaction Publishers. 94-95.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(19), 133-153.

Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(21), 212-239.

Bolino, M.C., Turnley, W.H. ve Niehoff, B.P. (2004). The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. Vol:14, Issue:2, June, 229-246,

Brief, A. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviour. *Academy of Management Review*. 11, 710-725.

Brockner, J., DeWitt, R.L., Grover, S. ve Reed, T. (1990). When It Is Especially Important To Explain Why: Factors Affecting The Relationship Between Managers' Explanations Of A Layoff And Survivors' Reactions To The Layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*. 26(5), 389-407.

Burr, R. ve Thompson, P. (2002). Expanding The Network: What About Including The All in The Psychological Contract. *Academy of Management Conference*. Denver, CO.

Buyens, D. ve Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and The Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*. 13(1). 41-52.

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.

Büyüköztürk, Ş. (2006). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Güz 2002. Sayı 32. 470-483.

Bycio, P., Hackett, R.D. ve Allen, J.S. (1995). Further Assessments Of Bass's (1985) Conceptualization Of Transactional And Transformational Leadership. *Journal Of Applied Psychology*. 80(4). 468.

Can, A. (2011). *Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Chao, J.M.C., Cheung, F.Y.L. and Wu, A.M.S. (2011). “Psychological Contract Breach and Counterproductive Workplace Behaviors: Testing Moderating Effect of Attribution Style and Power Distance”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 763-777.

Charbonneau, D., Barling, J. ve Kelloway, E.K. (2001). Transformational Leadership And Sports Performance: The Mediating Role Of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*. 31(7). 1521-1534.

Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*. 14(3).

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.

Chiu, S.F. ve Chen, H.L. (2005). Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role Of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 33(6). 523-540.

Cho, J. ve Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study Of Transformational Leadership, Justice Perceptions And Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21(3). 409-421.

Cihangiroglu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. Doktora Tezi. 189-190.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (11), 1-16.

Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. ve Miene, P. (1998). Understanding and Assessing The Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal Of personality And Social Psychology*. 74(6). 1516.

Cohen, B. ve Vigoda, E. (2000). Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration and Society*. Vol:32, Issue:5, 596–625,

Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86(3). 386.

Colquitt, J.A., Wesson M.J., Porter, C.O.L.H., Ng, K.Y. ve Conlon, D.E. (2001). Justice at The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. LXXXVI, 3, 2001, 425-445.

Colquitt, J.A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C.P. (2005), *What is Organizational Justice? A Historical Overview*. J. Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (Ed.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ, 3 – 56.

Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. ve Wesson, M.J. (2013). Justice At The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test Of Social Exchange And Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.

Conlon, D.E. (1993). Some Tests Of The Self-Interest And Group-Value Models Of Procedural Justice: Evidence From An Organizational Appeal Procedure. *Academy of Management Journal*. 36(5), 1109-1124.

Conway, N. ve Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts At Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Osford University Pres Inc.25.

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*. 302-320.

Coyle-Shapiro, J. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*. 37, 903-930.

Cropanzano, R. ve Ambrose, M.L. (2001). *Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda*.

Cropanzona, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. ve Schminke, M. (2001). Three Roads To Organizational Justice, *Research in Personnel and Human Resources and Management*. Volume 20, 1-113.

Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S.W. (2007). Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. November Vol.21 Issue 4, 34-48. 99.

Currivan, B.D. (1999). The Casual Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models Of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. 9:4, 495-524.

Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013), Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 31, Sayı: 1, ss.1-30.

Çağlayan, E. ve Güriş, B. (2005). Yarı Logaritmik Modellerde Kukla Değişkenlerin Katsayılarının Yorumu.

Çavuş, M.F. ve Develi, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*. TİSK Akademi, 2015/2, s. 235.

Çavuş, M.F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(1), 117-130.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 103-107.

Çetin, Ö.M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 10,57, 65.

Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 12, Sayı: 23, 237-278.

Dabos, G.E. ve Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and Reciprocity in The Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*. 89(1).

Dailey, R.C. ve Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*. XLV, 3, 305–317.

De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2006) . THA Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Occupational Psychology*. 79, 395-409.

Deconinck, J.B., (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal Of Business Research*. 63, 1349-1355.

Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 67(4). 315-326.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(2). 139-150.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2). 179-194.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(15). 84, 115-132.

Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Alguları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Deniz, M. ve Demirci, D. (2015). Örgütsel Adalet Algısıyla Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl: 3, Sayı: 12, Haziran 2015, 36-55.

De Vos, A., Buyens, D. ve Chalk, R. (2003). Making Sense of A New Employment Relationship: Psychological Contract- Related Information Seeking and The Role of Work Values and Locus of Control. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*. 6, 28, Vlerick Management School.

Dilek, H. (2005). *Liderlik, Tarzlarının ve adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.52.

Dunahee, M.H. ve Wangler, L.A. (1974). The Psychological Contract: A Conceptual Structure For Management Employee Relations. *Personnel Journal*. 53.

Duygu, Ü.R.E.K., Demir, İ.B. ve Uğurluoğlu, Ö. (2016). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(3), 122-141.

Dyne, L.V., Graham, J.W. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behaviour, Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 37, 765-802.

Ege, B. (2000). *İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü. 30.

Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment And Innovation. *Journal Of Applied Psychology*. 75(1). 51.

Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emerson, R.M. (1962) Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*. 27(1), 31-40.

Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen U. (2015). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İSADER (İşletme Araştırmaları Dergisi)*. 7(2), 38-62.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. :briefol Basım Yayın. 45-46.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 551-558.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 551, 642.

Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(1), 245-270.

Erkutlu, H. and Chafra, J. (2013). “Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance”, *Management Research Review*, 36(9), ss:828-848.

Ertürk, A., Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2004). Promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Perceived Managerial Fairness. *METU Studies In Development*. 31(2). 189.

Farh, J. L., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). Accounting For Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness And Task Scope Versus Satisfaction. *Journal Of Management*. 16(4). 705-721.

Farh, J.L., Zhongh, C.B. ve Organ, D.W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's of Republic of China. *Organization Science*. C.15, S.2, 241-253.

Ferres, N., Travaglione, T. ve Connell, J. (2002). Trust: A Precursor To The Potential Mediating Effect Of Transformational Leadership. *International Journal of Organizational Behavior*. 5(8). 242-263.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Foa, U.G. ve Foa, E.B. (1980). *Resource Theory: Interpersonal Behavior As Exchange*. *Social Exchange: Advances In Theory And Research* içinde, Gergen, K.S., Greenberg, M.S., ve Willis, R.H. (Eds.). New York: Plenum Pres, 77-94.

Folger, R. (1986). Rethinking Equity Theory. *In Justice in Social Relations*.145-162). Springer US.

Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32, 115-130.

Folger, R. ve Cropanzano R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications Inc.

Freese, C. ve Schalk, R. (2008). How to Measure The Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*. 38(2), 269-286.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. ve Davis, A.J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. 8(3), 305-314.

George, J.M. (1991). State or Trait: Mood on Prosocial Behaviours at Work. *Journal of Applied Psychology*. 76, 299-307.

George, J.M. ve Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance And Turnover: A Group-Level Analysis In A Service Context. *Journal of Applied Psychology*. 75(6). 698.

George, J.M. ve Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.

Giola, D.A. ve Sims, H.P. (1978) . *The Thinking Organisation, Social Cognition in Organisations*, Derl: Sims H. ve Giola, D. London: Josey Bass, 1-20.

Godkin, L., Valentine, S. ve Pierre S. (2002). A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 14(2/3), 57- 68.

Goodman, L.A. (1974). Exploratory Latent Structure Analysis Using Both Identifiable And Unidentifiable Models. *Biometrika*. 61(2), 215-231.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*. 25, 161-178.

Graham, J.W. (1991). An essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. S.4, 249-270.

Granrose, C.S. ve Baccili, P.A. (2006). Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers? *Career Development International*. Vol. 11, No. 2, 163-182.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. XII, 1, 9–22.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. XVI, 2, 399–432.

Griffin, R.W. ve Moorhead, G. (2010). *Organizational Behavior*. USA: Houghton Mifflin Harcourt. 60, 94, 101.

Guest, D. (2006). Employment Flexibility and Worker Well-Being: The Role of Psychological Contract. *Swedish Academy of Engineering Sciences*. Stockholm.8.

Guest, D.E., Conway, R., Briner, M. ve Dickman, M. (1996). *The State of The Psychological Contract in Employment Issues in People Management*. Report No:16, London: Institute Of Personal Directors.

Guest, D. ve Conway, N. (2004). *Employee Well-Being and The Psychological Contract: A Report For The CIPD. Research Report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 18.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11).

Gül, H. ve İnce, M. (2011). An Empirical Research from Turkey to Determine The Relations between Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Scientific Research*. 52(4), 528-552.

Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1), 48-75.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.

Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Haq, F.A.J.I. and Fatima, T. (2012). “Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment”, *Journal of Educational and Social Research*, 2 (4), ss:79-90.

Hailier, J. ve James, P. (1997). Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract. *Employee Relations*. Vol.19, No.3, 222-247.

Hardy, L., Arthur, C.A., Jones, G., Sshariff, A., Munnoch, K., Isaach, I., ve Allshop, A.J. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological and Training Ooutcomes In Elite Military Recruits. *The Leadership Quarterly*.21, 20-32.

Harlos, K.P. ve Pinder, C.C. (2000). 14 Emotion And Injustice In The Workplace. *Emotion in organizations*. 255.

Herriot, P. ve Pemberton, C. (1995). Contracting Careers. *Human Relations*. 49.

Hartog, D.N., Muijen, J.J. ve Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 70(1). 19-34.

Hiltrop, J.M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of The 1990s. *European Management Journal*. 13, 286-294.

Ho, V.T., Rousseau, D.M. ve Levesque, L.L. (2006). Social Networks and The Psychological Contract: Structural Holes, Cohesive Ties, and Beliefs Regarding Employer Obligations. *Human Relations*. 59(4), 459- 481.

Hoa, Z., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. ve Bravo, J. (2007). *The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis*. Personel Psychology; Durham, Vol. 60, 3.

Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange, *American Journal of Sociology*, 63 (May): 597-606.

Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: It's Elementary Forms*, London: Routledge& Kegan Paul.

Hu, L.T. ve Bentler, P.M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. 6, 1-55.

İçerli, L. (2010), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. Cilt: 5, Sayı: 1. 67-92.

İnce, M. ve Gül, H. (2011a). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business Management*. 6(5), 134-149.

İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*. Yönetim Araştırmaları Dergisi1. (51-73).

İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ö.F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt.59, S.1, 181-201.

İşcan, Ö.F. ve Sayın U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 24, S.4, 195-216.

İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güven Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl:11 Sayı:21. Bahar/1. 49-64.

Jacqueline, A.M. ve Shapiro, C. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23(8), 927-946.

Janssens, M., Sels, L. ve Brande, I.V.D. (2004), Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, No. 4, 461-488.

Jensen, J.M., Opland, R.A. and Ryan, A.M. (2010). “Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach”, *Journal of Business Psychology*, 25, ss: 555-568.

Jim, G. (2009). *Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups*. England: McGraw Hill Education. 12-13.

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.

Jones, J.R. ve Schaubroeck, J. (2004). Mediators Of The Relationship Between Race And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Issues*. 505-527.

Judeh, M. (2011). Role Ambiguity And Role Conflict As Mediators Of The Relationship Between Orientation And Organizational Commitment. *International Business Research*. 4(3), 171.

Jung, D.I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*. 14(4), 525-544.

Jung, D.D. ve Sosik, J.J. (2006). Who Are The Spellbinders? Identifying Personal Attributes Of Charismatic Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 12(4). 12-26.

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*.

Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.107.

Kalkın, G., Erdem, H. ve Tikici, M. (2015). Cam Tavan Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (Akad)*. 7(13).

Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. 30-74.

Kaplan, İ. (2011). *Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaaslan, A., Özler, E.D. ve Kulaklıoğlu, S.A. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:11, Sayı:2, 135-160.

Karake-Shalhoub, Z.A. (1999). *Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility*. Westport: Quorum Books. 62.

Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 29-32.

Karambayya, R. (1990, August). Contextual Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1990, No. 1, pp. 221-225). Academy of Management.

Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24 (2), 121-140.

Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (2), 159-174.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*. S.9, 131-146.

Katz, D. Ve Kahn, R.L. (1966). *The Psychology of Organizations*. New York: HR Folks International.

Kaya, P.A. (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*. Yayın no:38 1-1039.

Kaya, Y.Ö. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İş Görenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 5(2), 24-45.

Keser, A. (2007). *İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin içinde: Solmuş, T. Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya Psikoloji*. I. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Kırel, Ç. (2004). *İş İlişkileri, Kariyer ve Toplumsallaşma Sürecinde Kariyerin Önemi, Örgütsel Davranış içinde*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 17.

Kiazad, K., Seibert, S.E. and Kraimer, M.L. (2014). "Psychological Contract Breach and Employee Innovation: A Conservation of Resources Perspective", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, ss: 535-556.

Kickul, J.R. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*. 29, 289- 307.

Kickul, J.R., Neuman, G., Parker, C. ve Finkl, J.(2001). Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 13(2), 77-93.

Kinnie, N., Hutchinson, S. ve Purcell, J. (1998). Downsizing: Is it always lean and mean. *Personnel Review*. 27(4).

Knight, J.A. ve Kennedy, B.J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*. 10(2), 57-72.

Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12 (1), 46-57.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım. (47).

Koçel T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 1-855.

Koh, W.L., Steers, R.M. ve Terborg, J.R. (1995). The Effects Of Transformational Leadership On Teacher Attitudes And Student Performance In Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 16(4). 319-333.

Konovsky, M.A. ve Cropanzano R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 76, 698-707.

Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*. 37(3), 656-669.

Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process. *California Management Review*. 15(9), 91-99.

Lambert, L.S., Edwards J.R. ve Cable, D.M. (2003). Breach and Fulfillment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*. 56, 895-934.

Lester, S.W. ve Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organisations are Responding to These Expectations. *HR Human Resource Planning*. 24(1), 10-21.

Leung, A.S.M. ve, Chang, L.M.K. (2002). Organizational downsizing: psychological impact on surviving managers in Hong Kong. *Asia Pasific Business Review*. 8(3), 76-94.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. ve Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA. Harward University Press.

Lowery, C.M. ve Krilowicz, T.J. (1994). Relationships among nontask behaviors, rated performance, and objective performance measures. *Psychological Reports*. 74(2), 571-578.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior And Objective Productivity As Determinants Of Managerial Evaluations Of Salespersons Performance. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 50(1). 123-150.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1993). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*. 70-80.

Macneil, I.R. (1985). Relational Contract: What we do and What we do not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Markovsky, B. ve Younts C.W. (2001). Prospects for Distributive Justice Theory. *Social Justice Research*. Vol. 14 Issue 1, 45-59.

Marsh, H.W. ve Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of selfconcept: First-and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*. 97, 562-582.

Mcdonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(2), 84-91.

Mcfarlane, S.L. ve Tetrick, L.E. (1994). *Trends in Organizational Behavior, The Psychological Contract as an Explanatory Framework in The Employment Relationship*, Chiccester: John Wiley and Sons Inc, 91-100.

Mcfarlin, D. B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*. XXXV, 3, 626–637.

Mclnnis, K. J., Meyer, J.P ve Feldman, S. (2009). Psychological contracts and Their Implications for Commitment: A Feature-Based Approach. *Journal of Vocational Behavior*. 74, 165-180.

Mete, Y.A. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(2), 147-159.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Meydan, C.H. ve Basım, H.N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. Eskişehir: *Anadolu University Journal of Social Sciences*. 15(1).

Millward, L.J. ve Hopkins, L.J. (1998). Psychological Contracts and Job Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 28(16), 1530-1556.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 48.

Miner, J.B. (2007), *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. M.E. Sharpe Inc. USA

Moideenkutty, U. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. 6(2), 88-108.

Moorhead, G. ve Griffin, R.W. (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. 4 th Edition, Boston/USA: Houghton Mifflin Company.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. LXXVI, 6, 845-855.

Moorman, R.H., Niehoff, 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.

Morrison, W.M. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*. 37, 1543-1567.

Morrison, R. (2000). *Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior*. 290-291.

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.

Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224- 247.

Muchinsky, P.M. (2006). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (Vol. 1). Cengage Learning.

Nabatchi, T., Bingham, L.B. ve Good, D.H. (2007). Organizational Justice And Workplace Mediation: A Six-Factor Model. *International Journal of Conflict Management*. 18.2.148-174.

Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*. 29(1), 33-41.

Nar, O. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. 42-47.

Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. 10 th Edition, New York: Mc-Graw Hill.

Nikolaou, I., Tomprou, M. ve Vakola, M. (2007). Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, No. 7, 649-663.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. (Second edition). New York: McGraw Hill.

Oğuz, Ç. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerin Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oğuz, E. (2010). The Relationship Between The Leadership Styles of The School Administrators and The Organizational Citizenship Behaviours of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 9, 1188-1193.

Oktay, M. (1996). *İşletmeler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları. 26, 55-58.

Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Ark Yayınları.

Onal, G. (2000). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası. 73-76.

Oral, N. (2012). *Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Sağlık Örgütünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. 45-48, 94.

Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour. *Research in Organizational Behaviour*. 12,43-72.

Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*. S.10, 85-97.

Organ, D.W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Psychology*. 74(1). 157.

Organ, D.W. ve Moorman, R.H. (1993). Fairness And Organizational Citizenship Behavior: What Are The Connections? *Social Justice Research*. 6, 5-18.

Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48(4). 775-802.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. ve Mackenzie, S.B. (2005). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *Sage Publications*.

O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 492-499.

Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Kayseri: *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 21, 77-96.

Özkalp, E. (2003). *Kültür, Davranış Bilimlerine Giriş*. Editör. Enver Özkalp vd. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 281.

Özkeçeli, B.Ç. (2005). *The Effect of Communication of The Reduction of Perception of Violation in Psychological Contract*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. 45.

Özyer, K. ve Alıcı, İ. (2015). Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Journal of World of Turks/Zeitschrift für die Welt der Türken*. 7(1).

Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. *Motivasyon. İçinde: Der. Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, 2013, 137-174.

Pate, J. ve Malone, C. (2000). Post-‘Psychological Contract’ Violation- The Durability and Transferability of Employee Perceptions: The Case of Timtec. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24/2/3/4, 481-493.

Pfeffer, J. ve Davis-Blake, A. (1992). Salary Dispersion, Location in The Salary Distribution and Turnover Among College Administrators. *Industrial & labor Relations Review*. 45(4), 753-763.

Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*. 382-407.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1.107-142.

Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*. 31(3). 351-363.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Ahearne, M. ve Bommer, W.H. (1995). Searching For A Needle In A Haystack: Trying To Identify The Illusive Moderators Of Leadership Behaviors. *Journal of Management*. 21(3). 422-470.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*. 22(2). 259-298.

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*. V:10, N:2, 133-151.

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*. Vol. 26. No.3, 513-563.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 54, 307-331.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603-609.

Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(3), 71-91.

Radford, L.M. ve Larwood, L. (1982). A Field Study of Conflict in Psychological Contract: Who's in Control of Absence? *Academy of Management Review*. 10.

Rafferty, A.E. ve Griffin, M.A. (2004). Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*. 15(3). 329-354.

Randall, C.S. ve Mueller, C.W. (1995). Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions In a Natural Setting. *Social Psychology Quarterly*. 178-194.

Rauch, W.C. (2002). *The Impact Of Religious Faith On Organizational Citizenship Behavior And Leader-Member Exchange*. Regent University.

Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3), 465-476.

Restubog, S.L.D., Bordia, 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.

Rifai, H.A. (2005). A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*. 7(2), 131-154.

Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (1995). Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Unfulfilled Obligations. *Journal of Organizational Behavior*. 15, 245-259.

Robinson, S.L. (1996). Trust And Breach Of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. 41(4), 574-599.

Robinson, S.L. ve Rousseau, D.M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*. 15, 245-259.

Roehling, M.V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or Much To Do About Nothing? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 20, 261-290.

Romzek, S.B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*. 50(3), 374-382.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological And Implied Contracts In Organizations. *Employee Rights and Responsibilities*. 2, 121-139.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.

Rousseau, D.M. (1998). Why Workers Still Identify With Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*. Volume:19, Issue:3, 665.

Rousseau, D.M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the prsyhological 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*. 10(1).

Rousseau, D.M. ve Parks, J.M. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*. Volume 15, 1-43.

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

Roy, J.L., Bastounis, M. ve Poussard-Minibaş J. (2012). Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions. *Social Behavior and Personality*. 40 (8), 1341-1356.

Rusbelt, C.A. ve Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Journal of Applied Psychology*. 68(3), 429-438.

Saylı, H. (2002), *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlali ve Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi.

Schalk, R. ve Roe, R.E. (2007). Towards a Dynamic Model of The Psychological Contract. *Journal of the Theory of Social Behaviour*. 37(2), 167-182.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research-Online*. 8, 23-74.

Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Resolutions*. 44, 735-759.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. Ankara: Gazi Üniversitesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:25, Sayı:1, 319.

Sheppard, B.H., Lewicki, R.J. ve Minton, J.W. (1992). *Organizational Justice: The Search For Fairness in The Workplace*. Lexington Books/Macmillan.

Shore, L.M. ve Shore, T.H. (1995). *Organizational Politics, Justice and Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice*. Derl: Cropanzano, R.S., Kacmar, M. 149-164.

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, ss. 731-744.

Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. S.68(4). 653-663.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta.

Sosik, J.J., Avolio, B.J. ve Kahai, S.S. (1997). Effects Of Leadership Style And Anonymity On Group Potency And Effectiveness In A Group Decision Support System Environment. *Journal Of Applied Psychology*. 82(1). 89.

St-Pierre I. ve Holmes D. (2010). The Relationship Between Organizational Justice And Workplace Aggression. *Journal of Advanced Nursing*. 66.5. 1169-1182.

Steiger, J.H. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*. 25, 173-180.

Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures. *International Journal of Management Reviews*. 4(2), 155- 178.

Şahal, S. (2015). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi üniversitesi.

Şayir, G. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Okul Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th Edition Boston: Perason Education.

Tansky, J.W. (1993). Justice And Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship? *Employee Responsibilities And Rights Journal*. 6(3). 195-207.

Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.2(1), 37-46.

Tatlıldil, H. (1996). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz. Ankara: Cem Web Ofset. 329.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Thibaut, J.W. ve Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Thornhill, A., Lewis, P. ve Saunders, M.N.K. (1996). The Role Of Employee Communication In Achieving Commitment And Quality In Higher Education. *Quality Assurance in Education*. 4(1), 12-20.

Toktamışoğlu, M. (2002). *Kot Pantolonlu Yönetici*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 6 (8), 997-1023.

Turnipseed, D. ve Murkison, G. (1996). Organization citizenship behaviour: An examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*. 17, 42/47.

Turnley, W.H. ve Feldman D.C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*. 9 (3), 367-386.

Turnley, W.H. ve Feldman D.C. (1999a). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*. Vol. 9, No. 3, 367-386.

Turnley, W.H. ve Feldman D.C. (1999b). The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*. 52(7), 895- 922.

Tüfekçi, N. ve Tüfekçi, Ö.K. (2006). Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müsteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde bir Uygulama. Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(4), 170-183

Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. 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, I. (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.

Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Uğurlu, C.T. ve Yiğit, Y. (2014). Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. İzmir: *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. (38), 36-56.

Ullman, L. (2001). *PHP For the World Wide Web Visual Quickstart Guidel*. ISBN: 020-1727-87-0. Peachpit Press.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi: SPSS 10,0-12,0 For Windows*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uslu, B. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Manisa İl Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı.

Van Dyne, L., Graham, J.G. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation. *Academy of Management Journal*. S.37, 765–802.

Viswesvaran, C. ve Ones, D.S. (2002). Examining The Construct of Organizational Justice: A Meta Analytic Evaluation of Relations With WorkAttitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 38, 193–203.

Vos, A., Buyens, D. ve Schalk, R. (2005). Making Sense Of A New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control. *International Journal of Selection and Assessment*. 13(1), 41- 52.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley&Sons, New York. 15-17.

Wahn, J.C. (1998). Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment. *Group&Organizational Management*. 23(3), 256-268.

Wellin, M. (2007). *Managing The Psychological Contract*. Gower Press.

Williams, L. ve Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment Its Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*. Vol.17, No:3, 601-617.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeniçeri, O., Demirel, Y. ve Seckin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*.11 (16). 83-99.

Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, 172-174.

Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 16, Sayı: 2, 306.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(01). 253-278.

Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 14, Sayı: 2, 202.

Yin, J.L. ve Xu, C.W. (2009). (School Of Economics And Management, Beijing University Of Aeronautics And Astronautics, Beijing 100191, China); Research Of The Relationships Between Psychological Contract And Behaviors Of Employees[J]; *Journal Of Beijing University Of Aeronautics And Astronautics(Social Sciences Edition)*.2009-03.

Yöney, D. (2010). *Affects of Organizational Justice On Organizational Commitment In Terms of Survivor Syndrome*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. XIII, 2, 295 – 312.

Zapata, C.P., Olsen, J.E., & Martins, L.L. (2013). Social Exchange From The Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness As A Predictor Of Interpersonal And Informational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12.

Zohar, D. (1995). The Justice Perspective of Job Stress. *Journal of Organizational Behavior*. 16(5), 487-495.

Yazarsız Alıntılar

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2015. Erişim: 17 Ağustos 2015. (<https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2014---illere-ve-bolgelere-gore-ozet-bilgiler-/2425>).

Türkçe Sözlük, (2011). Ankara: Türk Dil Kurumu. 11. Baskı. 2154.



EKLER

EK 1: Anket Formu



Değerli Katılımcı,

Bu anket Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yapılmakta olan **“PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA”** başlıklı doktora tezinin araştırma bölümüne veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel nitelikli olmakla beraber **siz değerli katılımcıların özenle vereceği cevaplarla** çok daha anlamlı olacaktır. Katkı sunacağınız bu çalışma tamamen akademik nitelikli olup elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak, hiçbir kurum veya şahıslara verilmeyecektir. **Anketi doldururken hiçbir şekilde isim-soyad, kurum ismi veya başka tanıtıcı bilgi yazılmayacaktır.**

Bu çalışmaya yapacağınız katkılardan ve sabrınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder saygılar sunarım.

Murat DAĞLI
muratdagli19@hotmail.com
Haliç Üniversitesi, İstanbul

Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Haliç Üniversitesi
İstanbul

ANKET FORMU

Bu anket formu bilimsel çalışmalara veri sağlamak için hazırlanmıştır. Sorular sadece veri toplamak amacı ile hazırlandığı için isminizi veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız. Cevaplar hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayıp, gizli tutulacaktır. Bu nedenle samimi cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz...

1. Yaşınız: _____

2. Cinsiyetiniz:

a) Kadın

b) Erkek

3. Statünüz:

a) Banka Çalışanı

b) Yönetici

c) Diğer (Temizlik, Güvenlik)

4. Öğrenim Durumunuz:

a) Lise

b)Ön lisans

c)Lisans

d)Lisansüstü

5. Medeni Durumunuz:

a) Evli

b)Bekâr

6. İş tecrübeniz_____yıl

S. NU	Örgütsel Adalet					
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumda kararlar tarafsızca alınır.	1	2	3	4	5
5	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır	1	2	3	4	5
6	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
7	Benim istek ya da şikâyetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	1	2	3	4	5
9	Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	1	2	3	4	5
10	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	1	2	3	4	5
11	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	1	2	3	4	5
12	İstek ya da şikâyetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurumun ücretlendirme politikası adildir.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.	1	2	3	4	5

S. NU.	Psikolojik Sözleşme İhlalleri	KESİNLİKLE	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE	KATILYORUM
		1	2	3	4	5	1	2
1	Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5	1	2
2	Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5	1	2
3	Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5	1	2
4	İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	1	2	3	4	5	1	2
5	Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	1	2	3	4	5	1	2
6	Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5	1	2
7	Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	1	2	3	4	5	1	2
8	Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5	1	2
9	Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir	1	2	3	4	5	1	2
S. NU	Örgütsel Vatandaşlık	KESİNLİKLE	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE	KATILYORUM
		1	2	3	4	5	1	2
1	Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	1	2
2	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşşıma(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.	1	2	3	4	5	1	2
3	Çalışma arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım.	1	2	3	4	5	1	2
4	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	1	2	3	4	5	1	2
5	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	1	2	3	4	5	1	2

6	İşime her zaman vaktinde gelirim.	1	2	3	4	5
7	Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	1	2	3	4	5
8	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	1	2	3	4	5
9	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	1	2	3	4	5
10	Çalışma arkadaşlarımı etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	1	2	3	4	5
11	Çalışma arkadaşlarımın haklarına zarar vermekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
12	Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	1	2	3	4	5
13	Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
14	Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker	1	2	3	4	5
15	Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	1	2	3	4	5
16	Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
17	Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım.	1	2	3	4	5
18	Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım.	1	2	3	4	5
19	Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
20	Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
21	Önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5

Sabırla cevapladığınız için teşekkür ederim...

ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Şefaati/Yozgat'ta doğdu. İlkokul ve ortaokulu Yozgat'ta, liseyi Ankara'da bitirdi. 1989 yılında başladığı Kara Harp Okulu'ndan teğmen rütbesiyle 1993 yılında mezun oldu. 1995 yılında pilot oldu ve Ankara, Diyarbakır ve Malatya illeri başta olmak üzere ülkemizin çeşitli illerinde görev yaptı. Aynı zaman da uçuş öğretmeni olarak çok sayıda pilot yetiştirdi. 2006 yılında Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde Kazaların Çevresel Tetkik Analizi Yüksek Lisans, 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Sosyoloji Yüksek Lisans programlarını tamamladı. İngilizce bilmekte olup halen TSK mensubu olarak Malatya'da görev yapmaktadır. Bayan Zeynep DAĞLI ile evli olup, Selma Derya, Zehra Ece ve Mehmet Mert isimlerinde üç çocuğu vardır.