



**T.C.  
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ROL İÇİ VE ROL DIŞI PERFORMANSTA İŞ TALEPLERİNİN –  
İŞ KAYNAKLARININ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ETKİLERİ:  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİLİK ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Mehtap ŞEKER KAYAR**

**Niğde  
Haziran, 2021**



**T.C.**  
**NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ROL İÇİ VE ROL DIŞI PERFORMANSTA İŞ TALEPLERİNİN –**  
**İŞ KAYNAKLARININ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ETKİLERİ:**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİLİK ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mehtap ŞEKER KAYAR**

Danışman : Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Prof. Dr. Fatih ÇETİN

Üye : Prof. Dr. Ünal AY

Üye : Doç. Dr. Murat GÜLER

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şenay KARAKUŞ UYSAL

**Niğde**  
**Haziran, 2021**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin - İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde, tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım  
28/06/2021

**Mehtap ŞEKER KAYAR**

## ÖN SÖZ

Günümüzde örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri, hem çalışanlarını hem de iş yeri sahiplerini çok yakından ilgilendirmektedir. Her iki taraf da kendileri açısından, çalışma hayatında en yüksek verimi alabilmek için çaba göstermektedir. Bu nedenle, yakın ilişki içerisinde olan bu tarafların birbirini iyi analiz etmesi ve tanınması gerekmektedir. Çalışanlar, performansları ile örgütü geleceğe taşıyarak örgüte katkı sağlayacak, iş yeri de çalışanına kendisinden beklediği ve vaat ettiğini ortaya koyacaktır. Bu bağlamda, tarafların beklentilerini içeren ama yazılı olmayan psikolojik sözleşme, rol içi ve rol dışı performans, iş talepleri ve iş kaynaklarının örgüt için önemi kaçınılmaz olmaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların iş hayatıyla ilgili konular içinde yer alan psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, rol içi ve rol dışı performans ve örgüt yapısı kavramlarına yer verilerek “*Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin - İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü*” araştırılmıştır.

Bu çalışma süresince çok değerli görüşlerinden ve tecrübelerinden yararlanmama imkân veren ve beni her konuda yılmadan destekleyen tez danışmanım Prof. Dr. Sayın Selen DOĞAN’a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, çalışma süreci boyunca değerli görüşlerini ve desteklerini benden esirgemeyen çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Fatih ÇETİN’e ve Prof. Dr. Ünal AY’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik çalışmam süresince beni hiç yalnız bırakmayan, sürekli yardım ve desteklerini gördüğüm, her zaman yanımda olan canım AİLEME ve özellikle sevgili eşim Ömer KAYAR’a teşekkürlerimi sunarım.

**Mehtap ŞEKER KAYAR**

## TEŞEKKÜR

Bu alıŐma, SOB 2017/04-BAGEP no"lu proje kapsamında Niğde Ömer Halisdemir Őniversitesi Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projeleri KoordinatŐrluĐu tarafından desteklenmiŐtir



## ÖZET

### ROL İÇİ VE ROL DIŞI PERFORMANSTA İŞ TALEPLERİNİN – İŞ KAYNAKLARININ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ETKİLERİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİLİK ROLÜ

**Mehtap ŞEKER KAYAR**  
**Doktora Tezi, İŞletme Ana Bilim Dalı**  
**Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN**  
**Haziran 2021, 219 Sayfa.**

Bu alıŐma, rol içi ve rol dışı performansta iş taleplerinin-iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkileri ve örgüt kültürünün düzenleyicilik rolünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma, teorik ereve ve alan araŐtırmasından oluşmaktadır. Teorik çerçevede rol içi ve rol dışı performans, iş talepleri ve iş kaynakları, psikolojik sözleşme ve örgüt yapısı ele alınmakta; ampirik çalışmada ise rol içi ve rol dışı performansta iş taleplerinin - iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkilerinde örgüt kültürünün düzenleyicilik rolünü tespit etmek amacıyla Kayseri ilinde bulunan mobilya ve bilişim sektörü çalıŐanlarından elde edilen veriler analizler yapılarak öneriler getirilmektedir. Araştırma sonucunda işlemsel sözleşmelerin, görev ve bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu; ilişkisel sözleşmelerin ise görev performansı üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. İŞ talepleri ile iş kaynaklarının görev ile bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu; iş talepleri ile kaynaklarının işlemsel sözleşme üzerinde olumlu; ilişkisel sözleşme üzerinde ise duygusal taleplerin olumlu iş yükünün olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün, iş talepleri ve iş kaynaklarının psikolojik sözleşmeye etkisi üzerinde düzenleyici bir role sahip olduğu görülmektedir. Ancak psikolojik sözleşmenin, görev ile bağlamsal performans etkisinde; iş talepleri ve kaynaklarının, bağlamsal performans etkisinde örgüt yapısının düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rol İçi ve Rol Dışı Performans, İŞ Talepleri ve Kaynakları, Psikolojik SzleŐme, Örgüt Yapısı.

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF JOB DEMANDS - JOB RESOURCES AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON IN-ROLE AND EXTRA-ROLE PERFORMANCE: MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

**KAYAR ŞEKER, Mehtap**  
**Department of Business Administration**  
**Supervisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN**  
**June 2021, 219 Pages.**

This study was carried out in order to determine the effects of the Job Demands-Resources and psychological contract in in-role and extra-role performance and the moderating role of organization culture in this effect. The study consists of theoretical framework and field research. In the theoretical framework, in-role and extra-role performance, job demands and resources, psychological contract and organizational structure were discussed. In the empirical study, in order to determine the moderating role of organizational culture in the effects of job demands, job resources and psychological contract in in-role and extra-role performance, the data obtained from furniture and information sector employees in Kayseri province are analyzed and suggestions are made. As a result of the research, it is observed that transactional contracts have a positive effect on contextual performance, whereas relational contracts have a negative effect on task performance. It has also been found that job demands and job resources have a positive effect on both task and contextual performance and transactional contract, whereas it has been determined that emotional demands are a negative effect of positive workload on the relational contract. In addition, it is seen that organizational culture has a moderating role in the effect of job demands and job resources on the psychological contract. However, it has been determined that the organizational structure does not have a moderating effect on the effect of psychological contract on task and contextual performance and on the effect of job demands and job resources on contextual performance.

**Keywords:** In-role and Extra-Role Performance, Job Demands and Resources, Psychological Contract, Organizational Structure

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XV
EKLER LİSTESİ .....	XVI

## BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. ÇALIŞMANIN PROBLEMİ.....	2
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	4
1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
1.5. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ.....	7

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	8
2.1.1. Örgüt Kültürünün Oluşturma Süreci ve Temel İşlevleri.....	9
2.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	11
2.1.2.1. Değerler.....	11
2.1.2.2. Varsayımlar (Sayılıtlar).....	11
2.1.2.3. Normlar.....	12
2.1.2.4. Semboller.....	12
2.1.2.5. Törenler ve Ritüeller .....	12
2.1.2.6. Dil.....	13
2.1.3. Örgüt Kültürünün Katmanları.....	13
2.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Yararları.....	14

<b>2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI.....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları.....	18
2.2.1.1. Mekanik Örgüt Yapılarının Özellikleri.....	20
2.2.1.2. Organik Örgüt Yapılarının Özellikleri.....	21
2.2.2. Mekanik ve Organik Yapılarının Farklılıkları.....	22
<b>2.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLİŞKİSİ.....</b>	<b>28</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

<b>3.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI.....</b>	<b>31</b>
3.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Gelişimi.....	35
3.1.2. Psikolojik Sözleşmeleri Etkileyen Faktörler.....	37
3.1.3. Psikolojik Sözleşmelerde Örgüt ile Çalışan Yükümlülükleri.....	39
3.1.4. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Şartları.....	42
3.1.5. Psikolojik Sözleşmelerin Konusu.....	44
3.1.6. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri.....	45
3.1.7. Psikolojik Sözleşmelerin Önemi.....	48
3.1.8. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları.....	50
3.1.9. Psikolojik Sözleşmelerin Türleri.....	51
3.1.9.1. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri.....	55
3.1.9.2. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmelerdeki Farklılıklar.....	58
3.1.9.3. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmeler ile İlgili Bazı Analizler.....	59
<b>3.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ.....</b>	<b>61</b>
3.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileri.....	62
3.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlinin Etkilerine İlişkin Bazı Araştırmalar.....	63

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS İLE İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ

<b>4.1. PERFORMANS KAVRAMI.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2. İŞ PERFORMANS MODELLERİ.....</b>	<b>70</b>
4.2.1. Rol İçi (Görev) Performansı .....	71
4.2.2. Rol Dışı (Bağlamsal) Performans.....	72
4.2.3. Rol İçi Performans ve Rol Dışı Performans Arasındaki Farklılıklar.....	73

4.2.4. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ayrımı ile İlgili Bazı Araştırmalar.....	76
<b>4.3. İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ.....</b>	<b>79</b>
4.3.1. İş Talepleri ve Kaynakları ile İlgili Bazı Araştırmalar.....	82
4.3.2. İş Talepleri ve İş Kaynakları Modelinin Dinamikleri.....	85
4.3.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modelinin Özellikleri.....	86

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

<b>5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>89</b>
5.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	89
5.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	90
<b>5.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....</b>	<b>95</b>
<b>5.3. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....</b>	<b>97</b>
5.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği.....	99
5.3.2. İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği.....	103
5.3.3. Örgüt Yapısı Ölçeği.....	109
5.3.4. Görev (Rol İçi) ve Bağlamsal (Rol Dışı) Performans Ölçeği.....	113
<b>5.4. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>119</b>
<b>5.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>119</b>
5.5.1. Araştırma Sorularının Analizi ve Sonuçların Değerlendirmesi.....	121
5.5.2. Korelasyon Analizi.....	128
5.5.3. Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Hipotezler.....	129
5.5.4. Aracılık Etkisine İlişkin Analiz ve Hipotezler.....	142
5.5.5. Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Analiz ve Hipotezler.....	149
5.5.6. İş Talepleri ve Kaynaklarının Psikolojik Sözleşmeye ve İş Performansına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi.....	150
<b>5.6. HİPOTEZ SONUÇLARI.....</b>	<b>170</b>

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

<b>6.1. SONUÇ .....</b>	<b>178</b>
6.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	179
6.1.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	182
6.1.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	184

6.1.4. Aracı Etkiye İlişkin Bulgular.....	186
6.1.5. Düzenleyici Etkiye İlişkin Bulgular.....	186
<b>6.2. ÖNERİLER .....</b>	<b>188</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>197</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>212</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>219</b>



## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1:</b> Güçlü Kültür Özellikleri ve Açıklamaları.....	10
<b>Tablo 2.2:</b> Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları.....	20
<b>Tablo 3.1:</b> Psikolojik Sözleşmeye Tarafların Katkıları.....	39
<b>Tablo 3.2:</b> İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri.....	57
<b>Tablo 5.1:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine Ait Temel Değerler.....	98
<b>Tablo 5.2:</b> Psikolojik Sözleşme Ölçeği Maddeleri.....	99
<b>Tablo 5.3:</b> Psikolojik Sözleşme Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	100
<b>Tablo 5.4:</b> Psikolojik Sözleşme Ölçeği Uyum İndeksleri.....	100
<b>Tablo 5.5:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Uyum İndeksleri ve Modelin Başarısı.....	101
<b>Tablo 5.6:</b> Psikolojik Sözleşme Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı.....	103
<b>Tablo 5.7:</b> İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği Maddeleri.....	104
<b>Tablo 5.8:</b> İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	105
<b>Tablo 5.9:</b> İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 5.10:</b> İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği Uyum İndeksleri.....	107
<b>Tablo 5.11:</b> İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Modelin Başarı Düzeyi.....	107
<b>Tablo 5.12:</b> Örgüt Yapısı Ölçeği Maddeleri.....	110
<b>Tablo 5.13:</b> Örgüt Yapısı Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	110
<b>Tablo 5.14:</b> Örgüt Yapısı Ölçeği Uyum İndeksleri.....	110
<b>Tablo 5.15:</b> Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ve Başarı Düzeyi.....	111
<b>Tablo 5.16:</b> Örgüt Yapısı Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı.....	113
<b>Tablo 5.17:</b> Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Maddeleri.....	114
<b>Tablo 5.18:</b> Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	115
<b>Tablo 5.19:</b> Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeğine Ait AFA Sonuçları.....	116
<b>Tablo 5.20:</b> Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Uyum İndeksleri.....	117

<b>Tablo 5.21:</b> Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeğine Ait DFA Sonuçları.....	117
<b>Tablo 5.22:</b> Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler: Ortalama, Medyan, Minimum ve Maksimum Değerleri, Standart Sapma, Kurtosis ve Skewness Değerleri.....	120
<b>Tablo 5.23:</b> Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımı.....	121
<b>Tablo 5.24:</b> Katılımcıların Psikolojik Sözleşme, İş Talepleri - Kaynakları, Örgüt Yapısı, Görev ile Bağlamsal Performans Ölçeklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete göre Farklılığının Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 5.25:</b> Katılımcıların Medeni Duruma göre Dağılımı.....	123
<b>Tablo 5.26:</b> Katılımcıların Psikolojik Sözleşme, İş Talepleri ve Kaynakları, Örgüt Yapısı ve Görev ile Bağlamsal Performans Ölçeklerine İlişkin Algılarının Medeni Duruma göre Farklılığının Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 5.27:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna göre Dağılımı.....	124
<b>Tablo 5.28:</b> Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Durumuna göre Farklılığının Tespitine Yönelik Varyans Analizi.....	125
<b>Tablo 5.29:</b> Eğitim Durumuna göre Bağlamsal Performans Boyutuna ve Duygusal Talepler ile Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratın Grupların Tukey Testi Sonuçları.....	126
<b>Tablo 5.30:</b> Katılımcıların Bulunduğu İşletme Türüne göre Dağılımı.....	127
<b>Tablo 5.31:</b> Katılımcıların Bulunduğu Mobilya ve Bilişim Sektörlerinin Örgüt Yapısına Dair Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları.....	127
<b>Tablo 5.32:</b> Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları, İş Talepleri ve İş Kaynakları Alt Boyutları, Görev ve Bağlamsal Performans ile Örgüt Yapısı Arasındaki Korelasyon Analizi ve Yorumlar.....	129
<b>Tablo 5.33:</b> Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları Değişkenleri ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
<b>Tablo 5.34:</b> Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları Değişkenleri ile İlişkisel Psikolojik Sözleşme Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
<b>Tablo 5.35:</b> Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları Değişkenleri ile Görev Performansı Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	135

<b>Tablo 5.36:</b> Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları Değişkenleri ile Bağlamsal Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
<b>Tablo 5.37:</b> Demografik, Psikolojik Sözleşme Değişkenleri ile Görev Performansı Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
<b>Tablo 5.38:</b> Demografik, Psikolojik Sözleşme Değişkenleri ile Bağlamsal Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	141
<b>Tablo 5.39:</b> İş Talepleri Alt Boyutu Duygusal Talepler ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü.....	144
<b>Tablo 5.40:</b> İş Kaynakları Alt Boyutu Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü.....	146
<b>Tablo 5.41:</b> İş Talepleri Alt Boyutu İş Yükü ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü.....	148
<b>Tablo 5.42:</b> İş Kaynakları Alt Boyutlarından Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi.....	150
<b>Tablo 5.43:</b> Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	151
<b>Tablo 5.44:</b> İş Talepleri Alt Boyutlarından Müşteri Taleplerinin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	153
<b>Tablo 5.45:</b> Müşteri Taleplerinin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	154
<b>Tablo 5.46:</b> İş Talepleri Alt Boyutlarından Duygusal Taleplerin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi.....	156
<b>Tablo 5.47:</b> Duygusal Taleplerin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	157
<b>Tablo 5.48:</b> İş Talepleri Alt Boyutlarından Duygusal Taleplerin İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi.....	159

<b>Tablo 5.49:</b> Duygusal Taleplerin İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	160
<b>Tablo 5.50:</b> İş Kaynaklarının Alt Boyutlarından Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi.....	162
<b>Tablo 5.51:</b> Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının, Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	163
<b>Tablo 5.52:</b> İş Talepleri Alt Boyutlarından İş Yükünün Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi.....	165
<b>Tablo 5.53:</b> İş Yükünün, Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	166
<b>Tablo 5.54:</b> İş Talepleri Alt Boyutlarından Duygusal Taleplerin Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi.....	168
<b>Tablo 5.55:</b> Duygusal Taleplerin, Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi.....	169
<b>Tablo 5.56:</b> Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Talepleri - İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Belirlenen Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	171
<b>Tablo 5.57:</b> Psikolojik Sözleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Hipotezler ve Sonuçları.....	175
<b>Tablo 5.58:</b> Örgüt Yapısının Düzenleyici Etkisine İlişkin Hipotezler ve Sonuçları.....	176

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	11
Şekil 2.2: Örgüt Yapısı, Belirleyicileri ve Sonuçları.....	17
Şekil 3.1: Psikolojik Sözleşmede Çalışan ve Örgüt Yükümlülükleri ile İlgili Temalar.....	41
Şekil 3.2: Psikolojik Sözleşmenin Boyutları.....	51
Şekil 3.3: Psikolojik Sözleşme Türleri ve Özellikleri.....	53
Şekil 3.4: İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklılıklar.....	59
Şekil 4.1: Campbell (1990, 1994)'in Rol İçi ve Rol Dışı Ayrımına göre İş Performansı Modeli.....	75
Şekil 4.2: Murphy (1994) 'in Rol İçi ve Rol Dışı Ayrımına göre İş Performansı Modeli.....	77
Şekil 4.3: Van Dyne ve LePine'in Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçütü.....	78
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	94
Şekil 5.2: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	102
Şekil 5.3: İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	108
Şekil 5.4: Örgüt Yapısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	112
Şekil 5.5: Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	118
Şekil 5.6: Aracılık Etki Modeli.....	143
Şekil 5.7: Duygusal Talepler, Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ve Bağlamsal (Rol Dışı) Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları.....	145
Şekil 5.8: Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları, Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ve Bağlamsal Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları.....	147
Şekil 5.9: İş Yükü, Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ve Bağlamsal Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları.....	149

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 5.1:</b> Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğitim Analizi.....	152
<b>Grafik 5.2:</b> Müşteri Taleplerinin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğitim Analizi.....	155
<b>Grafik 5.3:</b> Duygusal Taleplerin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğitim Analizi.....	158
<b>Grafik 5.4:</b> Duygusal Taleplerin İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğitim Analizi.....	161
<b>Grafik 5.5:</b> Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğitim Analizi.....	164
<b>Grafik 5.6:</b> İş Yükünün Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğitim Analizi.....	167
<b>Grafik 5.7:</b> Duygusal Taleplerin Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğitim Analizi.....	170

## KISALTMALAR LİSTESİ

---

<b>a.g.e</b>	: Adı Geçen Eser
<b>a.g.m</b>	:Adı Geçen Makale
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devleti
<b>AFA</b>	: Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>OMGİ</b>	: Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkanları
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi



## EKLER LİSTESİ

<b>EK.1: ANKET FORMU .....</b>	<b>212</b>
<b>EK.2: ETİK KURUL KARARI.....</b>	<b>217</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>219</b>

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Sürekli ve hızlı bir değişim ve gelişim süreci içinde yer alan örgütler; varlıklarını sürdürebilmek, rekabet güçlerini artırabilmek, değişen koşullara kolayca uyum sağlayarak etkinliklerini bir adım öteye taşıyabilmek için pek çok konuda dikkatli davranmak durumundadır. Örgütün öncelikli paydaşları arasında yer alan ve örgütün etkinliği, verimliliği ile performansına önemli ölçüde katkı sağlayan çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkiler de örgütün dikkatli davranması gereken konular arasında yer almaktadır.

Örgütle çalışanlar arasındaki ilişki görünürde resmi, yazılı ve önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yürütölmektedir. Ancak bu kurallar dışında yazılı olmayan, tarafların düşünce ve hislerinde yer alan ve aralarındaki ilişkinin devam etmesini sağlayan bir bağ bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak isimlendirilen bu bağ, örgüt-çalışan ilişkilerine dair ortaya konan en önemli çıktılardan biri olmakla birlikte; yazılı olmayan ve tarafların karşılıklı beklentilerini içeren düşünce, his, algı ve inançlardan oluşmaktadır.

Örgütle çalışanlar arasındaki ilişkilerde ele alınan bir diğer konu ise iş talepleri ve kaynaklarıdır. İş talepleri ve kaynakları, örgüt bünyesinde yürütölen işlerin fiziki, sosyal ve örgütsel niteliklerinden oluşmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları iş kapsamında yerine getirdikleri görevler, üstlendikleri yükümlükler ve taşıdıkları sorumluluklar sebebiyle örgütle ilişkilidir ve örgüte bağlıdırlar. Örgütteki işlerin özelliklerini ve iş gereksinimlerini ortaya koyan iş talepleri ve kaynakları ile çalışan ilişkilerinde karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken yükümlükleri içeren psikolojik sözleşmeler, örgütsel performans ile çalışanların performansını belirleyen iki önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, iş talepleri ve iş kaynaklarının performansa etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü ile rol içi ve rol dışı performansa iş talepleri ile iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkisinde örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığı araştırılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde; problemin ne olduğu, çalışmanın hangi amaçlarla yapıldığı, çalışmanın önemi, sınırlılıkları ve hipotezleri üzerinde durulmakta, ikinci bölümde örgüt kültürü, örgüt yapısı, mekanik ve organik örgüt yapıları, örgüt kültürü ile performans ve psikolojik sözleşme ilişkisi ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, psikolojik sözleşmenin türleri, özellikleri, etkileri, boyutları, psikolojik sözleşme ihlali ve bu ihlallerin etkileri; dördüncü bölümünde performans, rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) performans, iş talepleri ve kaynakları modeli ile iş talepleri ve kaynaklarının özelliklerine değinilmektedir. Beşinci bölümde çalışmanın içeriğini oluşturan örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, rol içi ve rol dışı performans değişkenlerine ilişkin araştırmanın modeli, yöntemi ve verilerin istatistikî analizi ile elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Çalışmanın son bölümünü ise sonuç ve öneriler oluşturmaktadır.

## **1.1. ÇALIŞMANIN PROBLEMİ**

Örgüt kültürü, bir örgütte kuşaktan kuşağa aktarılabilen ve hem örgütü betimleyen hem de çalışan davranışlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve kurallardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü, sahip olduğu bu özellikler sayesinde, örgütte birçok işlevi de yerine getirmektedir. Bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan örgüt kültürü, aynı zamanda, çalışanları neyi, nasıl ve ne gerekçe ile yapacakları konusunda bilgilendirmektedir. Örgüt kültürü, belli bir süre zarfında geliştirdiği ortak değerler, görüşler, normlar, semboller, seremoniler, törenler vb. aracılığıyla çalışanları kolaylıkla yönlendirmekte ve aynı zamanda onlarda bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Kısaca örgüt kültürü, imajıyla, misyonuyla, vizyonuyla, ortaya koyduğu performans ve başarılarıyla, sahip olduğu çalışanların bilgi ve becerileriyle, teknik donanımıyla örgütü iç ve dış çevre unsurlarına hem tanıtan hem de hatırlatan bir değere sahiptir.

İş sözleşmeleri; örgüt ile çalışan ilişkilerini ele alan, yazılı, resmi, şartları net bir biçimde ve açıkça belirlenmiş yasal sözleşmelerdir. Ancak örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde iş sözleşmelerinin dışında, tarafların yazılı veya sözel olarak dile getirmediikleri ve sadece düşüncelerinde, inançlarında yer edinmiş birtakım istek ve beklentileri bulunmaktadır. Örgütün, çalışan ilişkilerinin etkin ve verimli bir biçimde varlığını sürdürebilmesi için iş sözleşmesinde belirtilen yükümlükleri yerine getirmesi tek başına yeterli değildir. Tarafların düşüncelerinde yer alan istek ve beklentilerin de

dikkate alınması gerekmektedir. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu istek ve beklentiler konusunda önemli çıkarımlarda bulunan Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında bulunan karşılıklı yükümlülükler konusunda bireyin inançları olarak tanımlamaktadır.

İş performansı, çalışanın görev ve sorumlukları ile ilgili göstermiş olduğu etkinliğin, yeterliliğin ve başarının göstergesidir. Aynı zamanda performans, çalışanın hem kendisi hem de üyesi olduğu örgütün amaç ve hedeflerini doğrultusunda göstermiş olduğu gayret ve sergilediği davranışların bütünüdür. Çalışan, kendisine verilen görevleri ne kadar etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirirse, örgüt de amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda o kadar etkin ve başarılı olacaktır. Bu nedenle çalışan performansı örgütler için kritik öneme sahiptir.

İş talepleri ve kaynakları, çalışanın yaptığı işin özelliklerini ve gereksinimlerini göstermektedir. Özellikle iş talepleri, çalışma ortamında yapılması gerekenlerin neler olduğunu gösteren bilişsel ve sosyal çabalardan oluşmakta; başka bir ifadeyle iş gereksinimlerini göstermektedir. İş kaynakları ise örgütte, iş gereksinimlerini azaltma görevini üstlenen fiziksel, sosyal ve örgütsel unsurlardan oluşmakla beraber çalışanın işte ve çalışma ortamında belirlenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Sürekli değişen ve gelişen örgüt ortamında örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, iş performansı ile iş talepleri ve iş kaynakları kavramları örgüt-çalışan ilişkileri bağlamında ele alındığında, hepsinin de karşılıklı bir etkileşim sürecine dâhil olması muhtemeldir. Özellikle mekanik ve organik örgüt yapısı çerçevesinde örgütlerdeki iş talepleri ve kaynaklarının neler olduğu, bu talep ve kaynakların performansa etkisi, bu etki bağlamında örgütlerde farklılık gösteren mevcut iş talepleri ve iş kaynaklarının çalışanların her biri için öznel nitelik taşıyan psikolojik sözleşmeler ile olan etkileşimi henüz açıklığa kavuşturulmamıştır. Yönetim ve organizasyon alanında önemi gün geçtikçe artan psikolojik sözleşme ile iş talepleri ve iş kaynakları kavramlarının özellikle çalışanlar ve dolayısıyla örgüt için ne kadar işlevsel olduğu merak konusudur ve bu merak bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, iş talepleri ve iş kaynaklarının rol içi ve rol dışı performansa etkisi ile psikolojik sözleşmelerin rol içi ve rol dışı performans üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak hem psikolojik sözleşmenin iş talepleri ve

iş kaynaklarının performansa etkisinde aracılık rolü olup olmadığı hem de örgüt kültürünün tüm bu değişkenler üzerinde düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediği değerlendirilecektir.

## **1.2. ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışma, iş talepleri ile iş kaynaklarının performansa etkisinde psikolojik sözleşmenin aracı rolü ile özellikle rol içi ve rol dışı performansta iş talepleri ile iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkilerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Ulusal ve uluslararası alanda performans, psikolojik sözleşme, iş talepleri ile iş kaynakları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki birçok araştırmada farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Her birey ve örgüt için farklılık gösteren hem psikolojik sözleşmelerin hem de iş talepleri ve iş kaynaklarının performansa etkisine yönelik çalışmalara da rastlanmaktadır. Ancak var olan çalışmalarda özellikle, psikolojik sözleşme konusunun, genellikle psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde dar bir kapsamda ele alındığı görülmektedir. Ulusal alanda iş talepleri ile iş kaynakları ile ilgili ise neredeyse yok denecek kadar az çalışma yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, ulusal ve uluslararası alanda; iş talepleri ile iş kaynaklarının iş performansına etkisinde psikolojik sözleşmenin aracı rolü ile iş performansı üzerine iş talepleri ile iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkileri ve bu etkilerde örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü araştırılmamıştır.

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ile iş talepleri ve iş kaynakları kavramlarının önemine dikkat çekmek ve literatürde bu konudaki boşlukları doldurmak amacıyla yapılmış olup Kayseri ilinde mobilya ile bilişim sektörlerinde yer alan işletmelerdeki çalışanlara uygulanan anketlerden elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür.

## **1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Günümüzde örgütler; küresel rekabet ortamında, hızla değişen teknolojik yeniliklerle ve hatta bazen öngörülemeyen bir takım durumlarla (örneğin, pandemi gibi) karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanan bu tarz gelişmeler, çalışanların istihdam yapısında da birtakım değişiklikleri beraberinde getirebilmektedir (örneğin, esnek

çalışma sistemleri, evde ofis uygulamaları vb.) Örgütlerin, bu dinamik ortamlarda değişikliklere uyum sağlayabilmesi, etkinliğini, varlığını devam ettirebilmesi, rekabet gücünü artırabilmesi için en etkin varlığı olan çalışanları kesinlikle göz ardı etmemesi ve çalışanları ile aralarındaki bağı daha da güçlendirecek çeşitli önlemler alması gerekmektedir.

Örgütlerin en değerli varlığı çalışanlardır. Bu nedenle onların refahı, motivasyonu, performansı ve örgüte olan bağlılıkları ne kadar yüksek olursa, örgütün refahı ve potansiyeli de o kadar yüksek olacaktır. Dolayısıyla örgütler, başarılı olabilmek ve varlıklarını etkin bir biçimde sürdürebilmek için çalışanlarının gerçek potansiyelini ortaya çıkarmalı ve çalışanların hedefleriyle örgütün hedeflerini uyumlu hale getirmek için çaba göstermelidirler.

Çalışan ile örgüt arasındaki bağ, karşılıklı çalışma ilişkilerinin ele alındığı resmi, yazılı veya sözlü olarak onaylanan iş sözleşmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Ancak iş sözleşmeleri, çalışanın örgütte kalmaya devam etmesinin garantisi değildir. Çünkü çalışanların ve örgütün dile getirmedikleri ancak sadece tarafların düşüncelerinde ya da algılarında ortaya çıkan birtakım arzu, istek ve beklentileri de bulunmaktadır. Bunların da ayrıca dikkate alınması ve anlaşılması sağlanmalıdır. Karşılıklı beklentilerin gerçekleşme düzeyi arttıkça tarafların aralarındaki bağı güçlenmesi, başarılı olması, verimliliği, etkinliği, performansı da bundan olumlu etkilenecektir. Bu nedenle, taraflar açısından resmiyete dökülen iş sözleşmeleri kadar resmiyete dökülmeyen, görünürde olmayan ancak etkisi önemli ölçüde hissedilen psikolojik sözleşmeler de örgüt-çalışan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, taraflarca önemli görülerek dikkate alındığında, her iki tarafın beklentilerinin karşılanma ihtimali daha da artacağı için iki taraf da bundan kazanç sağlayacaktır. Aksi takdirde, karşılıklı beklentileri bertaraf edilen tarafın bir süre sonra mevcut çalışma ilişkisini sonlandırma ihtimali artacaktır.

Psikolojik sözleşmenin potansiyel uygulamasını en üst seviyeye çıkarmak ve psikolojik sözleşmelerin mevcut örgütsel davranış kuramları ve kavramlarıyla nasıl örtüştüğünü belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Günümüze gelene kadar yapılan pek çok araştırma, psikolojik sözleşmenin sorunları ve ihlali üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak farklı olan psikolojik sözleşmelerin nedenleri ve sonuçları, üzerinde araştırma yapılması gereken bir alandır. Farklı örgütsel davranış çıktılarıyla

ilişkili olabileceği için farklı psikolojik sözleşme türlerini incelemek de önemli görülmektedir (Carbajal, 2006: 13).

Örgüt-çalışan ilişkilerindeki bir diğer önemli konu ise iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. İş talepleri ile iş kaynakları, daha önce de belirtildiği üzere, çalışanın yaptığı işin gereksinimlerine ve yapılan işte ulaşılmak istenen hedeflere yardımcı nitelikteki sosyal, bilişsel ve örgütsel faktörlerdir. Dolayısıyla, iş talepleri ve iş kaynaklarının dengeli olduğu bir iş ortamı, çalışanın yaptığı işten memnun olması ve iş veriminin artması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çalışanın yaptığı işin verimi ve memnuniyeti ile ilişkili olan iş gereksinimleri ve kaynaklarının sadece görünürdeki uygulamalar açısından değil, zihinsel bir süreci barındıran psikolojik sözleşme çerçevesinde de çalışan ile işverenler tarafından doğru algılanması gerekmektedir. Dolayısıyla, değişen ve gelişen istihdam ortamında tarafların birbirini daha doğru anlaması, birbirleri ile uyumlu hedefler belirlemesi ve geleceğe birlikte yön vermeleri için yönetim ve organizasyon alanında son zamanlarda önemi artan psikolojik sözleşme kavramı ile iş talepleri ile iş kaynakları kavramlarının daha fazla dikkate alınarak araştırılması önemli görülmektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, henüz araştırılmamış olan iş talepleri ve iş kaynaklarının iş performansına etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü ve örgüt kültürün düzenleyicilik rolü ele alınarak daha geniş bir çerçeveden örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, iş talepleri ve iş kaynakları ile iş performansı kavramları birlikte ele alınarak değişkenler arasında bir etkileşim olup olmadığı ve varsa etkileşimin ne yönde ve nasıl gerçekleştiği incelenmektedir. Böylece, yapılan çalışmanın hem ulusal hem uluslararası alana katkıda bulunarak önemli görülen bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

#### **1.4. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI**

Çalışmanın yapılması esnasında literatüre ulaşma noktasında herhangi bir sorun yaşanmamıştır. Çalışmada, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle anket formu Türkiye'deki tüm işletmelere uygulanmamış, Kayseri ili dışındaki işletmeler araştırma kapsamına dâhil edilememiştir. Yine aynı gerekçelerle araştırma, Kayseri ilinde Ticaret

ve Sanayi Odasına kayıtlı olan ve faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle (KOBİ) sınırlı tutulmuştur. Çalışmanın diğer kısıtları ise şunlardır:

\* Seçilen iş yerlerinin ve çalışanların anket formunu doldurmak için zaman ayırmak istememesi ve sorulara eksik cevaplar verilmesi.

\* Çalışma sürecinin, araştırmaya katılanların verdiği cevapların doğru olduğu kabul edilerek ilerlemesi.

\* Araştırma son kısıtı ise sonuçlarının sektörel veya ulusal düzeyde genellenebilirliğidir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının belirlenen örneklem çerçevesinde değerlendirilmesi daha uygun görülmektedir.

## 1.5. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışma kapsamında ortaya konan temel hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır (Değişkenlerin alt boyutlarını da içeren hipotezler, daha ayrıntılı olarak araştırma bölümünde yer almaktadır):

**H1:** İş talepleri ve iş kaynakları psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H2:** İş talepleri ile iş kaynakları görev ve bağlamsal performansı etkiler.

**H3:** Psikolojik sözleşmeler görev ve bağlamsal performansı etkiler.

**H4:** İş talepleri ile iş kaynaklarının görev ve bağlamsal performansa etkisinde psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü vardır.

**H5:** İş talepleri ile iş kaynaklarının görev ve bağlamsal performansa etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.

**H6:** İş talepleri ile iş kaynaklarının psikolojik sözleşmeye etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgütün faaliyetlerini, örgütte neyin nasıl olması gerektiğini belirleyen ve örgüt üyelerinin paylaştığı ortak düşünce, değerler ve inançlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü sayesinde çalışanlar, hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini kolaylıkla anlayabilmekte ve ona göre davranış sergilemektedir. Çünkü kültürün, çalışan davranışlarını ve çalışılan iş ortamını şekillendirebilme niteliği bulunmaktadır. Hem çalışılan ortamı hem de çalışan davranışlarını etkileyen örgüt kültürü bu açıdan ele alındığında, örgütün iç ve dış paydaşları için ayrı bir öneme sahiptir. Bu bağlamda araştırmanın ilk bölümünde örgüt kültürünün tanımı, oluşturulma süreci, unsurları, özellikleri ve yararları, örgüt kültürünün yapısı, psikolojik sözleşme ve performans ile olan ilişkisi ele alınacaktır.

#### 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütsel teoride “örgütsel kültür” kavramına ilişkin çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu nedenle, üzerinde anlaşılmış tek bir tanım olduğunu söylemek pek mümkün gözükmemektedir. Örneğin, Smirch (1983) örgütsel kültürlerle ilgili literatürü incelerken, bu tanımlardan beş sınıf belirtmiştir. Örgüt kültürü, tipik olarak, bir örgütün iş yapma biçimini adlandıran karmaşık değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller takımı olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda, kültürün bir örgüt üzerinde yaygın etkileri vardır. Çünkü bir örgütün kültürü, yalnızca ilgili çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve rakiplerinin kim olduğunu tanımlamakla kalmamakta, aynı zamanda örgütün bu kilit aktörlerle nasıl etkileşime gireceğini de tanımlamaktadır. Bir örgütün özellikleri, örgütün hangi işin içinde olduğunu göstermekte ve o işin örgütte nasıl yürüdüğü hakkında kültürel varsayımları ortaya koymaktadır (Barney, 1986: 656-665).

Araştırmacılar ulusal kültüre dair incelemelerinde, örgütlerdeki kültürel farklılıkların ulusal değerlerden değil, daha çok kurum içindeki uygulamalardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Değerler, temel varsayımlar, beklentiler, toplu hafıza ve örgütlerde mevcut olan tanımları ifade eden örgüt kültürü, bir örgütün performansında önemli bir faktör olup örgütün başarısı kadar başarısızlığına da yol açabilmekte (Cameron ve Quinn, 2011); çalışanların hislerini ve düşüncelerini

etkileyen ortak değerler, inançlar ve normları da ifade etmektedir (George ve Jones, 2008: 567). Bunun dışında, tüm örgüt üyelerini içermekte, tüm hiyerarşik seviyelerde ortaya çıkmakta ve gelişmektedir (Hatch ve Schultz, 1997: 359-360).

Örgüt kültürünün sözlükteki tanımına bakıldığında “Çalışanın davranış biçimlerini ve çalışılan yerin genel görünümünü şekillendiren, simgeler vasıtasıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve kurallar toplamıdır.” şeklinde açıklandığı görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 2016).

Schein (1990) kültürü, bir dizi farklı değerler ve başarıya giden yolda kabul edilebilir davranışlar olarak tanımlamaktadır. Kotter ve Heskett (1992) ise bir dizi inançlar, toplanan bilgiler, açıklamalar, değerler, iletişim, aynı zamanda ve aynı yerde bir grup insan davranışı ve genellikle toplum değerlerinin kurulması olarak açıklamaktadır (Shahzad, Lugman, Khan ve Shabbir, 2012: 987).

### **2.1.1. Örgüt Kültürünün Oluşturulma Süreci ve Temel İşlevleri**

Bir örgüt kültürü oluşturma süreci, her ne kadar örgüt yapısı stratejilere bağlı olsa da, gerçekte kültürel değerler ile örgütün stratejik değerlerinin birleşimidir. Bu süreç şu şekilde ifade edilmektedir (Griffen ve Moorhead, 2014: 500):

**Birinci Adım:** Stratejik değerlerin formüle edilmesi.

**İkinci Adım:** Kültürel değerler geliştirme.

**Üçüncü Adım:** Vizyon yaratma.

**Dördüncü Adım:** Strateji uygulamalarını başlatma.

**Beşinci Adım:** Kültürel davranışları pekiştirme.

Örgüt kültürü oluşturma ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın önemine vurgu yapan birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden bazıları Tablo 2.1’de gösterilmektedir (Eikenberry, 2006).

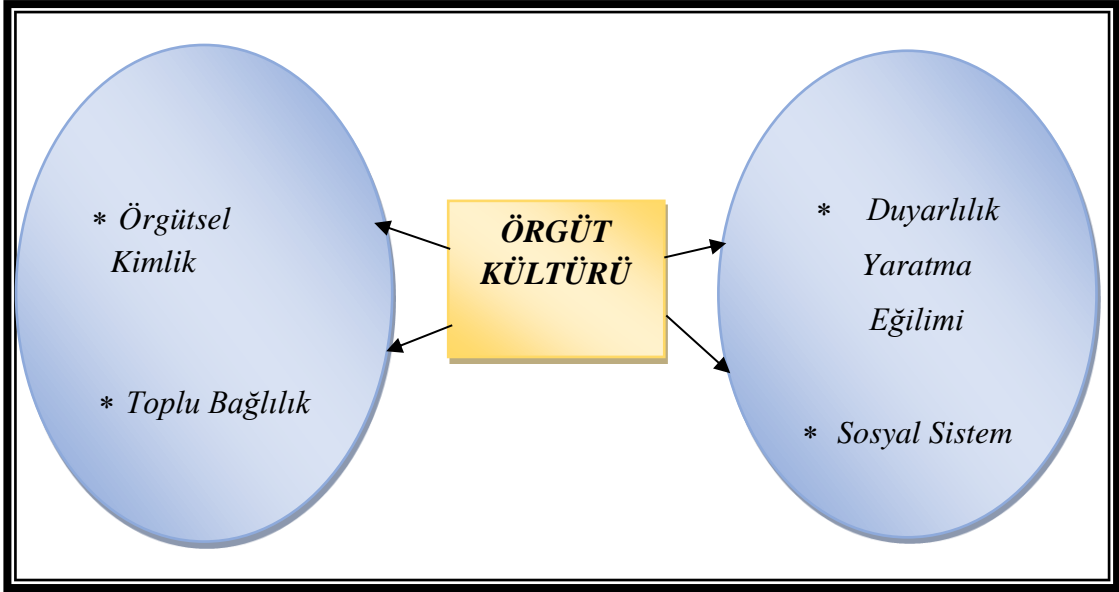
Tablo 2.1’de görüldüğü üzere, güçlü bir kültür her zaman yeni yetenekler keşfetmede yardımcı olmakta, uzman çalışanların örgütte hem iş bulmasına hem de örgütü benimseyerek örgüte bağlılığını artırmaktadır. Güçlü bir kültür daha fazla sinerji yaratmaktadır; çalışanlar örgütte kendilerini bir grubun yada bir takımın içine dahil ettiğinde tek başına olduğu zamanlardakinden daha fazla ve yararlı fikirler geliştirebilmekte ya da daha üretken olması kolaylaşmaktadır. Bu nedenler, örgüt kültürü oluşturmanın örgüt için ne kadar yararlı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.1: Güçlü Kültür Özellikleri ve Açıklamaları**

<b>GÜÇLÜ KÜLTÜR</b>	
<b>Güçlü bir kültür yetenek çekerdir.</b>	Çalışanların örgütü tercih ederken baktığı ve değerlendirdiği unsurlardan biri de örgüt kültürüdür. Çalışanlar her zaman başarılı ve memnun olabilecekleri bir çalışma ortamı istemektedir.
<b>Güçlü bir kültür yetenek tutucudur.</b>	Örgüt kültürü kişinin örgütte kalma arzusunun önemli bir bileşendir.
<b>Güçlü bir kültür insanların ilgisini çeker.</b>	İnsanlar işlerine bağlanmak ister.
<b>Güçlü bir kültür enerji ve hız yaratır.</b>	Bu enerji örgütte başarı için yeni bir ivme yaratacaktır.
<b>Güçlü bir kültür “çalışma” görüşünü değiştirir.</b>	İnsanların işe bakışı değişecektir.
<b>Güçlü bir kültür daha fazla sinerji yaratır.</b>	İnsanları bir araya getirir ve çalışanlar bir araya geldiğinde yeni fikirler geliştirir ve daha fazla üretkenlik ortaya çıkar.
<b>Güçlü bir kültür herkesi daha başarılı kılar.</b>	Daha iyi bir kültür yaratmak, hem çalışanlar için hem de örgütte yürütülen işler açısından önemlidir.

**Kaynak:** Eikenberry, 2006.

Örgüt kültürünün işlevleri ise üyelere örgütsel bir kimlik vermekte, toplu taahhüdü kolaylaştırmakta, sosyal sistem istikrarını teşvik etmektedir. Sosyal sistem istikrarı, çalışma ortamının olumlu ve pekiştirici olarak algılandığını, çatışma ve değişimin etkin bir şekilde yönetildiğini göstermektedir. Üyelerin çevrelerini anlamalarına yardımcı olarak davranışları biçimlendirmektedir. Kültürün bu işlevi, çalışanların örgütün ne yaptığını ve uzun vadeli hedeflerine nasıl ulaşmak istediğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Kinicki ve Fugate, 2012: 36-37). Örgüt kültürünün sahip olduğu temel işlevler Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



**Şekil 2.1. Örgüt Kültürünün İşlevleri**

**Kaynak:** Kinicki ve Fugate, 2012: 36-37.

### 2.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Farklı araştırmacıların yaptığı çalışmalar esas alındığında örgüt kültürünün temel unsurlarının; değerler, varsayımlar, normlar, semboller, tören ve ritüeller ile dil'den oluştuğu görülmektedir.

#### 2.1.2.1. Değerler

Örgüt kültürü ortak değerlerden oluşmaktadır. Bu değerler, liderlerin ve çalışanların kararlarını ve davranışlarını yönlendirmeleri için gerçekten güvenebilecekleri değerlerdir. Değerler, yöneticilerin ve diğer çalışanların davranışları ile kararlarını da içine alacak şekilde ve paydaşlara nasıl davrandıklarını izleyerek açıkça görülebilmektedir (Mc Shane ve Von Glınow, 2015: 399). Değerler, diğer sembolik manalar ve hikâyeler ile aktarılmaktadır (Griffen ve Moorhead, 2014: 494).

#### 2.1.2.2. Varsayımlar (Sayıltılar)

Örgüt kültürü, paylaşılan varsayımlardan oluşmaktadır. Paylaşılan varsayımlar, sorunlara ve fırsatlara yönelmenin ve bunlara doğru hareket etmenin doğru yolu olarak kabul edilen bilinç dışı, kabul edilmiş algılamalar ya da ideal davranış örnekleridir. Bu varsayımlar o denli kök salmıştır ki muhtemelen çalışanları inceleyerek onları

keşfetmek mümkün değildir. Yalnızca çalışanları gözlemleyerek, kararlarını analiz ederek ve eylemleri hakkında onları bilgilendirerek bu varsayımlar görülebilmektedir (Mc Shane ve Von Glinow, 2015: 398).

### **2.1.2.3. Normlar**

Davranış kuralları zamanla gelişmektedir. Bu kurallar, bireylerin birbirleriyle nasıl etkileşime gireceğini ve örgütte çalışmaya nasıl yaklaşılması gerektiğini tanımlamaktadır. Genelde çalışanların günlük davranışlarında açıkça görülen, söylenmemiş veya kaydedilmiş kurallardır (Hauenstein, 2011). Stewart (2010), örgütün belirtilen norm ve değerlerinin, örgüt ile bağlı olanların üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Onlar tarafından belirtilen bu normlar gizlidir. Fakat örgütler, çalışanların performansını ve karlılığını artırmak istediğinde ilk bakılacak unsur normlardır (Shahzad vd, 2013: 987).

### **2.1.2.4. Semboller**

Örgüt kültürü ile ilgili olarak semboller kültürel değerleri yansıtan işaretlerdir. Sembolün bir logo, marka veya renk olarak anlaşılması onu daraltabilir. Yorumlayıcı bakış açısında, örgütte hemen hemen her şeyin sembolik bir anlamı vardır. Örneğin, kelimeler, olaylar, durumlar, karakterler vb. (Sulkowski, 2012: 66).

Bu semboller çalışanlara, kimin önemli olduğunu, üst yönetimin arzuladığı adaletin derecesini, risk alma, muhafazakâr, otorite, katılımcı, bireysel veya sosyal olma gibi uygun davranışların neler olduğunu bildirmektedir (Robbins ve Judge, 2011: 531).

### **2.1.2.5. Törenler ve Ritüeller**

Törenler, ritüellerden daha resmi yapay dokulardır. Törenler, özellikle izleyici yararına gerçekleştirilen etkinliklerdir. Bu törenlerde halka açık olarak çalışanların ödüllendirilmesi, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi veya bu törenlerde yeni imzalanan bir sözleşmenin kutlanması söz konusu olabilmektedir (Mc Shane ve Von Glinow, 2015: 404).

### 2.1.2.6. Dil

Her örgütün, üyeleri tarafından paylaşılan ve örgüte özgü olan bir dili bulunmaktadır. Örneğin, jest, mimik, mecaz içerikli kelimeler vb. örgütün kullandığı dili ortaya koymaktadır. Bu dili öğrenerek üyeler, kültürü kabul ettiklerini kanıtlamakta ve bunu yaparken dilin korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle dil, aslında örgüt çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve ürünleri ile ilgili terimleri içermektedir. İşte örgütün kullandığı bu dil sayesinde, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmektedir (Tosi ve Rizzo, 1994: 83; Robbins ve Judge, 2011:532).

### 2.1.3. Örgüt Kültürünün Katmanları

Örgüt kültürünün dil, normlar, semboller vb. temel unsurlarının yanında örgütte üç temel katman bulunmaktadır. Bu katmanlarda her seviye, dışarıdan görünürlük ve değişime karşı direnç açısından değişmekte ve başka bir seviyeyi etkilemektedir. Bu katmanlar (Pfeffer ve Veiga, 1999: 37):

- \* **Gözlemlenebilir Eserler:** Kültür, aynı zamanda, gözlemlenebilir eserleri temsil etmektedir. Eserler, örgüt kültürünün fiziksel unsurlarından oluşmaktadır. Örgütlerde kısaltmalar, kıyafet tarzı, ödüller, örgüt hakkında söylenen efsane ve hikâyeler, yayınlanmış değerler listesi, gözlemlenebilir törenler ve merasimler, özel park alanları, dekorasyonlar vb. örgüt kültürü içinde yer almaktadır. Bu unsurlar, insanlar ve gruplar tarafından sergilenen görünür davranışları da içermektedir.
- \* **Öngörülen Değerler:** Değerler; kavram ya da inanç, arzu edilen son hallere ya da davranışlara ait olma, aşkın durumlar, göreceli olarak önem ve davranış ile olayların seçilmesine ya da değerlendirilmesine rehberlik etme olmak üzere beş bileşene sahiptir (Gibson, Porath, Benson ve Lawler, 2007: 1467-80). Öngörülen değerler, bir örgüt tarafından açıkça tercih edilen değerleri ve normları belirtmekte ve genellikle yeni veya küçük bir örgütün kurucusu ve daha büyük bir örgütteki üst yönetim ekibi tarafından oluşturulmaktadır. Temsil edilen değerler, çalışanlara açıkça iletilen özlemler oluşturduğundan yöneticiler, öngörülen değerlerin çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyeceğini ummaktadır. Öte yandan, örgüt tarafından kabul gören

değerler, gerçekte sergilenen veya çalışan davranışına dönüştürülen normları temsil etmektedir.

- \* **Temel Varsayımlar:** Temel varsayımlar gözlemlenememekte ancak örgütsel kültürün özünü temsil etmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel davranışa rehberlik eden varsayımlar haline geldiğinde örgüt içinde çok fazla kabul gören örgütsel değer oluşturmaktadır. Aynı zamanda temel varsayımlar, değişime karşı oldukça dirençlidir.

#### 2.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Yararları

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının kabul edilebilir ya da edilemez olduğunu düşündükleri eylemlerin anlaşılmasına yardımcı olan bir dizi değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Griffen ve Moorhead, 2014: 494). Aynı zamanda “bir grubun sahip olduğu ve çeşitli ortamları nasıl algıladığını, hakkında ne düşündüğünü ve nasıl tepki verdiğini belirleyen, paylaşılan, kabul edilen örtük varsayımlar bütünüdür” (Shein, 1996: 236). Bu tanıma göre örgüt kültürü üç önemli özelliği vurgulamaktadır (Kinicki ve Fugate, 2012): İlki, sosyalleşme sürecinde yeni çalışanlara aktarıldığı; ikincisi, iş yerindeki davranışları etkilediği; üçüncüsü, farklı seviyelerde işlemekte olduğudur.

Hodgetts ve Luthans (2003) araştırmasında, örgüt kültürünün bazı özelliklerini şu şekilde tanımlamaktadır (Shahzad vd., 2012: 977-978):

- \* Normlar, yönetim ve örgütteki çalışanlar arasındaki iş birliği düzeyi, işin yapılış miktarı vb. ile ölçülmektedir.
- \* Kurallar, gruplar arası iş birliği, müşteri ilişkileri ve verimlilikle ilişkili çalışan davranışlarının tamamıdır.
- \* Gözlenen örnek davranış düzenleri, ortak dil ve resmi prosedürlerdir.
- \* Örgüt birimleri arasındaki birlik ve koordinasyonu, işteki verimlilik, nitelik ve biçimlendirme hızını, üretim ve hizmet yapımını geliştirmek amaçlıdır.

Örgüt kültürü, aynı zamanda, örgütsel kimliği tanıtmakta ve örgütsel imajı etkilemektedir. Örgütsel kimlik, Hatch'ın (1993) açıkladığı gibi kendimizi nasıl tanımladığımız ve tecrübe ettiğimiz ile ilgilidir. Örgütsel kimlik, örgüt kültürünün temel unsurlarından, özellikle varsayım ve değerlerden, etkilenmektedir. Örgüt kültürünün unsurlarından biri olan semboller de örgütler için önemli imaj kaynaklarıdır (Hatch ve Schultz, 1997: 360). Örgütlerin imajını korumak ve sürekliliğini sağlamak için olumlu bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün sürdürülebilirliği için imajında sürekliliğin de sağlanması gerekmektedir (Bektaş, 2010).

Örgüt kültürünün belirtilen bu özelliklerinin ve örgüte sağladığı yararlarının yanı sıra Ouchi, Peters, Waterman ve birçoğu örgüt kültürü ile ilgili olarak iki önemli konuya daha değinmektedir (Griffen ve Moorhead, 2014: 512). Bunlardan ilki, her örgütte örgüt kültürünün farklı olduğudur. İkincisi ise kültürün, örgütün performansına etki ettiğidir. Bu yorumların temelinde yönetici, daha çok örgüt kültürünü nasıl en iyi idare edeceği ile ilgilenmelidir. Buna göre örgüt kültürünün yönetilmesinin üç unsuru bulunmaktadır (a.g.e):

- \* Var olan kültürün avantajlarını almak.
- \* Örgüt kültürünü öğretmek.
- \* Örgüt kültürünü değiştirmek.

Robbins ve Judge'ye (2011: 576) göre kültür, örgütte bir dizi işlevi yerine getirmektedir. İlk olarak, sınır tanımlayıcı bir rolü bulunmaktadır; diğer bir deyişle, örgüt ile diğerleri arasında ayrımlar yaratmaktadır. İkincisi, örgüt üyeleri için bir kimlik duygusu taşımaktadır. Üçüncüsü kültür, bireyin kendisinin sağlayabileceğinden çok daha büyük bir faydanın örgüt tarafından sağlanmasıdır. Dördüncüsü, sosyal sistem istikrarını artırmaktadır. Kültür, çalışanların ne söyleyecekleri ve ne yapacakları ile ilgili uygun standartları sağlayarak örgütte çalışanların birbirini tutmasına yardımcı olmaktadır. Nihayet kültür, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren, şekillendiren bir gerekçe ve kontrol mekanizması olarak hizmet etmektedir.

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YAPISI

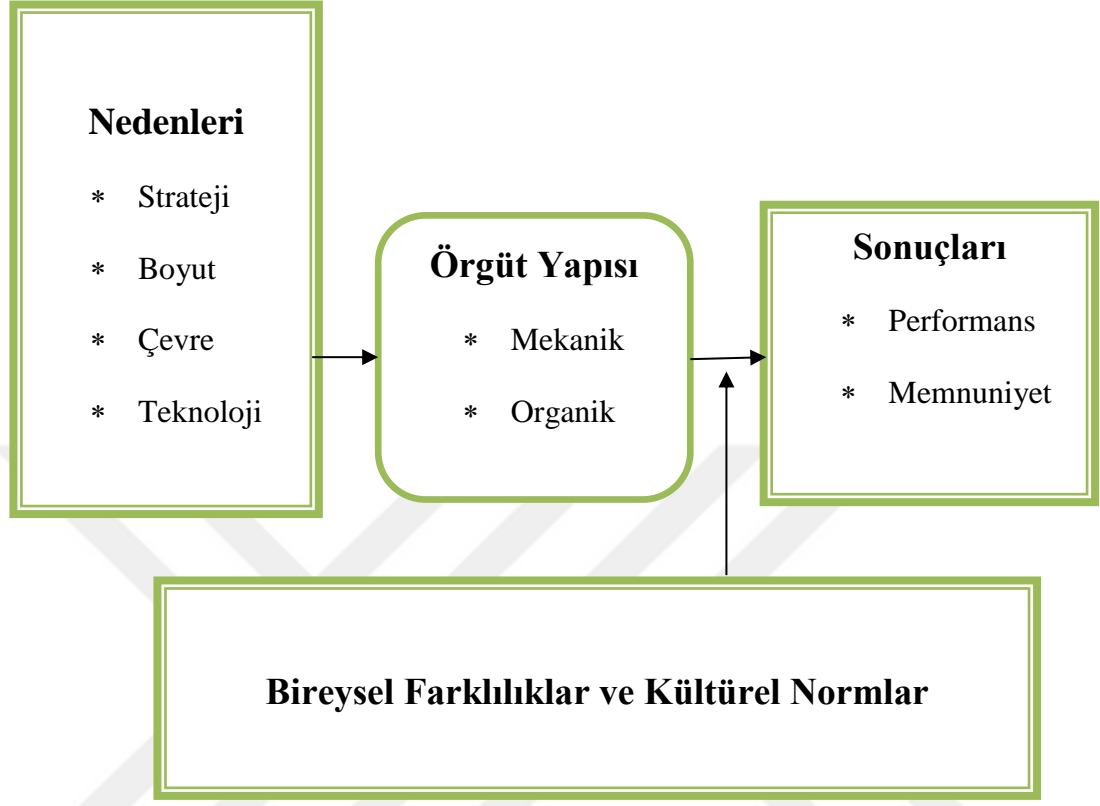
Yapı, organize bir bütünün bileşenleri arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bu özelliği ile yapı, birçok kavramın tanımında kullanılabilir. Örneğin bir bina, temel, iskelet, tavan ve duvar arasındaki ilişkilerden oluşan bir yapıdır. İnsan vücudu kemik, organ, kan ve dokular arasındaki bağlardan oluşan bir yapıdır. Örgütsel yapı işler, sistemler, işletme süreci, insanlar ve hedeflere ulaşmak için çaba gösteren gruplarla ilişkilerin çerçevesidir. Örgütsel yapı, örgütsel faaliyetlerin bölünmesi, organize edilmesi ve koordine edilmesidir. Bu bağlamda örgütler, iş faktörlerinin faaliyetlerini ve üyelerin eylemlerini kontrol etmek için yapılar oluşturmaktadır. Örgüt yapısı, örgüt şemasında kendini göstermekte olup örgütsel yapının planlanmasında üç temel ilke ile yararlanılmaktadır. Bu ilkeler (Ahmady, Mehrpour ve Nikooravesh, 2016: 458 ):

- \* Örgütsel yapı, örgütün resmi ilişkilerini ve raporlamasını belirlemekte, örgüt hiyerarşisindeki seviyelerin sayısını göstermekte ve yöneticilerin kontrolünün kapsamını tanımlamaktadır.
- \* Örgütsel yapı, örgüt çalışanının bir birim içindeki yerini belirlemekte ve birimleri örgütün tamamında bölmektedir.
- \* Örgütsel yapı, örgütte birimleri koordine eden ve birimler arasında bağ kuran sistemlerin tasarımını içermektedir.

Örgüt yapısı, işle ilgili görevlerin biçimsel olarak nasıl bölüneceğini, sınıflanacağını ve koordine edileceğinin tanımlamaktadır. Yöneticiler, kendi örgütlerinin yapısını tasarlarlarken altı temel unsuru göz önünde bulundurmalıdır. Bunlar; işin özelliği, bölümlendirme, emir-komuta zinciri, denetim alanı, merkezileşme ve merkezileşmeme ile biçimselleşmedir (Robbins, ve Judge, 2011: 488).

Örgüt konusunda araştırma yapanların çoğunlukla ele aldığı iki tür yapı bulunmaktadır. Bunlar; fiziksel ve sosyal yapılardır. Fiziksel yapı, örgütlerin fiziki unsurları ile bina ve işlerin yapıldığı coğrafi alanlar arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Sosyal yapı ise örgütte yer alan sosyal öğeler (örneğin, insanlar, pozisyonlar, örgütsel birimler vb.) arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. (Ahmady vd,

2016: 458). Örgütün yapısının, oluşum nedenleri ve sonuçları Şekil 2.2’de verilmektedir.



**Şekil 2.2: Örgüt Yapısı, Belirleyicileri ve Sonuçları**

**Kaynak :** Robbins ve Judge, 2011: 511

Şekil 2.2’de strateji, boyut, teknoloji ve çevre, bir örgütün yapı türünü belirlemekte olup yapılar mekanik ve organik olarak sınıflandırılmaktadır. Mekanik ve organik yapıların performans ve tatmin üzerine etkileri, çalışanların bireysel tercihleri ve kültürel normlar tarafından düzenlenmektedir (Robbins, ve Judge, 2011)

Örgütsel yapının kavramsallaştırılması, sistematik düşüncenin belirtisidir. İşletme, örgüt öğeleri ile yapı arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Yapı ise örgütsel faaliyetleri oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilerin birleşiminden meydana gelmektedir. Yapılan araştırmalarda, yapısal ilişkiler çeşitli açılardan değerlendirilmekte beraber örgütsel yapıların, örgütsel faaliyetlerin bölündüğü, organize ve koordine edildiği yapılar olarak ele alındığı görülmektedir. Örgütler, iş faktörlerinin koordinasyonunu sağlamak ve çalışan performansını kontrol etmek için birtakım yapılar oluşturmaktadır (Ahmady vd., 2016: 458). Ahmady, Mehrpour ve

Nikooravesh (2016) örgütlerde, organik ve mekanik yapılardan bahsetmekte ve bu yapıların birbirinden farklı özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir.

Covin ve Slevin (1991: 17) örgütsel yapıyı, iş akışının düzenlenmesi olarak tanımlamakta ve örgütsel yapı içindeki yetki ilişkisini, fonksiyonel olarak çeşitli şekillerde ele almaktadır. Örneğin, örgütün resmileştirilme ve merkezileşme ölçüsü organik veya mekanik yapısının göstergesidir. Yapı, bölümlerin veya iş birimlerinin organizasyonu açısından da tanımlanmaktadır. Örneğin, işlevsel yapı, ürün yapısı ve matris yapı gibi (a.g.m).

### **2.2.1. Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları**

Örgütlerdeki çok sayıda değişken, tüm durumlara uyum sağlayabilen en iyi örgüt yapısının bulunmadığını göstermektedir. En iyi ve tek tür örgüt yapısının bulunmaması, farklı örgüt yapılarının farklı ortamlarda optimum verimlilik için gerekli olduğunu kabul eden, koşullu örgüt tasarımının özünden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin yer aldığı ortamlar değiştiğinden, kademeli olarak dönüşebilen esnek örgütsel yapılara ihtiyaç duyulmaktadır (Davis, 1977: 209).

Örgüt yapısı; hedeflerden, stratejiden, çevreden, teknolojiden ve örgüt büyüklüğünden etkilenmektedir. Bu değişkenler, yapısal ve içerik temele dayanmakta ve örgütün konumunu göstermektedir. İçerik değişkenleri, örgüt ve yapısal değişkenlerin bulunduğu ortamı gösterdikleri için önemli görülmele birlikte teorik ve pratik olarak ayrılmaktadır. Yapısal değişkenler ise bir örgütün iç özelliklerini göstermektedir. İçerik değişkenleri, yapısal değişkenleri etkilemekte ve bileşimleri ile farklı türde yapısal tasarımları ortaya koymaktadır. Karmaşıklık, formalite ve merkezileşme içerik değişkenlerinin önemli örnekleridir. İçerik değişkenleri (hedef ve strateji, çevre, teknoloji ve boyut) mekanik ve organik yapı türünü belirlemekte ve yapısal değişkenlerin bileşimlerinden de organik veya mekanik yapılar oluşturulmaktadır (Ahmady vd., 2016: 458).

Mekanik ve organik örgüt yapıları ile ilgili araştırmalardan biri, İngiltere’de Burns ve Stalker tarafından yapılan ve örgüt yapılarını mekanik ve organik olmak üzere iki grupta sınıflandıran araştırmadır (Davis, 1977; akt. Koçel, 2015: 356). Mekanik yapı, geleneksel hiyerarşik örgütlenme biçimine uymaktadır. Bu yapıda çalışanlar,

örgütte denetlenen birçok faaliyet konusunda uzmanlaşmıştır. Her bir üst seviyenin, en üst seviyeye ulaşana kadar daha fazla gücü ve etkisi bulunmaktadır. İş özenle planlanmakta, görevler net, roller kesinlikle tanımlanmış ve çoğu resmi iletişim, örgüt hiyerarşisi boyunca gerçekleşmektedir. Tüm yapı, iyi tasarlanmış bir makine gibi işlemektedir. Organik yapılar ise daha esnek ve çevreye açıktır. Talimatlardan ve kararlardan ziyade, daha fazla bilgi ve tavsiye içermektedir. Organik yapılarda görevler daha belirsiz ve roller daha az katı bir biçimde tanımlanmıştır. İletişim çok yönlü ve özellikle yanaldır. Otorite ve etki, daha çok sorunu doğrudan ele alma becerisine sahip kişiden gelmektedir. Karar alma, âdemi merkezîyettir ve birkaç seviyede farklı fonksiyonlarla paylaşılmaktadır (Davis, 1977: 209).

Tom Burns ve G. M. Stalker (1961) araştırmaları sırasında, mekanik ve organik örgütler arasında çok öğretici bir ayrım yapmışlardır. Mekanik örgütler katı kurallara, dar tanımlanmış görevlere ve yukarıdan aşağıya doğru akan iletişime sahip resmi özellikleri olan örgütlerdir. Bu örgütlerdeki düzenliliğin, iç süreçlerde güvenilirlik ve tutarlılık sağlaması beklenmektedir. Böylece, daha yüksek verim ve kalite belirlenen zamanda gerçekleşmektedir. Mekanik örgütler, çalışanlarına ve müşteri geri bildirimlerine de cevap vermektedir. Organik örgütler, çeşitli görevleri yerine getiren, çok yetenekli çalışanların olduğu esnek yapılardır. Organik örgütlerin bu özellikleri, yatay ve sanal örgütlerin küçültülmüş sınırları ile sürdürülmesi en kolay olan özellikleridir. İnternet teknolojisi ve sosyal medya, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgileri kolayca paylaşabileceği ağların geliştirilmesini sağlayarak bu tür düzenlemeleri daha uygulanabilir hale getirmektedir. Burns ve Stalker, mekanik ve organik yapıların birbirinden üstün olmadıklarını belirtmektedir. Her örgüt yapısı, çevresine bağlı olarak uygun bir yere konumlanmaktadır. Çevre, nispeten istikrarlı ve belirli olduğunda, başarılı örgütler mekanik olma eğilimindedir. Organik örgütler de çevrenin kararsız ve belirsiz olduğu zamanlarda başarılı olma eğilimindedir (Kinicki ve Fugate, 2012).

Araştırmacıların çoğu, örgütlerin teknolojik değişikliklere uyum sağlaması gerektiğine inanmaktadır. Örneğin, teknolojiye göre değişim oranı az ise Burns ve Stalker'ın tanımladığı mekanik yapı en etkili yapıdır. Tablo 2.2'de görüldüğü üzere, mekanik bir yapıda öncelikle hiyerarşi bulunmakta, etkileşim ve iletişim çoğunlukla dikey seviyede gerçekleşmekte ve talimatlar üstten gelmektedir. Bilgi yine üstte

toplanmakta olup çalışanların bağlılık ve itaat etme istekleri devam etmektedir. Fakat teknoloji hızlı değişiyorsa, örgütün gereklilikleri daha karmaşıklaşmakta ve kararlar daha hızlı alınmaktadır. Öyle ki, değişime daha çabuk tepki verilmektedir. Bu özellikleri taşıyan yapılar da organik olarak isimlendirilmektedir. Organik yapılar, bir ağa benzemekle birlikte bu yapılarda etkileşim ve iletişim daha yatay gerçekleşmekte, bilgi örgüte fayda sağlayanlarda toplanmakta ve çalışanlar görevleri üstlenmek için istekli olmaktadır. Organik örgütlerin genellikle çevredeki değişimlere daha hızlı tepki vermesi beklenmektedir (Griffen ve Moorhead, 2014: 471). Mekanik ve organik örgüt yapılarının özellikleri Tablo 2.2' de belirtilmektedir.

**Tablo 2.2: Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları**

Özellikler	Mekanik Yapılar	Organik Yapılar
Etkileşim, iletişim	Öncelikle dikey	Tamamen yatay
İş talimatları, komutlar	Müdürden	Tamamen bilgi ve tavsiye
Tecrübe, bilgi	Tepede yoğunlaşan	Genelinde
Üyelik, örgütle ilişkiler	Sadakat ve bağlılık	Göreve bağlılık, gelişim, büyüme

**Kaynak:** Griffen ve Moorhead, 2014: 471.

### 2.2.1.1. Mekanik Örgüt Yapılarının Özellikleri

Mekanik yapı; geniş bölümlendirme, yüksek düzeyde biçimselleşme, sınırlı bilgi ağı ve merkezileşme, dar bir denetim sistemi ve yüksek resmileşme ile karakterize edilmektedir. Mekanik yapıda, pek çok kural ve prosedür, sınırlı karar verme, uzmanlaşmış çalışanların yüksek hiyerarşileri ve yatay iletişimden ziyade dikey iletişim şekilleri bulunmaktadır. Görevler katı bir şekilde tanımlanmakta ve sadece üst merciler tarafından onaylandığında değiştirilmektedir (Robbins ve Judge, 2011: 503; Mc Shane ve Von Glinow, 2015: 378).

Mekanik örgüt yapıları çalışanları, öngörülebilir ve hesap verebilir şekilde davranmaya teşvik etmek için tasarlanmaktadır (George ve Jones, 2008: 539). Mekanik örgüt yapılarının sahip olduğu özellikler şunlardır (Ahmady vd., 2016: 458):

- \* Üniteler yatay seviyede ayırt edilir.
- \* İlişkiler kesin ve esnek değildir.

- \* İletişim kanalı resmidir.
- \* Karar verme sistemi merkezidir.

Burns ve Stalker, mekanik yapıların bazı durumlarda organik yapılardan daha etkili olduğunu ileri sürmektedir. Görevler istikrarlı ve iyi tanımlanmışsa, mekanik yapının yıldan yıla, aydan aya daha az değişim göstermesi bu yapıyı üstün kılmaktadır. Teknoloji, pazar ve çevredeki değişiklikler en az seviye ise mekanik yapı daha etkili görünmektedir. Mekanik yapılarda, ayrıca, çalışan tutumlarının da önemli olduğu görülmektedir. Çalışanlar daha rutin işleri tercih ettiğinde ve diğerlerinden yönlendirme talep ettiğinde, mekanik yapının çalışan ihtiyaçlarını daha iyi karşıladığı görülmektedir. Belirsizlik ve güvensizlikle ilgili tehdit algılandığında yine mekanik yapılar daha uygun görülmektedir (Davis, 1977: 210).

### **2.2.1.2. Organik Örgüt Yapılarının Özellikleri**

Organik örgüt yapıları, çalışanların değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilmesi için esnekliğe elverişli yapılar şeklinde tasarlanmaktadır (George ve Jones, 2008: 538). Bu bağlamda, organik örgüt yapılarının sahip olduğu özellikler şunlardır (Ahmady vd., 2016: 458):

- \* Daha az yatay farklılaşma.
- \* Yüksek iş birliği ve katılım (yatay ve dikey).
- \* Esnek görevler.
- \* Resmi olmayan işler ve gayri resmi iletişim.
- \* Merkezi olmayan karar verme sistemi.

Organik yapılar, katılımcı karar almaya güvenen, kapsamlı bilgi ağına sahip, çapraz hiyerarşik ve çapraz fonksiyonlu takımları kullanan yapılardır (Robbins ve Judge, 2011: 505).

## 2.2.2. Örgütlerde Mekanik ve Organik Yapılarının Farklılıkları

Farklı yapılar, farklı kültürlere yol açmaktadır. Örneğin, mekanik yapılar, organik yapılara göre tamamen farklı normlar, kurallar ve kültürel değerler ortaya çıkarmaktadır (George ve Jones, 2008: 579).

Örgütler, nispeten mekanik ya da nispeten organik olma eğilimindedir. Örgütlerde karar verme eylemi, mekanik örgütlerde merkezileşme ve organik örgütlerde merkez dışı olma eğilimindedir. Merkezi karar verme, önemli kararlar üst yönetim tarafından alındığında gerçekleşmektedir. Merkezi olmayan kararlar alınırken önemli kararlar orta ve alt düzey yöneticiler tarafından verilmektedir. Genellikle merkezileşmiş örgütler daha sıkı kontrol edilirken, merkezileşmemiş örgütler değişen durumlara daha kolay uyum sağlamaktadır. Konuyla ilgili uzmanlar, aşırı merkezileşme veya âdemi merkeziyetçiliğe karşı örgütleri uyarmaktadır. Bu iki uç nokta arasında uygulanabilir bir denge sağlamak gerekmektedir. Her iki örgüt yapısının olumsuz etkilerinden kaçınmak için bütün örgütler veya alt bölümler, sadece organik veya mekanik olmamalıdır. Örneğin mekanik yapılar, bazı çalışanları örgüte yabancılaştırmaktadır. Çünkü bu yapılar, çalışanların kendi kendini kontrol etme duygusunu zedelemektedir (Kinicki ve Fugate, 2012).

Burns ve Stalker (1961), araştırmalarında mekanik ve organik örgüt yapıları ile ilgili olarak çeşitli gözlemler ortaya koymaktadır. Bu gözlemler (Kessler, Nixon ve Nord, 2017: 533):

- \* Organik ve mekanik yapılar aynı şekilde hiyerarşik olmamakla birlikte, organik yapılarda tabakalaşma ve otorite birimleri bulunmaktadır. Ancak bunlar muhtemelen kıdem yerine, kabiliyete dayanmaktadır.
- \* Çalışan bağlılığı organik ve mekanik yapılar arasında farklılık göstermektedir.
- \* Çalışanların taahhüdü açısından, organik yapılar, mekanik yapılarda bulunan resmi kontrol yapısının yerine geçmesi için ortak inanç ve değerleri teşvik etmektedir.

- \* Bir yapının diğere göre tercihi evrensel nitelik taşımamaktadır. Mekanik yapıların seçimi, örgütün dış ortamına bağlı olmaktadır. Buna bağlı olarak, bir örgüt yapısı organik yapıdan mekanik yapıya doğru geçiş eğilimi gösterebilmektedir.

Örgüte bağlılık alanı (bireyin kendini örgüt tarafından kullanılacak bir kaynak olarak görme derecesi) organik yapılarda, mekanik yapılardan daha kapsamlı olmaktadır (Burns ve Stalker, 1961: 122). Gözlem olarak belirtilmemiş olmasına rağmen, Burns ve Stalker (1961) ayrıca organik yapılar içinde yöneticilerin ve çalışanların, genellikle daha tedirgin ve endişeli olduğunu belirtmektedir. Çünkü örgüt hiyerarşisini ve görev yapısını çevreleyen doğal netlik ve tanım organik yapılarda eksik algılanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, bu eksikliğe karşı koyabilmektedir. Bu durumda, organik yapılarla ilişkili kızgınlık ve endişe, çalışan bağlılığı ile çelişmektedir (Kessler vd., 2017: 533).

Yöneticiler, örgütün çevresi ne kadar istikrarlı olursa, teknolojisi ne kadar az karmaşık ve iş gücü de bir o kadar az vasıflı olursa; o kadar resmi ve denetleyici bir yapı tercih etmektedir. Mekanik yapıda, karar verme otoritesi örgüt hiyerarşinin üstünde tutulmakta, her çalışan açıkça tanımlanan işleri yapmakta ve kendi sorumluluk alanını tam olarak bilmektedir. İş süreci, örgütte çalışanların faaliyetlerini birbirine bağlayan, düzenli ve öngörülebilir hale getiren kapsamlı bir sistemle düzenlenmektedir. Genel olarak örgütün yapısının çalışma şekli, yöneticilerinin iki ana konuda yaptığı örgütsel seçimlere bağlı olmaktadır. Bu seçimler (George ve Jones, 2008: 539):

- \* İşleri fonksiyonlara ve bölümlere göre gruplama.
- \* İşleri, fonksiyonel grupları ve bölümleri koordine etme veya bütünleştirmedir.

Özellikle modern toplumlarda organik yapılar, bazı durumlarda, mekanik yapılardan daha etkili olmaktadır. Organik yapılar, ortam dinamik olduğunda, yani örgüt içinde sık sık değişiklik yapılmasını gerektiren durumlarda, daha etkin çalışmaktadır. Ayrıca, örgütte yürütülen işlerle ilgili zaman içinde ortaya çıkan değişiklikler dikkate alınmadığında organik yapı daha etkin işlemektedir (Davis, 1977: 210).

Organik yapının, geniş bir kontrol sistemi, merkezi olmayan karar verme ve az sayıda resmileştirme özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin dışında, bu tür örgütlerde görevler akıcı olmakta, yeni durumlara ve örgütsel ihtiyaçlara göre ayarlanabilmektedir (Mc Shane ve Von Glnow, 2015: 378).

Robbins ve Judge (2011), bazı örgütlerin neden mekanik bazılarının ise neden organik özellikler taşıdığını ve bu yapıları etkileyen güçlerin neler olduğunu açıklamaktadır. Onlara göre, bir örgütün yapısının nedenleri veya belirleyicileri olarak tanımlanan başlıca güçler; strateji, çevre, teknoloji ve örgüt boyutudur.

George ve Jones (2008:570)'a göre ise örgüt yapısının tasarımını etkileyen üç temel faktör; çevre, teknoloji ve insan kaynaklarıdır. Örgüt yapısının esneklik ölçüsü, örgütün bulunduğu ortamdaki belirsizlik seviyesi, teknolojinin karmaşıklığı ve iş gücünün becerisinden etkilenmektedir. Organik yapılar, çalışanların örgütsel ortamda ortaya çıkabilecek bir takım değişikliklere karşı kolayca uyum sağlaması için tasarlanmıştır. Organik bir yapıda, yetkili ekiplerde görev alan çalışan, örgütsel ihtiyaçların belirlediği kararları alma sorumluluğunu üstlenmektedir. Çalışanlardan ayrıca, sürekli olarak yeni görevlerde beceriler geliştirmeleri ve bir görevi yerine getirmenin en iyi yolunu bulmaları için birlikte çalışmalarını beklenmektedir. Bu durumda, ortak çalışma normları ve değerleri, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşması ve faaliyetlerini koordine etmeleri için ana araç haline gelmektedir (a.g.e: 573).

Robbins ve Judge (2011) 'ye göre mekanik yapı, piramit şeklinde bir yapıya benzemektedir. Mekanik yapı, yüksek karmaşıklık, yüksek biçimlendirme, sınırlı bir bilgi ağı ve çalışanların karar alma süreçlerine düşük katılımı ile nitelendirilmektedir. Buna karşılık organik yapı, düşük karmaşıklık ve formüle edilmiş yoğun bir bilgi ağına sahip olmakta ve karar verme konusuna yüksek katılımı gerektirmektedir.

Mekanik yapılar uzun, oldukça merkezi ve standart hale getirilmiş yapılar iken; organik yapılar düz, merkezileşmemiş ve karşılıklı ayarlanabilen yapılar olarak kabul edilmektedir. Mekanik yapıya sahip örgütlerde çalışanlar kişisel özerkliğe nispeten daha az sahip olmakta, otoriteye itaat etmekte ve geleneklere saygı duymaktadır. Bu nedenle muhtemelen mekanik bir yapı, öngörülebilirliğin ve kararlılığın arzu edilen seviyede olduğu bir kültüre yol açmaktadır. Düz, merkezi olmayan bir yapıda, yani organik yapıda, çalışanlar kendi faaliyetlerini seçme ve kontrol etme konusunda daha

fazla özgür olmaktadır. Yaratıcı ya da cesur olmak ve risk almak bu yapılarda, örgütte arzu edilen araçsal değerleri oluşturmaktadır (George ve Jones, 2008: 579).

Mekanik ve organik örgüt yapılarının tamamı bugün kullanılmaktadır. Çünkü belirli durumlarda, belirli yapıları uygun kılan avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır. Örneğin, mekanik örgüt yapıları, son derece açık rollerin, dikkatli rutin ve kontrollerin, dengeler öbeğinin ve katı bir hiyerarşinin (bir nükleer santralde olduğu gibi) önemli görüldüğü ya da sıkı kontrolün önem taşıdığı ve çevrenin kararlı olduğu durumlarda avantajlı olmaktadır. Belirsizliğin olduğu ve değişimin de büyük oranda hızla gerçekleştiği ortamlarda, organik örgüt yapıları daha avantajlı olmaktadır. Çünkü organik örgüt yapıları, hızla değişen ortamlarda yeniliğe izin vermektedir (Kinicki ve Fugate, 2012).

Sonuç olarak mekanik örgüt yapılarının; çevre koşullarının durağan, dengede ve değişim hızının yavaş olduğu; organik örgüt yapılarının ise çevre koşullarının hızlı bir biçimde ve sürekli olarak değiştiği durumlarda en uygun örgüt yapıları olduğu görülmektedir (Koçel, 2015: 356).

### **2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Örgüt kültürü (Nag, 2011), çalışanların iş yerindeki davranışlarına göre bir çerçeve oluşturmaktadır. Örgütte oluşturulan kültür, türüne bağlı olarak çalışanların performansına olumlu veya olumsuz etki etmektedir. Örgütün büyüme sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülen örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan bağlılığını da önemli ölçüde artırmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirmekte ve çalışanların kendilerini örgütün genel refahından sorumlu hissetmelerini sağlamaktadır. Bazı örgütlerde, çalışanların çabaları yönetim tarafından takdir edilmektedir. Ayrıca, çalışanlar uygun bir şekilde ödüllendirildiğinden yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olmaktadır. Bu nitelikleri taşıyan örgüt kültürlerinde, çalışanlar kendi hedeflerine ulaşmada kararlı olmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün, örgütün genel performansı üzerinde olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisine ilişkin olarak Denison (1984), 34 Amerikan firmasından elde ettiği verilerle 5 yıl boyunca bu örgütlerin kültürünü ve zaman içerisindeki performanslarını izlemiştir. Reichers ve Schneider (1990) de kültürle ilgilenen araştırmacıların, kültür tanımlarına yönelik çeşitli çalışmalar yaptığını belirtmiştir. Buna karşılık kültür ve performans ilişkisi ile ilgili araştırmalara nispeten daha az araştırmacı katkıda bulunmuştur. Bu durum, kültür yapısındaki karmaşıklıktan kaynaklanmaktadır. Kotter ve Heskett (1992) 200'den fazla örgütte, uzun vadeli örgütsel performans ile ekonomik performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu konulardaki en önemli ve en bilinçli araştırma çabalarından biri olarak görülen bu çalışma, özellikle üç önemli konuda katkı sağlamaktadır. Birincisi, araştırma sonuçlarında kültür ve performans arasındaki ilişki güçlü çıkmaktadır. İkincisi, araştırmacılar kültürün doğası ve kapsamı ile ilgili teorik bakış açısının önemli bir bileşeni vermektedir. Üçüncüsü; kültür, yönetim uygulamaları ve performans arasındaki güçlü ilişkileri tasvir etmektedir (Shahzad vd., 2012: 980).

Nag (2011) bir araştırmasında, örgüt kültürünün büyük ölçüde çalışanların performansını etkilediğini belirtmektedir. Ona göre örgütlerin çıkarları, olumlu bir iş ortamı veya olumlu bir örgüt kültürü yaratmaktan ve çalışanların performansını yavaşlatan olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktan geçmektedir.

Saffold (1998) ise kültürün öncelikle, örgütsel süreçlere şekil verebildiğini ve bu özelliğin de kültürün yaratılmasına ve değiştirebilmesine yardımcı olduğunu ileri sürmekte; kültürlerin performansa katkıda bulunmasını, birçok çalışmada gösterilenden çok daha önemli olduğunu belirtmektedir. Çoğu araştırmacı ve başarılı yönetici, çalışan için güçlü örgüt kültürünün üç önemli işlevi olduğunu belirtmektedir (Shahzad vd., 2012: 981):

- \* Örgüt kültürü, çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkilemek için oluşturulan toplumsal denetimle sabit hale gelmektedir.
- \* Örgüt kültürü, çalışanları birbirine bağlamaktadır ve onların kendilerini en iyi performansı gösteren, örgütsel tecrübenin güçlü bir parçası olarak hissetmesi için örgütte sosyal bağ görevi görmektedir.

- \* Örgüt kültürü, karar verme sürecine katkıda bulunmak için çok yararlı olmakta ve çalışanların etkinliğini artıracak olan örgütsel olayları ve hedefleri anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Nikpour (2017) araştırmasında örgüt kültürü değişkenleri, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri teorik olarak ele almaktadır. Araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki olası etkisini incelemektir. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu, aynı zamanda, örgütsel bağlılığı ve dolaylı olarak da örgütsel performansını etkilediği görülmektedir. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç ise dolaylı etkinin doğrudan etkiden daha fazla olduğudur. Daha sonra bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, farklı araştırmalardan elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucu, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde olumlu ve belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu konular üzerinde daha önce yapılan Denison ve Mishra (1995), Kotter ve Heskett (2011), Ng'ang'a ve Nyongesa (2012), Shahzad ve arkadaşlarının (2012) araştırma sonuçları ile Nikpour'un ortaya çıkardığı sonuçların birbiri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Örneğin, Kotter ve Heskett (2011) örgüt kültürünün, örgüt performansını artırma kabiliyetine sahip olduğuna inanmaktadır. Ng'ang'a ve Nyongesa (2012) araştırmasında, örgüt kültürünün örgütün performansını etkilediğini savunmaktadır. Shahzad ve arkadaşları (2012), örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde derin bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedir. Ahmed ve Şeyh (2014), örgüt kültürünün her bir boyutunun örgütsel performansı farklı açılardan etkilediğini belirtmektedir (Nikpour, 2017: 70).

Shahzad ve arkadaşları (2012) yaptıkları araştırmaya dayanarak örgüt kültürünün, çalışanın iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalar, örgütteki her bireyin farklı kültüre sahip olduğunu ve ilk önce kültürü, örgütün normları ve değerleri ile belirlemeye çalıştıklarını göstermektedir. Örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışanların işlerini verimli bir şekilde yapmaları açısından yararlı görülmektedir. Gallagher (2008) örgüt kültürünün, üretkenliği ve örgütsel performansı artırmak bakımından çalışanların performansı üzerinde derin etkilere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel performans üzerinde örgüt kültürünün etkisinin bulmak için 1990 ve 2007 yılları arasında, 7600'den fazla küçük işletme ve şirketi kapsayan 60'dan fazla araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların

sonuçları, güçlü kültür ve performans gelişimi arasında çoğunlukla pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Shahzad vd., 2012: 982).

#### **2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLİŞKİSİ**

Çoğu çalışan kendisi ve örgüt arasında, beklentiler çerçevesinde pozitif ve kalıcı bir psikolojik bağ geliştirmektedir. Örgüt ile çalışan arasında oluşan bu bağ, karşılıklı yükümlülüklerden oluşmaktadır. Taraflarca karşılıklı belirlenen yükümlülükler kısmen, iki taraf arasında yapılan istihdam sözleşmesinde kayıtlara geçirilmekle birlikte, çoğunlukla örtük, gizli tutulmakta ve yalnızca nadiren taraflarca tartışılmaktadır. Sebebi her ne olursa olsun, örgüt bu beklentileri ve yükümlülükleri yerine getirmediğinde veya getirmek istemediğinde, çalışan bu duruma karşı güçlü duygusal tepkiler verebilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 637). Çalışanlarca verilen bu duygusal tepkiler, örgüt ve çalışan tarafından belirlenen yükümlük ve beklentilerin her ikisi için de ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Örgüt ile çalışan ilişkilerini konu alan araştırmalara bakıldığında, bazı araştırmacıların taraflar arasındaki beklenti ve yükümlüklerin oluşumunu, özelliklerini ve etkilerini psikolojik sözleşme kavramı çerçevesinde açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Örneğin Schein, Rousseau ve Blau bu araştırmacılardan bir kaçıdır.

Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeleri çalışan örgüt ilişkine dair, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı birey inancı olarak tanımlamaktadır. Blau (1964), Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde psikolojik sözleşmenin algılanışının, başka bir kişinin veya örgütün eylemlerine bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir. Bu aynı zamanda örgüt kültürünün, bir çalışanın psikolojik sözleşmeyle ilgili sahip olduğu algıyı etkileyebileceğini de ima etmektedir. Rousseau (1989) tarafından yapılan bu değerlendirme, Guest'in (1998) psikolojik sözleşmeyle ilgili önerileri ile uyumlu görülmektedir (Gagnum, 2016: 6).

Psikolojik sözleşmelerin oluşmasına benzer şekilde örgüt kültürü de çalışan ile örgüt arasındaki etkileşim sonucu gelişmektedir. Hem psikolojik sözleşmeler hem de örgüt kültürü ortak etkiler etrafında geliştiğinden, farklı kültürlerin psikolojik sözleşmeleri nasıl etkilediğini kanıtlayan birçok araştırma bulunmaktadır. Örgüt

kültürünün psikolojik sözleşmeye etkisi üzerine yapılmış eski araştırmalar, özellikle bu gibi kültürlerarası farklılıklara odaklanmaktadır (Carbajal, 2006: 23 ).

Örgüt kültürü ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki birbirine bağılı olmakla birlikte örgüt kültürü, psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir (akt. Jafri, 2016: 131) Bununla birlikte, Jafri'nin yaptığı bir araştırmada örgütsel kültür, çalışanların psikolojik sözleşmelerini etkileyen bağlamsal bir faktör olarak ele alınmaktadır. Örgüt kültürü, maddi ve manevi özellikleriyle, çalışanların örgütle olan ilişkileriyle ilgili ipuçları vermekte ve örgütle çalışan ilişkisi hakkında çalışanın inanç ve beklentilerini etkilemektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin geliştirilmesinde ve değiştirilmesinde hayati bir rol üstlenmektedir (a.g.m). Örgüt kültürünün psikolojik sözleşmeye etkisini kabul eden araştırmalarda, örgüt kültürünün neden olduğu faktörleri, çalışanların psikolojik sözleşmeye özgü ve belirlenmiş içeriğe nasıl katkıda bulunabileceği de ele alınmıştır. Makin ve arkadaşları (1996) ise psikolojik sözleşmelerle ilişkili olarak örgüt kültürünün, örgütte var olacak sözleşme türünü tanımladığını ya da en azından psikolojik sözleşmelerin çerçevesini oluşturduğunu tespit etmişlerdir (Carbajal, 2006: 23-24). Bu bağlamda örgüt kültürünün, temelde işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılan psikolojik sözleşmeler üzerindeki etkisini ele alan ve inceleyen araştırmalara da bakmak gerekmektedir. Bu araştırmalardan bazıları; Gagnum (2016), Maguire (2002), Jafri (2016)'e aittir.

Psikolojik sözleşmelerin karşılıklılık özelliği göz önünde bulundurulduğunda, çalışan refahına odaklanan kültürlere sahip örgütlerin daha yüksek düzeyde ilişkisel psikolojik sözleşme yapma ihtimalleri bulunmaktadır (Gagnum, 2016: 6). Maguire (2002), özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmeler geliştirilirken, örgüt kültürünün bu sözleşmeler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların, sadakat ve güvenin yanı sıra, devam eden bir üyelik ve bağlılıkla örgüte katkıda bulunacaklarını belirtmektedir. Karşılığında da örgütün, karar alma sürecine girme fırsatı, aidiyet duygusu sağlayan bir çalışma kültürü ve yetkin yönetim sağlayacağı ifade edilmektedir. Richards ve arkadaşları (2009), örgüt kültürü ve psikolojik sözleşme ilişkisi ile ilgili olarak diğer araştırmalardan destek bulmakta ve örgüt kültürünün, özellikle psikolojik sözleşmenin geliştirilmesinde ve sözleşme türünün belirlenmesinde önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Araştırmaları, klan kültürlerinin ilişkisel

psikolojik sözleşmeleri olumlu etkilediğini; hiyerarşik kültürlerin ise ilişkisel psikolojik sözleşmeleri olumsuz etkilediğini göstermektedir (Gagnum, 2016: 6).

Jafri'nın (2016) araştırmasında, örgüt kültürünün psikolojik sözleşmeleri etkilediği ileri sürülmektedir. Bu çalışma, özellikle örgüt kültürü ile ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmenin farklı boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, destekleyici ve başarı kültürünün işlemsel psikolojik sözleşmeyi olumlu ve belirgin biçimde etkilediği görülmektedir. Araştırmanın sonuçları, aynı zamanda, güç ve rol kültürünün, çalışanların işlemsel psikolojik sözleşmesini önemli ve olumlu ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Son olarak Nikolson ve Johns (1985), karşılıklı beklentiler açısından psikolojik sözleşmeyi örgüt kültürünün bir parçası olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşmeler, örgütle olan etkileşimler ve iletişimden ortaya çıkmakta ve kültürün nasıl işlediğini belirlemektedir. Eğer etkileşim ve iletişim kültürden kaynaklanırsa, psikolojik sözleşme sebep değil, örgüt kültürünün bir ürünüdür. Üstelik bir çalışan tek başına örgüt kültürüne sahip olamamakta; aksine kültür, örgütteki sosyal birliklerle ilişkilendirilmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı, genelde bireysel düzeyde ele alınmakla beraber daha yüksek bir analiz seviyesinde sözleşme konularını açıklamaktadır (Rousseau, 1989; 126).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Günümüzde değişen hızlı teknolojilerin ve birtakım belirsizliklerin çalışma ilişkilerinde ortaya çıkardığı yeni durumların (örneğin, pandemi döneminde daha etkin kullanılan esnek çalışma sistemi, evde ofis uygulamaları vb.) varlığı ile örgütler arasındaki rekabetin daha da zorlaştığı görülmektedir. Bu zorlu rekabet şartlarında örgütler ve çalışanların birbirini daha iyi anlaması, birbirine yardımcı olması ve desteklemesi gerekmektedir. Ancak çalışanlarla örgütlerin birbirini anlaması ve desteklemesi karşılıklı ne beklediklerinin açıkça ortaya konmasıyla mümkün olabilir. Bu bağlamda çalışma ortamında ilişkilerin daha sağlıklı yürütülebilmesi için sadece taraflar arasında yapılan yazılı sözleşmelere değil, aynı zamanda, çalışanlar ile örgütlerin birbirinden beklentilerini içeren dinamik, her çalışan için ayrı ayrı yorumlanan ve yazılı olmayan psikolojik sözleşmelere de önem vermek gerekmektedir.

Bu bölümde öncelikle psikolojik sözleşme kavramına ve gelişimini etkileyen faktörlere, daha sonra da psikolojik sözleşmelerin oluşum şartları, konusu, özellikleri, önemi, boyutları, türleri, ihlali ve ihlalinin etkilerine yönelik çeşitli araştırmalara değinilecektir.

#### 3.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Örgütlerde bulunması gerekli temel özelliklerden biri olan sözleşmeler, çalışanlar ile örgütleri birbirine bağlamakta ve çalışanların davranışlarını düzenleyerek örgütsel hedeflerin başarılmasında rol oynamaktadır. Başka bir deyişle sözleşmelerin, örgütlerin işleyişinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Robbinson vd., 1994: 137).

Sözleşmeler, çalışanların örgüt bünyesindeki kural ve ilkelerle ilgili algısına, çalışanların, diğer çalışanlarla örgüt arasındaki iletişimi yorumlamasına ve tarafların karşılıklı istek ve ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, sözleşmelerin yazılı veya sözlü olarak açıkça ifade edilmeyen kısımları, çalışanların zihninde etkin bir şekilde psikolojik sözleşme olarak anılmaktadır (Tallman, 2001: 1).

Örgüt, otorite ve kontrol sistemleri kullanarak beklentilerini ortaya koymakta; çalışanların bu beklentileri ne kadar özümstediklerine bakarak onları ödüllendirmekte veya cezalandırmaktadır. Çalışanlar ise örgüt bünyesinde işlere ilgisiz kalma, işe katılımı durdurma ya da grev vb. yaptırımları kullanarak örgütü etkilemekte ve beklentilerinin karşılanması için örgütü zorlamaktadır. O halde psikolojik sözleşmeye taraf olan herkes, adalet ve adil oyun algısına göre hareket etmekte ve tepkiler vermektedir. Bu nedenle, örgüt ile çalışanlar arasındaki etkileşimi, karşılıklı iletişim, algı, beklenti ve davranış süreçlerini içeren psikolojik bir sözleşme olarak değerlendirmek gerekmektedir. Sözleşme, yasal olarak ortaya konulmuş bir belgeden ziyade, sözsüz bir etkileşime dayandığı için psikolojik bir nitelik taşımaktadır. Çalışan, psikolojik bir sözleşmenin bilincinde olmakta ancak normalde her iki taraf da etkileşimi ne ölçüde yönettiğinin tam olarak farkına varamamaktadır. Sözleşmenin bir başka niteliği de dinamik olmasıdır. Yani taraflardan birinin hareketi ve tepkisi neticesinde döngüsel olarak diğer tarafın tepkisi ortaya çıkmaktadır (Lawless, 1979: 220).

Psikolojik sözleşme kavramını ortaya atan ilk araştırmacı olan Menninger (1958), “Psikanalitik Tekniğin Teorisi” adlı kitabında, bu kavramı ele almakta ve bir psikoterapist ile hastası arasında açık ve sözsüz bir sözleşme olduğu düşüncesinden yola çıkarak, bu sözleşmenin kişiler arasında çeşitli etkileşimler içerdiğini savunmaktadır. Ancak ortaya koyduğu bu tekniği tanımlamak için “psikolojik sözleşme” terimini kullanmamaktadır (Dadi, 2012: 89)

Psikolojik sözleşme kavramının tarihçesi, Argyris’in bu kavramı yaygınlaştırdığı 1960’lara kadar uzanmaktadır. Argyris (1960) psikolojik sözleşmeyi, bir grup çalışan ile örgüt arasında ima edilen “ortak görüş” olarak tanımlamaktadır. Levinson (1962) ise psikolojik sözleşmeyi, “yazılı olmayan bir anlaşma ve karşılıklı beklentilerin sonuçlanması” olarak tanımlamaktadır (Manxharia, 2015: 233).

Argyris (1960) psikolojik sözleşmeyi, ekonomik kaynaklardan oluşan, somut ve özellikleri olan, tarafların ihtiyaçlarının karşılanmasına izin veren ve üzerinde taraflarca anlaşmaya varılan bir mübadele olarak görmektedir. Örgütün, çalışan normlarına çok fazla müdahale etmemesi ve çalışanların da örgütün gelişimi hakkına saygı duyması durumunda, çalışanların daha yüksek seviyede performans göstereceğine inanmaktadır. Levinson ve arkadaşları (1962), 874 çalışanla yaptıkları görüşmeler sonucunda elde ettikleri verileri kullanarak psikolojik sözleşme kavramını, çalışan ile örgüt arasındaki

karşılıklı beklentiler olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda bu beklentilerin bilinçsiz sebeplerden ortaya çıkması halinde, tarafların kendi beklentilerinin farkında olamayacağını ve beklentilerin karşılıksız kalabileceğini ileri sürmüşlerdir. Levinson ve arkadaşlarının (1962) araştırma bulguları, psikolojik sözleşmelerde karşılıklılığın rolüne ve beklentilerin tatmin edici etkisine dikkat çekmektedir (Barling ve Cooper, 2008: 3-4).

Örgüt ile çalışan ilişkisinde tarafların karşılıklı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin bir kısmı örgütte, açık ve net bir biçimde belirlenmektedir. Örneğin, çalışan her sabah saat 9:00' da işe gelmeyi ve saat 5:00' e kadar iş yerinde kalmayı, örgüt ise bunun karşılığında çalışana aylık ücret ödemeyi kabul etmektedir. Ancak karşılıklı beklentilerin en önemli kısmı dile getirilmemektedir. Örneğin, çalışan örgütten iyi muamele beklerken örgüt, çalışandan işlerini zamanında bitirmesini beklemekte; örgüt çalışandan mülküne saygı duymasını beklerken çalışan örgütten güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı beklemektedir. Taraflar arasındaki bu dile getirilmeyen karşılıklı beklentiler bütünü, psikolojik sözleşme olarak adlandırılmaktadır (Lawless, 1979: 220).

Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili araştırmaların temelinde, sözleşmeli statüye sahip (veya sahip olma potansiyeli olan) çalışan ile örgüt arasındaki öznel mübadele yer almaktadır (Cullinane ve Dundon, 2006: 117). Bu bağlamda psikolojik sözleşme, tarafların karşılıklı beklentilerinin neler olduğunu göstermektedir. İş sözleşmesinin aksine psikolojik sözleşme yazılı değildir ve açıkça müzakere edilmemiş tüm konulardan oluşmaktadır (Ebert ve Griffin, 2015: 280). Bu durumda psikolojik sözleşmeler, taraflar arasındaki etkileşimin algılanmasını ve tarafların birbirine vaat ettiği kazanımları içermektedir (George ve Jones, 2008: 248). Psikolojik sözleşmelerin, örgütte çalışma potansiyeli olan bir çalışanın örgüte katılmasından önce de görüldüğü bilinmektedir. Örneğin, işe alma sürecinde, aday çalışanlar genellikle örgüte katılmanın ve belirli bir işi kabul etmenin avantajlarına odaklanmaktadır (a.g.e: 249).

Rousseau (2001), özellikle istihdam öncesi dönemde, işe alma, erken sosyalleşme ve çalışanların deneyim kazanma aşamalarında psikolojik sözleşmelerin nasıl oluştuğuna dikkat çekerek bu alanda çalışmalar başlatmıştır. Herriot (1992) psikolojik sözleşme modelinde, çalışanın bireysel psikolojik sözleşmesini, hem iç hem de dış faktörlerin etkisinde onayladığını belirtirken bu konuyu da örtülü bir şekilde ele

almıştır. Örgütlerde yönetimin etkisinin en belirgin olduğu durumlarda, çeşitli sosyal ve ekonomik faktörler, çalışanın bir dizi beklenti ve değer yargısı oluşturmaya sebep olmaktadır. Sonuç olarak, bu iç ve dış faktörlerin yarattığı etkilerin, örgütsel bir ortamda bir dizi değer ve norm üretmek üzere bir araya geldiği görülmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006: 121).

Psikolojik sözleşmeler ile ilgili araştırmalar esas olarak Rousseau'nun etkisiyle son yıllarda önemli ölçüde genişlemiştir (a.g.m: 113). Öncelikle psikolojik sözleşmeler, örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkiyi ifade etmekte ve özellikle tarafların karşılıklı beklentilerini ilgilendirmektedir. Psikolojik sözleşmeler genellikle, çalışanların bakış açısında ya da sezgilerinde görülmekle birlikte, her iki tarafın bu sezgilerden haberdar olması gerekmektedir. Basitçe istihdam açısından ele alındığında, psikolojik sözleşmeler (genellikle çalışan tarafından algılanan) adalet veya dengeyi ifade etmektedir. Yönetim, ekonomi ve insan kaynakları açısından ele alındığında ise çalışanın örgüte yönelik gerçek ancak yazılı olmayan beklentilerini ifade etmektedir. Çalışan açısından bakıldığında psikolojik sözleşmeler, onun görevlerini yerine getirmesi ve örgüte sadakati karşılığında, örgütün kendisine borçlu olduğuna inandığı yükümlülük, hak, ödül vb. temsil etmektedir. Psikolojik sözleşmeler, fiziksel bir sözleşme ya da belgeden tamamen farklıdır. Psikolojik sözleşmeler bir çalışandan diğerine değişiklik gösterebilen ve bir ya da daha fazla çalışan için mevcut olabilecek 'ilişki', 'güven' ya da 'anlayış' kavramını temsil etmektedir (Businessballs, agis, 2017).

Yazılı ve sözlü iş sözleşmeleri, genellikle, işe alım sürecinde; psikolojik sözleşmeler ise işe alma sürecinden önce, iş sırasında veya sonrasında gerçekleşmektedir. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların, örgütte onaylanan bütün sözlü ve yazılı iş sözleşmelerinin, kendileri ile diğer tarafın (örgütün ya da örgütteki diğer çalışanların) davranışlarının yorumlanmasıyla ortaya çıkmakta ve taraflarca değiştirilen vaatlerin algılanış biçimini ifade etmektedir (Tallman, 2001: 11).

Psikolojik sözleşmeler, genellikle, çalışanlarla örgüt arasındaki ilişki bağlamında tanımlanmaktadır. Schalk ve Freese (1993), çalışanlar veya örgütlerin ayrı ayrı psikolojik sözleşmeler oluşturamadığını, ancak taraflar arasındaki etkileşimin kaçınılmaz bir sonucu olarak geliştiğini ifade etmektedir. Westwood ve arkadaşları (2001) soyut olarak psikolojik sözleşmelerin, işverenden ziyade çalışanlarca yapıldığını

iddia etmektedir. Yani psikolojik sözleşmeler, örgüt içindeki herhangi bir aracıya göre oluşturulmamaktadır (Christeen, 2009: 10).

Sonuç olarak günümüze gelene kadar psikolojik sözleşme kavramını tüm yönleriyle ele almaya çalışan ve psikolojik sözleşme kavramının tanımını yapan pek çok araştırmacı bulunmaktadır. Bu araştırmacılardan bazıları; Shein, Kotter, Rousseau, Agyris, Morrison ve Robinson'dur.

Psikolojik sözleşme (Goyal, 2009: 13; Manxharia, 2015: 233) :

- \* Çalışan ve işveren arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentilerdir (Shein).
- \* Çalışan ve işveren arasında yapılan ve tarafların birbirinden neler beklediğini gösteren örtülü bir sözleşmedir (Kotter).
- \* Taraflar arasındaki karşılıklı beklentilerin şartları ve koşullarıyla ilgili bir kişinin inancıdır (Rousseau).
- \* Bir grup çalışan ile örgüt arasında özellikle belirli bir liderlik biçimine dair oluşan örtük anlaşmadır (Agyris 1960).
- \* Taraflar arasındaki vaatlere dayanan ve sadece taraflarca bilinen yükümlüklerle ilgili inaçtır (Morrison ve Robinson 1997).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere, psikolojik sözleşme kavramı farklı farklı yorumlanmaktadır. Fakat özünde psikolojik sözleşmeler, dile dökülmeyen, karşılıklı iki taraf arasında gerçekleştiğine inanılan ve yazılı olan iş sözleşmelerinden daha farklı özellikleri olan sözleşmelerdir.

### **3.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Gelişimi**

Psikolojik Sözleşme kavramı Argyris (1960) tarafından oluşturulmuş olsa da gelişimine birçok araştırmacı katkıda bulunmuştur. 1960'lı yılların başından 1989 yılına kadar psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili teoriler Levinson, Gibson (1966) ve Schein (1965, 1980) gibi araştırmacılar tarafından öne sürülmüştür. Bu araştırmacılar

psikolojik sözleşmeleri, çoğunlukla, çalışanların, örgütlerin ve yöneticilerin belirtilmeyen ihtiyaçları açısından incelemiş ve kaynakları, içeriği, değişimi, etkilerini belirleyen temel unsurlarını ele almışlardır (Tallman, 2001: 4).

Psikolojik sözleşmenin tarihsel gelişimi ile ilgili nispeten az araştırma olsa da psikolojik sözleşme yapısının kökeni ve gelişiminin en kapsamlı incelemesi Roehling (1997) tarafından yapılmıştır. Roehling (1997), hem Argyris'in (1960) hem de Levinson ve arkadaşlarının (1962) psikolojik sözleşme kavramının tanıtılmasında önemli iki araştırmacı olduğunu ifade etmektedir (Christeen, 2009: 4).

Son 20 yılda örgütlerin yapısında küçülme, dış kaynak kullanımı vb. nedenlerle büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler, çalışanların algılarını ve istihdam ilişkisine tepkilerini (örneğin, çalışan-işveren ilişkisi) etkilemiştir. Rousseau (1989, 1995) Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl ve Sooley (1962) ve Schein (1965) istihdam ilişkisini anlamak için araştırmalarında psikolojik sözleşme kavramını geliştirmişlerdir. Günümüzde psikolojik sözleşmelere odaklanan araştırmaların sayısında büyük bir artış görülmektedir ve psikolojik sözleşmeler, artan bir biçimde istihdam ilişkisini anlamada önemli bir çerçeve olarak ele alınmaktadır (Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007: 647-648).

Psikolojik sözleşmelerin gelişimini incelerken, özellikle Argyris (1960), Levinson, Munden, Mandl ve Solley (1962), Schein (1965) Blau (1964) ve Gouldner'in (1960) yeni ufuklar açan araştırmalarına bakmak gerekmektedir (Barling ve Cooper, 2008: 2). Argyris (1960), psikolojik sözleşme kavramını ilk kullanan araştırmacı olmasına rağmen, Bernard (1938) ve March ve Simon (1958)'nin araştırmalarını da incelemek gerekmektedir. Barnard'ın (1938) Denge Teorisi, çalışanların sürekli katılımlarının örgütten gelen yeterli ödüllere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu teoride, çalışan ile örgüt ilişkisinin temelinde karşılıklı mübadele fikri yatmaktadır. Çalışan ile örgüt ilişkisi, March ve Simon (1958) tarafından teşvik-katkı modelinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu model, örgütün çalışana sunduğu teşvikler arasında daha fazla fark olduğunda, çalışanların bu durumdan memnun olduklarını göstermekte ve teşvikler karşılığında çalışanların, örgüte sunmak zorunda olduğu katkılardan bahsetmektedir (a.g.e: 3).

Psikolojik sözleşme kavramının gelişim sürecine katkıda bulunan araştırmacılar arasında; Gibson (1966), Kotter (1973), Portwood ve Miller (1976), Weick (1979) ve Nicholson and Johns (1985) da bulunmaktadır. Gibson, yokluk davranışı ve taraflarca onaylanan psikolojik sözleşme arasındaki bağlantılarla ilgilenmiştir. Gibson, psikolojik sözleşmeleri, tarafların yazılı olmayan hak ve görevlerini içeren bir “yarı-sözleşme” olarak görmektedir. Özellikle, tarafların yokluk veya var olma davranışıyla ilgili beklentileri, psikolojik sözleşmelerin karşılıklılık boyutu olarak görülmektedir (Christeen, 2009: 6).

Araştırmacıların psikolojik sözleşmelerin yapısına olan ilgisi eski olsa da yönetim alanında 1990’lı yıllara kadar psikolojik sözleşmeler tam olarak değerlendirilmeye alınmamıştır. Günümüzde psikolojik sözleşmelere olan ilgi, ekonomik yeniden yapılanma, artan uluslararası rekabet ve değişen iş gücü piyasası dinamikleri bağlamında yeni ortaya çıkmıştır. Psikolojik sözleşme kavramı Rousseau ile yeni bir dönüşüm yaşamıştır (Cullinane ve Dundon, 2006: 114). Rousseau’nun (1989) psikolojik sözleşmelere ilişkin yeni ufuklar açan makalesi konuyla ilgili araştırmaları canlandırmaya başlamış ve Denise Rousseau'nun “*Örgütlerde Psikolojik Sözleşme: Yazılı ve Yazılı Olmayan Anlaşmaları Anlamak*” adlı seminer kitabının (1995’de) yayınlanmasının ardından, psikolojik sözleşmeler ve istihdam ilişkisine ilginin arttığı görülmüştür (Manxharia, 2015: 233; Barling ve Cooper, 2008: 8).

Rousseau’nun psikolojik sözleşmeleri yeniden yapılandırması ile eski ve yeni araştırmalar arasında bir değişim yaşanmıştır. Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeleri, çalışan ve örgüt arasında bulunan karşılıklı yükümlülükler konusunda bireyin inançları olarak tanımlamaktadır. Sözleşmelerdeki yükümlülükler, vaatlerin karşılıklı açıkça veya örtük olarak verildiğine ve yükümlüklerinin yerine getirilmesinin birbirine bağlı olduğuna inanılması ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşmeler, yalnızca bu karşılıklılık normuyla sürdürülebilir hale gelmektedir (a.g.e).

### **3.1.2. Psikolojik Sözleşmeleri Etkileyen Faktörler**

Hızlı örgütsel değişimlerin yaşandığı ve örgütün paydaşlarına güven kaybının olduğu bir zamanda, psikolojik sözleşmeler, örgütlerde yeni oluşan endişelere odaklanan, kullanışlı ve bütünleştirici bir kavram sunmaktadır. Aslında, “sözleşme kültürü” olarak ortaya çıkan ve tanımlanan psikolojik sözleşmeler, zamanın ruhunu

özenle yakalamaktadır. Terim son on yılda, kavramsal ve uygulamalı analizler bakımından ciddi bir araştırma konusu haline gelmiştir (Guest, 1998: 649).

Rousseau ve Schalk (2000)'a göre psikolojik sözleşmelerin varlığı, belirli düzeyde bireysel özgürlük gerektirmektedir. Yani sözleşmelerin meydana gelmesi ve sürdürülebilirliği, çalışanların seçimlerine göre belirlenmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmelerin gerçekleşebilmesi, gönüllülük ve sosyal kararlılık esasına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, taraflarının geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce birbirini iyi anlaması ve birbirine güven duyması önem arz etmektedir.

Örgüt ve çalışanlar, karşılıklı vaatlerin yorumlanmasında ve anlaşılmasında ortak görüşe sahip olduğunda psikolojik sözleşmeler meydana gelmektedir (Tallman, 2001: 11). Bu bağlamda çalışanlar, örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlayan temel kaynak olarak görülmektedir. Günümüz iş ortamındaki gelişmeler doğrultusunda psikolojik sözleşmeler, bugünün istihdam ilişkilerinde artan bir rol oynamaktadır (Manxharia, 2015: 233). Örgüt kültürü, normatif inançlar, yazılı politikalar, sendika sözleşmeleri ve toplumsal yükümlülükler hakkındaki inançlar bazen sözleşme koşullarının benzer olmasına neden olsa da çalışanların, psikolojik sözleşmelerinin temelini oluşturan bu unsurları algılamaları ve yorumlamaları aslında bireysel olup başka bir ifade ile kendi bakış açılarına bağlı olmaktadır (Talman, 2001: 10). Kuşkusuz kişilerin zihinlerinde yer alan çeşitli faktörler, sahip olunan bilgilerin önemini artırmakta veya azaltmaktadır. Önceden mevcut bilgi kategorileri veya şemalar, bilginin bellekte nasıl yorumlanacağı, kodlanacağı ve depolanacağını bildirmektedir. Aynı bilgi ile ilgili olarak iki kişinin, bu bilgiyi farklı anlaması ve yorumlaması muhtemeldir. Psikolojik sözleşmelerin şartları da bireylerin zihninde oluşturulmakla birlikte, bireylerin yorumlarına ve aldıkları bilginin anlaşılmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, bir grup insanın işe alınması ve çalıştırılması koşullarının benzer olmasına rağmen, her çalışan için farklı bir psikolojik sözleşme söz konusu olabilmektedir (a.g.e: 9).

Psikolojik sözleşmeleri etkileyen faktörler, sözleşmelere taraf olanların, yani örgüt ve çalışanların, psikolojik sözleşmelere olan katkılarında daha net görülmektedir. Bu bağlamda Ebert ve Griffin (2015)'in psikolojik sözleşmelerde tarafların katkılarını nasıl açıkladığı Tablo 3.1'de görülmektedir.

**Tablo 3.1. Psikolojik Sözleşmeye Tarafların Katkıları**

Psikolojik Sözleşmede Çalışanların Katkıları	Psikolojik Sözleşmede Örgütün Katkıları
Çaba	Ödeme
Yetenek	Faydalar
Bağlılık	İş güvenliği
Beceriler	Statüler
Zaman	Promosyon fırsatları
Yeterlilik	Kariyer fırsatları

**Kaynak:** Ebert ve Griffin, 2015: 64.

Tablo 3.1’de gösterilen katkıların tamamı, örgüte bireylerin katılımı için birtakım sebepler vermektedir. Bu sebepler, örgütün sözleşme yükümlüklerinin yerine getirilmesidir. Örneğin, ödeme, kariyer planları vb. maddi ödüller iken; iş güvenliği ve statü gibi maddi olmayan ödüller de bulunmaktadır (Griffen ve Moorhead, 2014: 64).

Günümüzde artan küresel işler, küçülme ve sınırlandırma eğilimleri psikolojik sözleşmelerin yönetimini karmaşık hale getirmektedir. Değişik kültürler karşılaştırıldığında, çalışanların örgüte ilgili göstergelere verdiği değerlerin birçok sebebi olduğu görülmektedir. Örneğin, Birleşik Devletler (US) çalışanları bireysel ödüllere ve itibara değer verirken; Japon çalışanlar daha çok grup temelli ödüllere ve itibara değer vermektedir. Meksikalı ve Alman çalışanlar daha fazla boş zamana değer verirken ve bu nedenle mesai dışı saatleri tercih ederken; Çinli çalışanlar mesai dışı saatlere daha düşük seviyede değer verebilmektedir. Örgüt ile ilgili bu göstergelerin yeni biçimleri arasında bazı örgütler iş performansına ek olarak eğitim fırsatları ve çalışma planlarındaki esnekliğin artırılmasına da yer vermektedir (a.g.e: 65; Ebert ve Griffin, 2015: 281).

### **3.1.3. Psikolojik Sözleşmelerde Örgüt ile Çalışan Yükümlülükleri**

Psikolojik sözleşmeler, bireylerin zihninde inşa edildiğinden psikolojiktir. İş sözleşmelerinin bazı şartları, yazılı dokümanlara veya diğer resmi iletişim kanallarına dayansa da bazı şartları, yazılı veya resmi hale getirilmemiştir. Psikolojik sözleşmeler

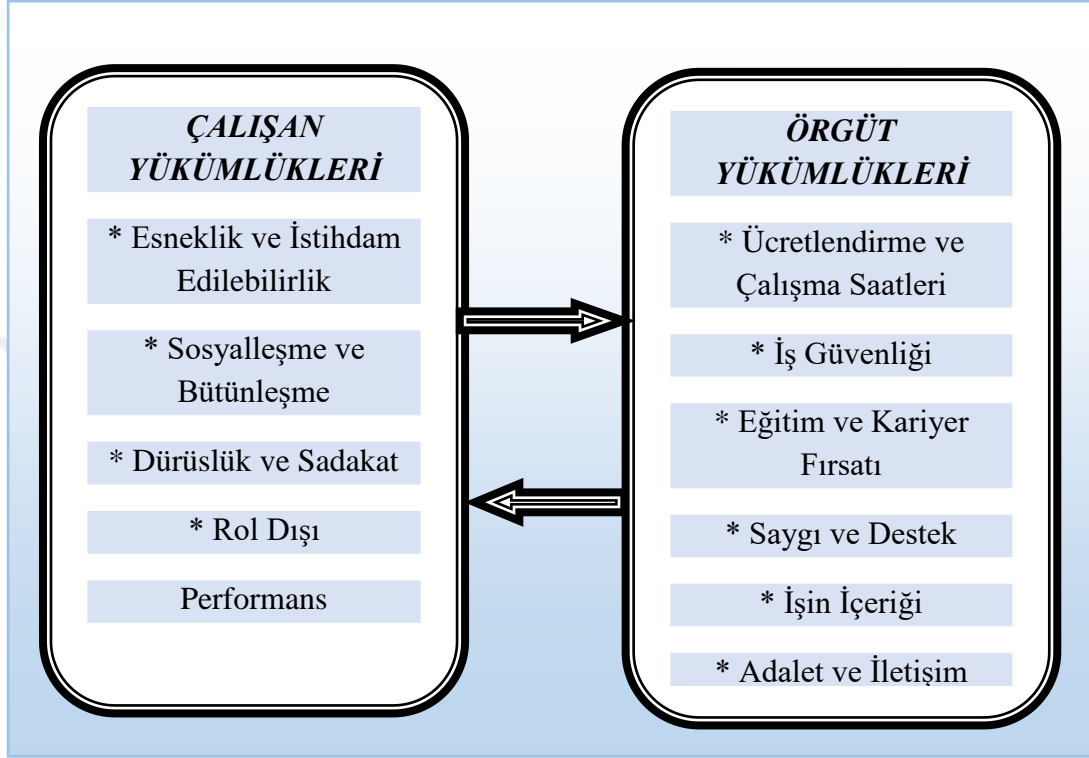
ise aslında tamamen algısal nitelik taşımakta ve çeşitli kaynaklardan edindikleri bilgileri anlayıp yorumlayarak bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Dolayısıyla bu sözleşmeler, algılara dayanan, bireylerin zihninde tutulan ve tarafların karşılıklı yükümlülükleri ile ilgili inançlar bütünüdür (Tallman, 2001: 8).

Psikolojik sözleşmeler, kendine özgü, tanımlayıcı boyutları açısından işlevsel hale getirilmiş olsa da birçok uygulayıcı için özellikle ilgi çekici olan psikolojik sözleşmelerin değişen içeriğidir. Daha geniş bir perspektifi benimseyen Shore ve Tetrick (1994), çalışanlar için temel öneme sahip unsurların; adil ücret, iyi çalışma koşulları ve iş güvenliği olduğunu, ancak bu unsurların herhangi bir sözleşme yükümlülüğü ve değişim arzusundan çok beklentilerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örneğin, İngiltere’de Herriot, Manning ve Kidd (1996), Herriot, Pemberton ve Hawtin (1996) ve Sparrow (1996) tarafından yapılan araştırmalar, önceliklerin ve tercihlerin çeşitliliğini vurgulamaktadır. Psikolojik sözleşmelerin içeriğine dair çalışan ile işveren bakış açılarını, olağan dışı bir şekilde inceleyen Herriot ve arkadaşlarının (1996), Birleşik Krallıktaki kritik olaylarda görev yapan kesim üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütteki iş, ödeme ve adalet ortamının en sık bahsedilen yönleri psikolojik sözleşmeler ile ilişkilendirerek ele almışlardır (Guest, 1998: 653).

Örgütsel davranışta ele alınan en önemli konulardan biri bireyle örgüt ilişkisidir ve bu ilişki genellikle psikolojik sözleşmeler olarak değerlendirilmektedir. “Psikolojik Sözleşmeler”, çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı değişim ve karşılıklı mübadele olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin bu tanımı, örgütün amaçları ile çalışanların hedefleri arasındaki çatışmayı engelleyen faaliyetlere ilişkin etkiyi açıklamaktadır. Psikolojik sözleşmeler, hem bireyin hem de örgütün karşılıklı ilişkileriyle ilgili algıladığı beklentilerin toplamını oluşturmaktadır. Örgüt, çalışanın işte olmasını, çok çalışmasını ve otoritesine uymasını beklemekte ve bu beklentiyi karşılamak için yetkisini kullanmaktadır. Çalışan, örgütten işi için adil ödeme yapılmasını ve işinde adil muamele görmeyi arzu etmektedir. Örgütün bu beklentileri karşılayamaması, bazen çalışanın olumsuz tepkisine neden olmaktadır. Örneğin, örgüte kararlara katılmayı bırakma, yabancılaşma vb. (Huse ve Bowdth, 1977: 77).

Dulac (2005), psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılmasının araştırmacılara göre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir. Psikolojik sözleşmeleri kategorize etmekte

kullanılan yükümlülükler çerçevesi, her araştırmacı tarafından seçilen yaklaşıma göre de farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, araştırmaların sonuçlarını karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır (Muresanu, 2017). Psikolojik sözleşmelerde çalışanların ve örgütün yükümlülükleriyle ilgili genel temalar Şekil 3.1’de özetlenmiştir.



**Şekil 3.1: Psikolojik Sözleşmede Çalışan ve Örgüt Yükümlülükleri ile İlgili Temalar**

**Kaynak :** Muresanu, 2017: 405’den oluşturulmuştur.

Psikolojik sözleşmelerin önemini artıran iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlar (Guest, 1998: 654); istihdam ilişkisinin niteliğinin değiştiğine dair yaygın inanç ve örgütsel değişikliklerin örgütte geleneksel ilişkilerin bozulmasına yol açtığı görüşüdür. Psikolojik sözleşmelere dair popüler görüş, örgüt ortamında geleneksel olarak, güvenli ve adil bir iş karşılığında sadakat; zor ve yüksek kaliteli iş karşılığında ise kariyer fırsatı sunmanın artık mümkün olmadığı yönündedir. Vaatler ve beklentiler gerçeklerle çarpıştığında ise örgütler sözleşme ihlali sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır (a.g.m).

Psikolojik sözleşme kavramının günümüze kadar nasıl geliştirildiğiyle ilgili birçok sorunla karşılaşılmasına rağmen, kavramın önemini anlamak için çeşitli nedenler gerekmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı önemli görülmektedir; çünkü sözleşme zamanın ruhunu yakalamaktadır. Williamson (1975), Ouchi (1980) ve

Kalleberg ve Reve (1993)' ün analizinde görüldüğü üzere sözleşmeler, aniden önemli bir çalışma odağı haline gelmekte ve psikolojik sözleşmeler, örgütlerdeki sözleşmelerin çeşitliliğine ve karmaşıklığına dikkat çekmektedir. İkincisi, özellikle yöneticiler ve profesyonel çalışanların, örgütsel kariyerlerine olan bağlılıklarının, örgütsel uyumdaki genel değişiklikler veya sözleşme ihlali deneyimi ve özellikle “kariyer vaadi” ihlali nedeniyle sorgulanması durumunda, kariyer vaadi ihlalinin yeni bir olgu olup olmadığı sorusunun cevabını psikolojik sözleşme kavramı açıklamaktadır. Bu açıdan psikolojik sözleşmeler, potansiyel olarak yeni istihdam ilişkilerini anlamayı ve keşfetmeyi sağlayan verimli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Guest, 1998: 659).

#### **3.1.4. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Şartları**

“Psikolojik Sözleşme” kavramını önce Argyris (1960) ardından da Levinson ve arkadaşları (1962), Schein (1965-1980) ve Rousseau (1989-1995) ele almıştır. Argyris (1960), çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi tanımlamak için psikolojik sözleşme yapısını kullanmaktadır. Bu nedenle sözleşmeleri, iki taraf arasında yazılı olmayan karşılıklı yükümlülükler ve öznel bir anlayış olarak tanımlamaktadır (Meybodi, Mortazavi, KafashPoor ve Lagzian, 2008: 45).

Son on yıla kadar, psikolojik sözleşme kavramı, temel olarak bilimsel olarak değil de daha çok sezgisel bir araç olarak kullanılmış ve işveren ile çalışan arasındaki beklentilerden oluşan mübadele ilişkisini açıklamak için kullanılmıştır. Bu aşamada çok az ciddi araştırma yapılmıştır. Ancak 1990'ların başından bu yana psikolojik sözleşmeler, yapı statüsü kazanmış ve bu sayede önemli bir kavramsal ve deneysel dönüşüm geçirmiştir. Psikolojik sözleşme kavramı, etkin bir mübadele ilişkisinde neyin zor olduğunu anlamaya yönelik konulara ilişkin bir terim olmaktan çıkarılıp bilişsel-algisal bir unsura dönüştürülmüştür. Bu bağlamda Rousseau'nun (1989) araştırması, psikolojik ve zımni sözleşmeler arasındaki ayrımı kolaylaştırmakta ve iş sözleşmesinin psikolojisi hakkında daha resmi bir düşünce sisteminin parçasını oluşturmaktadır (Millward ve Brewertons, 1999: 254).

Psikolojik sözleşmelerin nasıl meydana geldiğiyle ilgilenen araştırmalarda, psikolojik sözleşmelerin, bireysel ve kendine özgü olduğu, kişilik gibi örgütsel faktörlerin de sözleşmelerin oluşumunda önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Sparrow (1998), bireylerin davranışlarının içinde bulunan kültürden etkilendiğini belirtmekte

ve ulusal değerlerin, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin içeriğini etkilendiğini ileri sürmektedir. Yani bireylerin psikolojik sözleşmeleri kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütlerdeki bireysel davranışları yönetmede (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002) kişilik kritik önem taşımakta ve çalışanların kişilikleri farklı psikolojik sözleşme algılarına yol açmaktadır. Nitekim Rousseau (1995), alışanların psikolojik sözleşmelerini, kişilikleri ile sözleşme koşulları arasındaki uyuma bakarak yorumladığını iddia etmektedir (Kwon, Lee, Wang ve Kim, 2018: 46).

Shore ve Tetrick (1994), psikolojik sözleşmelerin niteliğinin örgütün, çalışanlarıyla uzun veya kısa vadeli ilişkiler kurma eğiliminden etkileneceğini ne sürmektedir. Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli (1997) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise örgütlerin, çalışanları için yapacakları yatırım kaynaklarının değeri ile ilgili farklı stratejiler benimsediği ileri sürülmektedir. Örneğin, düşük yatırım stratejisi olan örgütlerden ziyade yüksek yatırım stratejileri olan örgütlerin, yüksek stratejik değer değişimlerini konu alan psikolojik sözleşmeler oluşturmaları daha muhtemeldir. Shore ve Tetrick, alışanların istihdam hedeflerinin de psikolojik sözleşmeleri şekillendireceğini belirtmektedir. Örneğin, örgütte kalıp kariyer edinmek isteyen çalışanlar, kapsamlı ve karşılıklı yükümlülükleri olan psikolojik sözleşmeler hakkında bilgi arama eğiliminde iken; örgüt için çalışmaya yalnızca kısa bir süre ilgi duyan çalışanlar, sınırlı yükümlülükleri olan sözleşmeler hakkında bilgi arayacak ve ona göre sözleşmeler oluşturacaktır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495).

Scott, aday çalışanlara, daha iyi bir seçim yapabilmeleri için işlerine ve örgütün onlardan beklentilerine dair daha net bir tablo sunulmasını şiddetle tavsiye etmektedir. Örneğin, bir endüstriyel örgütte, aday çalışanların %30' unun işletme gezisinden sonra o iş yerinde çalışmayı tercih etmediği görülmektedir (Huse ve Bowdoin, 1977: 79). Gamage ve Pang (2003), bir bireyin rgt ilk kez ziyaretinde hak, görev, imtiyaz ve yükümlülüklerle ilgili örgütün davranışlarına odaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenle, birey ve örgüt arasında sürekli bir ilişki kurulmak isteniyor ise örgütün bu ilişkilere uygun davranışlar geliştirmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşmeler, bu sonuçlara bağlı olarak çalışan ve örgüt arasındaki uyumlu ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Meybodi vd., 2016: 45).

### 3.1.5. Psikolojik Sözleşmelerin Konusu

Varlığını sürdüren psikolojik sözleşmelerin önemli bir yönü, nasıl geliştiğinin anlaşılmasıdır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda psikolojik sözleşmelerin bu yönünün yeterince derinlemesine ele alınmadığı görülmektedir. Levinson ve arkadaşları (1963) ile Schein (1980), psikolojik sözleşmelerin tarafların ihtiyaçlarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Taraflar birbirinin ihtiyaçlarını karşılamayı kabul ettiklerinde sözleşme şartlarını da oluşturmaktadır. Levinson ve arkadaşları (1963) ile Schein'in odaklandıkları husus, iki tarafın beklentilerinin karşılıklı mübadelesi üzerinedir. Rousseau (1989, 1990, 1995), psikolojik sözleşmelerin, çalışanlar ve örgüt arasında vaat edilen bir mübadeleden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Lawless (1979) ve Rousseau (1995), hem örgüt hem de örgüt yükümlülüklerini belirlemede örgütün oldukça baskın olduğunu ifade etmektedir. Rousseau (1995) psikolojik sözleşmelerin “örgüt tarafından şekillendirildiğini” ortaya koymakta iken; Kotter (1973), sözleşmeye taraf olanların hak ve yükümlülüklerine ilişkin birbirlerinden birtakım beklentileri olduğunu ileri sürmektedir (Tallman, 2001: 22)

Örgüt, çalışanların bazı isteklerini yaparken bazı isteklerini de yapmaktan kaçınmaktadır. Örneğin, örgüt çalışanlara statü kazandırmakta, iş güvenliği sağlamaktadır; çalışanlar da sıkı çalışmakla, işleri yaparken gerekli özeni göstermekle, işlerinin gerektirmediği taleplerde bulunmamakla, örgütü kamuoyunda eleştirmemekle karşılık vermektedir. Kısaca örgüt, çalışanlardan kurallara uymalarını beklemekte (meşru temsilcileri, yöneticileri ve amirleri aracılığıyla yetkisine sunulan); çalışanlar da karşılığında adil muamele görmek istemektedir (Lawless, 1979: 220).

Rousseau (1995), çalışanların psikolojik sözleşmelerin şartlarını üç yöntemle öğrenebileceklerini ileri sürmektedir. İlki, bireyler başkalarıyla kurdukları iletişim sürecinde sözleşme şartlarından haberdar olabilirler. Aday çalışanlar, örtük veya açık bilgi edinebilirler. İşe alındıktan sonra ise iş arkadaşları ve amirler, çalışanlarla örgüt arasında var olan yükümlülüklerle ilişkin görüşlerini açıklayabilirler. İkincisi, örgütte denetim faaliyetlerini yürütenlerin, diğer çalışanlara nasıl davrandığına ilişkin gözlemler de sözleşmeden doğan yükümlülüklerle yönelik işaretler vermektedir. Üçüncüsü, örgütün resmi tazminat sistemleri ve faydaları, performans incelemeleri, örgütün misyonu açıklayan ifadeler gibi yapısal unsurlar da psikolojik sözleşmelerin şartları hakkında fikir verebilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495).

Rousseau ve Tijoriwala (1998)'a göre farklı türdeki sözleşmelerin nasıl tanımlandığına bakılmaksızın uzun vadeli, yoruma açık yapılan sözleşmeler ve kısa vadeli, sınırlı müdahalelerle yapılan sözleşmeler arasındaki ayrım Psikolojik Sözleşme Teorisi'nin temel özelliği olmaya devam etmektedir. Rousseau (1995) psikolojik sözleşmelerin güç ve genellik özellikleri açısından farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Ona göre işlemsel sözleşme yükümlülükleri, sınırlı zaman çerçevesi ve ekonomik kaynakların değişimini; ilişkisel sözleşme yükümlülükleri ise sınırsız zaman çerçevesi ve sosyo-duygusal kaynakların değişimini içermektedir ve Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994) da işlemsel ve ilişkisel sözleşme yükümlülüklerin farklı olduğunu ileri sürmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495).

### **3.1.6. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri**

İş sözleşmesinin psikolojisi, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin yorumlanması, anlaşılması ve kabul edilmesi ile ilgilidir. Argyris (1962) "psikolojik sözleşme" kavramını kullanan ve sözleşmeleri öznel yönleriyle ele alan ilk araştırmacıdır. Psikolojik sözleşmeleri çalışan ile örgüt arasında, çalışma şartlarını yerine getirirken var olan fakat yazılı olmayan bir anlaşma olarak tanımlamıştır. Diğerleri tarafından yapılan açıklamalar da buna uymaktadır. Örneğin, Farnsworth (1982) psikolojik sözleşme kavramını, çalışanlar ve örgütler arasındaki karşılıklı beklentiyi ifade etmek için kullanmaktadır. Böylece psikolojik sözleşmeler, çalışan ile örgüt arasında yapılan anlaşmalarda neyin örtülü olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşmeler, aynı zamanda, örgüt ile çalışanlar arasındaki anlaşmaların oluşturulması aşamasında karşılıklılık ve mübadelenin oynadığı rolü tanımlayan ve açıklayan bir kavram olarak geliştirilmiştir (Millward ve Brewertons, 1999: 254).

McFarlane Shore ve Tetrick (1994) yaptıkları araştırmada, psikolojik sözleşmelerin işlevlerini ele almaktadır. Psikolojik sözleşmelerin ilk işlevi, güvensizliğin azaltılmasıdır. İstihdam ilişkisinin tüm yönlerini, resmi ve yazılı bir sözleşmeyle ele almak pek mümkün görünmemektedir. Bu durumda psikolojik sözleşmelerin boşlukları doldurma gibi önemli bir işlevi bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmeler, çalışanların davranışlarını şekillendirmektedir. Örneğin, çalışanlara, yükümlülüklerini yerine getirmeleri için yardımcı olmaktadır. Son olarak psikolojik sözleşmeler, çalışana örgütte nelerle karşılaşacağına dair bir öngörü sunmaktadır (Anderson ve Shalk, 1998: 640).

Schein (1980) de psikolojik sözleşmelerin, çalışanın ve örgütün beklentilerini yansıttığını ve çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarının temel belirleyicileri olduğunu belirtmektedir. Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeleri, çalışanların kendileriyle örgüt arasında var olan karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin algıları açısından tanımlamaktadır. Shore ve Tetrick (1994), psikolojik sözleşmelerin, çalışanlarda örgütle olan ilişkilerinde bir kontrol ve güvenlik hissi oluşturduğunu; örgüte çalışanların davranışlarını gözetmeksizin onları yönetme ve yönlendirme imkânı sağladığını ileri sürmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495).

Rousseau (1995)' ya göre psikolojik sözleşmelerin özelliklerden ilki, özünde bireyler arasında farklılık gösteren öznel bir algı olduğudur. İkincisi, dinamik yapıya sahip olduğudur. Üçüncüsü, verilen vaatlere dayalı karşılıklı yükümlülüklerle ilgili olduğudur; yani tarafların kendileri için olumlu olacağı düşüncesiyle ilişkilerine yatırım yapmasıdır. Son olarak, psikolojik sözleşmeler etkileşimle bağlantılıdır; çalışanlar ya da örgütler ayrı ayrı psikolojik sözleşmeler oluşturmamakta, ancak taraflar arasındaki etkileşimin kaçınılmaz bir sonucu olarak gelişmektedir. Dikkate değer bir diğer nokta, araştırmacılar tarafından nadiren tartışılrsa da psikolojik sözleşmelerin çalışanların davranış ve tutumlarının önemli bir belirleyicisi olduğudur (Anderson ve Shalk, 1998: 640).

Tallman (2001) yaptığı bir araştırmada, psikolojik sözleşmelerin özelliklerini dört madde halinde aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- \* ***Psikolojik Sözleşmeler Kendine Özgüdür:*** Bireylerin düşüncelerine bağlı çeşitli faktörler, kendilerine özgü bilginin önemini artırmakta veya azaltmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin şartları, bireylerin zihninde oluşturulmakta ve bireylerin yorumlarına ve aldıkları bilgilerin anlaşılmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, bir grup insanın işe alınması ve çalıştırılması koşullarının birbirine benzemesi, aynı içerikte psikolojik sözleşme yapacakları anlamına gelmemektedir.
- \* ***Psikolojik Sözleşmeler Taahhüt İçerir:*** Yazılı ve sözlü anlaşma genellikle işe alım sürecinde gerçekleşmektedir. Karşılıklı vaatlerle ortaya çıkan davranış, işe alma sürecinden önce, iş sırasında ve sonrasında meydana

gelebilmektedir. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların kendileri tarafından değiştirilen vaatler, yazılı ve sözlü anlaşmalara ilişkin yorumları ve karşı tarafın davranışlarıyla ilgili algılamalardır. İşe alım sürecinde ve sonrasında, örgüt temsilcileri ile çalışanlar arasındaki sözlü tartışmalar, çalışanların belirli vaatlerin verildiğine inanmasına neden olmaktadır. Örgüt temsilcieri, bazen örgüte en iyi çalışanları çekmek için örgütü elverişli bir şekilde tanıtmaktadır. Bunu yaparken, bu temsilciler, kasıtlı veya kasıtlı olmayan bir şekilde, çalışanlara, örgütün birtakım vaatleri yerine getirmede kararlı olduğunu göstermektedir.

\* ***Psikolojik Sözleşmeler Tutumları İçerir:*** Psikolojik sözleşmeler tutum olarak algılandığında, örgüt içindeki birtakım olayları değerlendirebilmek için çalışanlar tarafından kullanılabilir. Bazı olaylar, sözleşme koşullarının yerine getirilmesi ya da ihlal edilmesi ile doğrudan ilişki kurulması olarak yorumlanabilir. Bazıları da tarafların sözleşmeyi yerine getirme istekliliği veya kabiliyeti konusunda etkileri olduğu düşüncesiyle değerlendirilebilir. Buna ek olarak tutumlar, insanlara belleği organize etmek, depolamak ve belleğe bilgi almak için temel oluşturmaktadır. Böylece, eğer psikolojik sözleşmeler tutum içeriyorsa, geçmiş olayların bilgileri ve yorumları hafızadan kolayca erişilebilir olmalı ve mevcut olayları düşünmekte ve yorumlamakta kullanılmalıdır. Bu, psikolojik sözleşmelerin yükümlülüklerine ilişkin inançları, sözleşmelerin şartlarının yerine getirilmesini veya sözleşmelerin ihlal edildiğini ve sayısız doğrulayıcı olaya dayanılarak zamanla geliştiğini göstermektedir.

\* ***Psikolojik Sözleşmelerin Hepsi İlişkiseldir:*** Psikolojik sözleşmeler ilişkisel ve işlemsel bir sürekliliğe sahiptir ve her çalışanın psikolojik sözleşmesi bu süreklilik üzerine kuruludur. İşlemsel sürekliliği sona yaklaşmış çalışanın, birincil olarak işlemsel koşulları taşıyan ve birkaç ilişkisel koşul içeren psikolojik sözleşmeler yapması beklenirken; ilişkisel sürekliliği sona yaklaşmış çalışanın, öncelikle, ilişkisel koşulları olan ve birkaç işlemsel koşul taşıyan sözleşmeler yapması beklenmektedir.

### 3.1.7. Psikolojik Sözleşmelerin Önemi

Bazen örgütler, çalışanların beklentileriyle çelişebilecek gereksinimlere ve kısıtlamalara başvursa da örgüt ile bireysel hedef ve beklentiler arasındaki uyum, çalışanların örgütte kalma arzusunu etkileyebilmektedir. Uyumlu ilişkilerin temel kaynağı ise psikolojik sözleşme kavramıdır. Psikolojik sözleşme, iş sözleşmesinin gözle görünebilir nitelikte olan bir parçası olmasa bile, çalışanların ve örgütün davranışını etkileyen haklar, imtiyazlar, görevler ve yükümlülüklerle ilgili mübadele sürecini içermektedir. Yani çalışan, örgüte katıldığında örgütten birtakım yükümlülükleri yerine getirmesini beklemektedir. Bu yükümlülükler (Gamage ve Pang, 2003):

- \* Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlamak.
- \* İş güvenliği sağlamak için her türlü çabayı sarf etmek.
- \* Kalıcı ve zorlayıcı işler sağlamak.
- \* Eşit personel politika ve prosedürlerini uyarlamak.
- \* Personelin kendilerini etkileyen kararlara gerçek katılımını sağlamak.
- \* Kariyer ve uzmanlık için makul fırsatlar sağlamak.
- \* Personele saygılı davranmak.
- \* Mümkünse kişisel sorunlara karşı tutumu anlamak ve bunlara uygun davranış göstermek.

Argyris'in (1960) çalışmalarından bu yana psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkileri ve insan kaynakları yönetiminin subjektif ve belirsiz yönlerini ifade eden dar yasal bir çerçeve sunmanın dışında istihdam ilişkisini açıklayan bir alternatif olarak görülmektedir. Bununla birlikte Gues (2004a) araştırmasında, psikolojik sözleşmelerin hem örgütün hem de çalışanın karmaşık ve düzensiz sosyal etkileşimlerini anlayabilecek kabiliyete sahip bir çerçeve oluşturduğunu ileri sürmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006: 125).

1990'lı yıllardan bu yana psikolojik sözleşmeler, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir araç haline gelmektedir.

Rousseau (1995) tarafından “Çalışan ve örgüt arasındaki yükümlülüklerin rolünü üstlenen vaatler seti” olarak tanımlanan psikolojik sözleşmelerin katılım, örgütlerde kalma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu gözlenmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ölçülme şekli 2000’li yıllarda belirgin bir şekilde giderek gelişmiştir. Bu gelişmeyle birlikte, artık çeşitli örgütlerde veya ülkelerdeki psikolojik sözleşmelerin içeriğini ve oluşumunu açıklamaya çalışan zengin bir literatür ortaya çıkmaktadır (Muresanu, 2017: 405)

Shore ve Barksdale (1998) ile Tsui ve arkadaşları (1997), karşılıklı ve fazla sayıda yükümlülükleri olan psikolojik sözleşmelerin; örgütsel bağlılık, örgütsel destek, güven ve adalet algıları ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Koh ve Yer (2000) tarafından geçici çalışanlardan oluşan bir örnekleme yapılan araştırmayla da bu bulgular çoğaltılmaktadır (Cuypers, Rigotti, Witte ve Mohrb, 2008: 547). Ayrıca çoğu araştırmacı, psikolojik sözleşme türlerinden işlemsel psikolojik sözleşmelerin çalışanların tutumlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Örneğin, işlemsel psikolojik sözleşmeler ile örgüte olan güven arasında olumsuz yönlü bir ilişkili olduğu ve psikolojik sözleşmelerin zayıflamış iş ilişkileri veya azalan örgütsel bağlılığa yol açtığı görülmektedir. Bu sonuçların da muhtemelen iş tatmini ve genel refahı etkilediği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşmelerin içeriğinin etkilerini ortaya çıkarmaya çalışan başka araştırmalar da bulunmaktadır (a.g.m).

Psikolojik sözleşmeler, taraflar arasındaki beklentiler ile ilgili bir mübadele anlayışına dayanmaktadır. Birey, örgüt tarafından karşılanmasını beklediği bir dizi inanç, beklenti ve yükümlülüklerle istihdam yaratmaktadır. Ayrıca, psikolojik sözleşmelerin iş sözleşmesinde yer alan öğeleri içermediğine dikkat çekmek gerekmektedir. Psikolojik sözleşmeler, objektif ve tanımlanmış vaatler yerine daha örtülü, öznel ve yumuşak vaatlerle ilgilidir (Curwen, 2017). Bununla birlikte, psikolojik sözleşmeler bireysel seviyededir. Psikolojik sözleşmelerin şartlarıyla ilgili tarafların ortak inanca sahip olması, çalışanların örgütle olan ilişkilerini güçlendirmekte ve örtük bir sözleşmenin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Rousseau, 1989; 133).

### 3.1.8. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

Psikolojik sözleşmelerle ilgili araştırmalarda ele alınan konulardan biri, psikolojik sözleşmeleri geleneksel iş sözleşmelerinden ayıran temel boyutları belirlemektir. Örneğin, Rousseau ve McLean ve Parks (1993) kararlılık, kapsam, somutluk, odaklılık ve zaman çerçevesi olarak adlandırdıkları beş boyut üzerinde odaklanmaktadır. Bu şekilde bir dizi boyut oluşturulması, psikolojik sözleşmelerin anlaşılması için yararlı görülmekte, ancak birkaç soruyu da beraberinde getirmektedir. Bu sorulardan ilki, psikolojik sözleşmelerin boyutlarının teorik olarak elde edilmek yerine sezgisel olarak belirlenmesidir. Bu durum, boyutların tamamlanıp tamamlanmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Rousseau (1995), performans gereklilikleri ile ilgili bir boyuta ağırlık vermektedir. İkinci ve bağlantılı bir soru, her boyutun eşit derecede önemli olup olmadığı ile ilgilidir. Rousseau ve diğerleri, işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasındaki farka yansıyan “odak” boyutuna özel olarak vurgu yapmaktadır. Bu durumda ilişkisel psikolojik sözleşmeler, sosyal değişimi ve karşılıklı bağımlılığı vurgulayan sözleşmeleri ifade etmektedir. Buna karşılık işlemsel psikolojik sözleşmeler, sözleşmelerin somut içeriğini vurgulamaktadır. Geleneksel iş sözleşmesi ise ödeme düzenlemeleri, hastalık ödemeleri, tatil düzenlemeleri ve her iki taraftaki ihbar süreleri gibi istihdamın şartlarını ve koşullarını içermektedir (Guest, 1998: 653).

Psikolojik sözleşmelerin beş boyutundan biri olan (Rousseau ve McLean ve Parks, 1993) odak, çalışan kişi için önemli olan hususlarla ilgilidir: Örneğin, sözleşme koşullarının yerine getirilmesi yalnızca ekonomik, içsel ihtiyaçlarda (para) mı yoksa diğer (sosyal-duygusal) ihtiyaçlar da mı daha önemlidir. Zaman çerçevesi, sözleşmenin uzunluğuna işaret etmektedir; belirli bir son nokta var mı yoksa uzunluğu belirlenmemiş mi, yani açık uçlu mu sorusunun cevabını göstermektedir. Kararlılık, üzerinde anlaşmaya varılan görevlerin doğası ile ilgilidir; işlemsel sözleşmelerde bu kararlı ve esnek değildir, ilişkisel sözleşmelerde daha esnek ve dinamiktir. Kapsam, çalışmanın çalışanın kimlik ve benlik saygısı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. İlişkisel sözleşmelerde, işlemsel sözleşmelere kıyasla daha sınırlı, çalışanların özel hayatlarıyla ilgili olabilecek daha çok husus ortaya çıkmaktadır. İlişkisel sözleşmelerdeki maddiyatla ilişkilendirilen ve çalışanların sorumluluklarını içeren nedenler daha az belirgin olmaktadır. İşlemsel sözleşmelerde ise sınırların nerede olduğu taraflar için daha açık olmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998: 641).

Psikolojik sözleşmenin anlaşılmasına katkıda bulunan ve Rousseau ve McLean ve Parks (1993) tarafından ortaya konan psikolojik sözleşme boyutları Şekil 3.2’de gösterilmektedir.



**Şekil 3.2: Psikolojik Sözleşmenin Boyutları**

**Kaynak:** Guest, 1998: 653’den oluşturulmuştur.

### 3.1.9. Psikolojik Sözleşmelerin Türleri

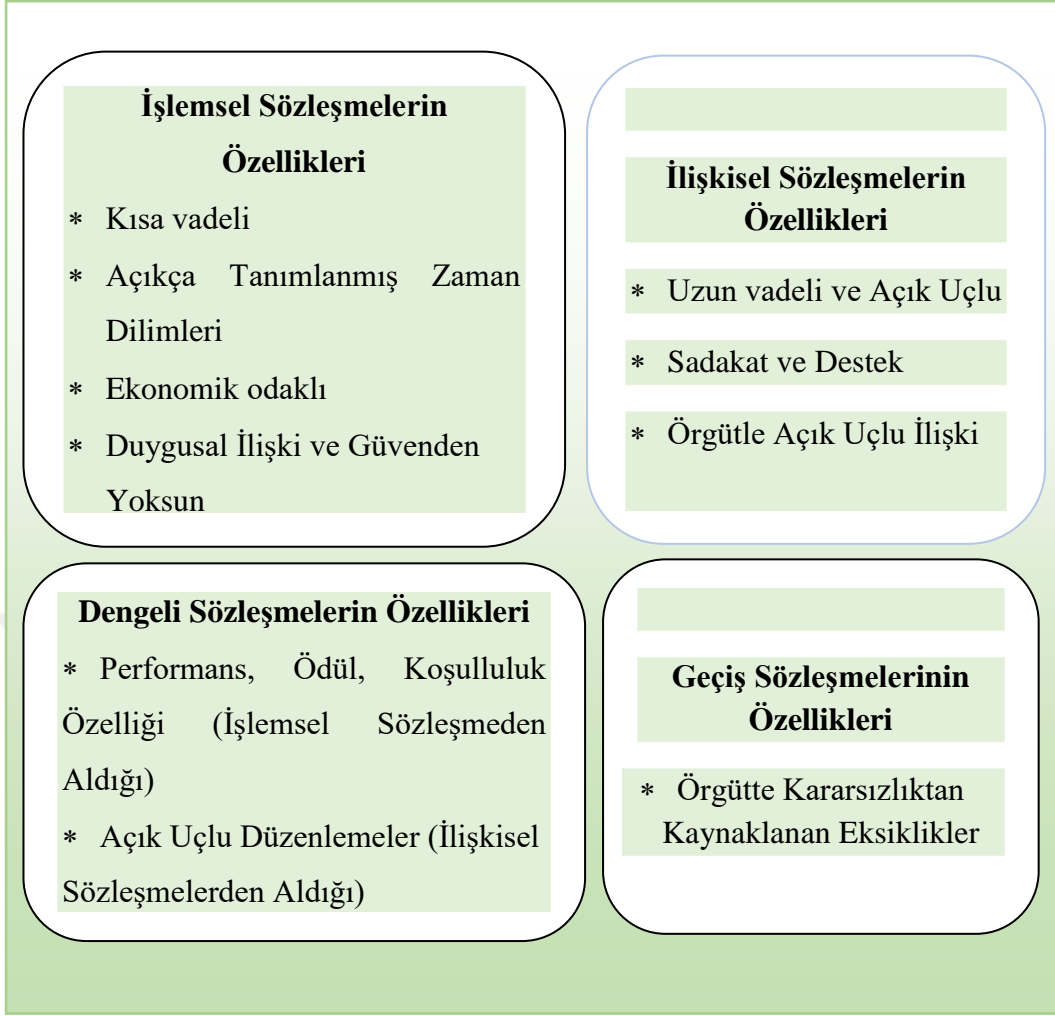
Taraflardan birinin yükümlüklerin yerine getirildiğine dair inancı, yaptığı gözlemler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu gözlemler doğrudan, daha öncesinde taraflardan birinin diğerine verdiği şartlı ve kendiliğinden ortaya çıkan beklentilerin algılanmasıyla gelişmektedir (örneğin, örgütte verilen iş yapılırken çalışan çıkan masrafları kendi öderse, bunu örgütün kendisine iade etmesini istemesi gibi). Psikolojik sözleşmelerin türleri, beklentiler arasındaki bağımlılıklar dikkate alınarak oluşturulmaktadır (Rousseau 1989: 137).

Psikolojik sözleşmelerin öznel yapısı ışığında araştırmacılar, psikolojik sözleşmelerin ögelerini sınıflandırmaya çalışmaktadır (örneğin, iş güvenliği, kariyer beklentileri, ücret, eğitim ve gelişim fırsatları, işte özerklik vb.) Bu sınıflandırmayı özellikle iki alt boyuta göre yapmaktadırlar. Bu boyutlar (örneğin, Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; MacNeil, 1985):

- \* İşlemsel sözleşmeler.
- \* İlişkisel sözleşmelerdir.

İşlemsel ve ilişkisel sözleşme arasındaki ayırım, Mac Neil'in (1974;1980) ve Blau'nun (1964) araştırmalarında yapılan ayırma paralellik göstermektedir (Barling ve Cooper, 2008: 12). Psikolojik sözleşmeler çeşitli teşvik ve katkılar içeriyor olmasına rağmen, MacNeil'in (1985) sözleşmeler tipolojisi, psikolojik sözleşmeleri kategorize etmek için kullanılabilir. İşlemsel sözleşmeler, taraflar arasında kısa süreli ve belirli, maddi değişimler içeren, rekabetçi ücret oranları ve uzun vadeli vaatlerin olmadığı sözleşmelerdir. Bununla birlikte, ilişkisel sözleşmeler, taraflar arasında ilişkinin kurulmasını sağlayan ve sürdüren, sınırsız, daha az özellikli anlaşmalardan oluşmakta ve takas edilebilir ya da edilemez türden beklentiler içermektedir. Bu beklentiler içinde ise eğitim, geliştirme olanakları ve uzun vadeli kariyer hedefleri gibi örnekler yer almaktadır (Robbinson vd., 1994: 139).

Rousseau (1995) ise psikolojik sözleşmeleri dört boyutta sınıflandırmaktadır. Bu sözleşme türleri; işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli sözleşmelerdir (Jamil, Raja, Darr, 2013: 495). Bu psikolojik sözleşme türleri ve özellikleri Şekil 3.3'te gösterilmektedir.



**Şekil 3.3: Psikolojik Sözleşme Türleri ve Özellikleri**

**Kaynak :** Jamil vd., 2013'ten oluşturulmuştur.

Şekil 3.3'te işlemsel sözleşmeler, doğası gereği kısa vadeli ve katı bir yapıya sahiptir. Ayrıca, belirli zaman çizgileri olan ve tamamen ekonomik odaklı, duygusal ilişki ve güvenden yoksun sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmeler ise bir örgütte güvenlik ya da büyüme karşılığında sadakat ve destek gibi duygusal unsurları içeren ve örgüt ile sınırsız, uzun süreli ilişkileri esas alan sözleşmelerdir. Dengeli sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerden performans, ödül ve koşulluluk özelliğini alırken; ilişkisel sözleşmelerden de açık uçlu düzenlemeler özelliğini almaktadır. Dolayısıyla dengeli sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel sözleşme türünün bir birleşimidir. Geçici sözleşmeler ise anlaşmada taraflar arasındaki kararsızlık koşullarından kaynaklanabilecek bir eksikliği ifade etmektedir; örneğin, küçülme gibi katı nitelikteki örgütsel değişiklikler, taraflar arasında bir bağlılık veya vaatlerin olmamasına neden olmaktadır (Jamil vd., 2013: 495).

Goyal (2009) da bir araştırmasında; işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçici psikolojik sözleşme türlerinin özelliklerinin neler olduğunu açıklamaktadır. Goyal'ın, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin belirtilen özelliklerine ek olarak tarafların yükümlülükleri açısından psikolojik sözleşmelerin özelliklerine dair ele aldığı hususlar şunlardır (a.g.m: 17-19):

- \* ***İşlemsel Sözleşme:*** Çalışan sadece kendisine verilen görevleri yerine getirmektedir. Çalışanın uzun vadede örgütte kalma zorunluluğu bulunmamakta ve yalnızca sınırlı bir süre için çalışmayı taahhüt etmektedir. Örgüt, belirlenen bu sürenin ötesinde geleceğe dair bir garanti vermemekte ve görevini yerine getiren çalışana yeterli miktarda tazminat ödemekle yükümlü olmaktadır. Ayrıca örgüt, çalışana herhangi bir konuda eğitim ve gelişme fırsatı da sunabilmektedir.
- \* ***İlişkisel Sözleşme:*** Kariyer ve ücretlendirme, kıdem ve diğer yararlar, ödüller sadece iş performansı ile ilgilidir. Çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesi için gerekeni yapması mecburidir. Örgüt aynı zamanda istikrarlı ücret, uzun vadeli iş güvenliği, kariyer gelişimi ve çalışana ailelerinin refahını sağlayarak yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Çalışan ise örgüte sadık olmak, örgütün amaçları, ihtiyaçları ile çıkarlarını desteklemekle ve örgüte bağlılıkla yükümlüdür.
- \* ***Dengeli Sözleşme:*** Dengeli psikolojik sözleşme örgütün; iş başarısına, yetenek ve performansa dayalı kariyer fırsatları için önceden oluşturduğu dinamik ve açık uçlu düzenlemelerine atıfta bulunmaktadır. Hem çalışan hem de örgüt birbirlerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlara sağlanan ödüller, özellikle iş ortamının değişmesi karşısında performansa ve örgütün başarısına veya rekabet avantajlarına katkı sağlamaktadır.
- \* ***Geçici Sözleşme:*** Rousseau bu sözleşmenin; psikolojik bir sözleşme formu değil, daha önce kurulan istihdam düzenlemesi ile çalışan örgütsel değişimin ve geçişlerin sonuçlarını yansıtan bilişsel bir yapı olduğunu açıklamaktadır. Bu aslında işlemsel ve ilişkisel sözleşme arasındaki geçiş dönemidir. Çalışan,

gelecekteki örgüt yükümlülükleri konusunda belirsizlikler yaşamaktadır. Örgüt, çalışana ayrıca istihdam garantisi vermemektedir.

Rousseau'nun "Örgütlerdeki Psikolojik Sözleşmeler" adlı kitabında yapmış olduğu psikolojik sözleşme tanımı, bireylerin karşılıklı yükümlülükler konusundaki inançlarına kaynak olarak kullanılmaktadır. Yani bireye ve bireyin dünyayı algılayış tarzına özgü içsel bir tanım ortaya koymaktadır. Rousseau'nun (1995) belirttiğine göre açık sözleşme (örneğin, işe alım sürecinde ele alınan ikramiye sistemleri) önceden belirlenmiş sözleşme koşullarının yorumlanmasıdır ve örtük sözleşme, sözleşmelerle ilgili "psikolojik" olan unsurlardan meydana gelmektedir. Yani psikolojik sözleşmeler, sözleşmelerin yazılı olmayan yönlerini anlamak için davranışı temel almaktadır. O zamandan beri psikolojik sözleşmelerle ilgili araştırmalar daha karmaşık hale gelmiştir. Bazı yazarlar bilişsel-algısal alanda çalışırken, bazıları ise bireyler ve örgütler arasındaki ara yüzün daha dinamik ve ilişkisel yönlerini korumaya çalışmaktadır (Millward ve Brewerton, 1999: 254). Rousseau (1995), bireysel ve grup düzeyinde olan sözleşmeler ile sözleşme taraflarınca veya anlaşma dışı taraflarca algılanan sözleşmeler arasında ayırım yapmaktadır. Grup düzeyindeki iş arkadaşlarıyla paylaşılan psikolojik sözleşmeler, Rousseau (1995) tarafından normatif sözleşmeler olarak isimlendirilmektedir. Belirli bir sözleşmeyle ilgili başkalarının inançlarını örtük sözleşme; sözleşmelerle ilgili toplumdaki genel inançları da toplumsal sözleşmeler olarak tanımlamaktadır (Anderson ve Shalk, 1998: 640).

### **3.1.9.1. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri**

Rousseau (1989)'a göre psikolojik sözleşmenin genel nitelikleri; tarafların karşılıklı yükümlülükler üzerinde inancının olması, bir tarafın diğer tarafın ortaya koyacağı vadin karşılığında bedel ödemesi, verilen vaatlerin öznel olması ve bireyin iyi niyet, adil çalışma ve güven ile ilgili inançlara sahip olmasıdır. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin özelliklerini ise McShane ve Von Glinow (2015) birbirinden ayırarak açıklamaktadır.

İşlemsel sözleşmelerin özellikleri ( McShane ve Von Glinow, 2015: 415-416):

- \* Temelinde kısa vadeli ekonomik içeriklerden oluşmaktadır.

- \* Sorumluluklar, sözleşmelerin ömrü boyunca değişmeyen bir dizi yükümlülükler şeklinde tanımlanmaktadır.
- \* Geçici pozisyonlarda çalışanlar ve danışmanlar işlemsel sözleşmeleri yapma eğilimindedir.
- \* Örgüt ile devam edileceğine dair inanç gelişene kadar yeni çalışanlar da bir dereceye kadar işlemsel sözleşme yapma eğilimindedir.

İlişkisel sözleşmelerin özellikleri ise şunlardır (McShane ve Von Glnow, 2015):

- \* Geniş çaplı, öznel, karşılıklı yükümlülükleri kapsayan ve uzun vadeli sözleşmelerdir.
- \* İlişkisel psikolojik sözleşme ile çalışanlar, örgütün yerine getirmesi gerekenleri kısa vadede yapmasını beklemeden örgütte kalmaya devam etmekte ve çaba göstermekte istekli görünmektedir.
- \* İlişkisel sözleşmeler de dinamiktir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, işlemsel sözleşmeden çok ilişkisel sözleşmelerde hâkim olma ve sürekli çalışanların ilişkisel bir sözleşmeye sahip olduklarına inanma olasılıkları daha yüksektir.

İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin özelliklerini bazı araştırmacıların farklı farklı ele aldığı ve yorumladığı gözlenmektedir. Ancak her birinin özellikle belirli nitelikler konusunda aynı görüşe sahip olduğu da açıkça görülmektedir. Örneğin, ilişkisel sözleşmelerin uzun vadeli, dinamik ve psiko-sosyal içerikli olma özellikleri ile işlemsel sözleşmelerin kısa vadeli ve ekonomik içerikli olma özelliği bunlardan bazılarıdır.

İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin özelliklerine değinen bir başka çalışma ise Meybodi ve arkadaşlarının (2016)'dır. Bu çalışmadan yararlanarak işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin karşılaştırmalı özellikleri Tablo 3.2'de ele alınmıştır.

**Tablo 3.2: İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri**

İşlemsel Psikolojik Sözleşme Özellikleri	İlişkisel Psikolojik Sözleşme Özellikleri
Ekonomi Yönü	Psikolojik ve Sosyal Yönleri
Kısa Vadeli	Uzun Vadeli
Çok Az Bağlılık, Kısa Vadeli Finansal Gereklilik	Özveri, Sadakat, Geniş ve Uzun vadeli Sorumluluklar
Bireye Sağlanan Fayda	İlişkilerin Değerinin Önemi

**Kaynak:** akt. Meybodi vd., 2016: 46'dan oluşturulmuştur.

Tablo 3.2'ye göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin psikolojik ve sosyal yönleri, işlemsel psikolojik sözleşmenin ise ekonomik yönü bulunmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme kısa vadeli iken ilişkisel psikolojik sözleşmenin uzun vadedir. Tarafların bireyselliklerinin önemsiz olduğu, bağlılığının çok az olduğu, kısa vadeli finansal gerekliliklere açıkça vurgu yapan sözleşmeler işlemsel sözleşmelerdir. Geniş ve uzun vadeli sorumluluklara ve özveri ile sadakat gibi sosyal duygulara odaklanan sözleşmeler ise ilişkisel psikolojik sözleşmelerdir. Her iki sözleşme de hem kişisel hem de profesyonel yaşamları önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca, işlem sözleşmesi bir kişiye fayda sağlarken, ilişkisel sözleşme ilişkilerin değerine bağlı olmaktadır (Meybodi vd., 2016: 46).

Daha özellikli olarak ilişkisel psikolojik sözleşmeler, hem ilişkisel hem de işlemsel içeriğe sahipken, işlemsel psikolojik sözleşmeler sadece işlemsel olup ilişkisel içeriğe sahip olmamaktadır. İşlemsel sözleşmenin içeriği, genellikle, işverenin yükümlülükleri olarak yüksek ücret veya performans dayalı ücret; çalışanların yükümlülükleri olarak performans standartlarının ve kuralların yerine getirilmesini içermektedir. İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler konusundaki tartışmalar, bu sözleşmelerin karşılıklı olarak farklı türler olup olmadığına veya her ikisinin de temel bir boyutun çeşitliliği olup olmadığına odaklanmaktadır. Araştırmacıların çoğu, bütün psikolojik sözleşmelerin güçlü bir ekonomik odaya sahip olacağı, yani tüm psikolojik sözleşmelerin işlemsel içeriğe sahip olacağı konusunda aynı düşüncededir. Ancak

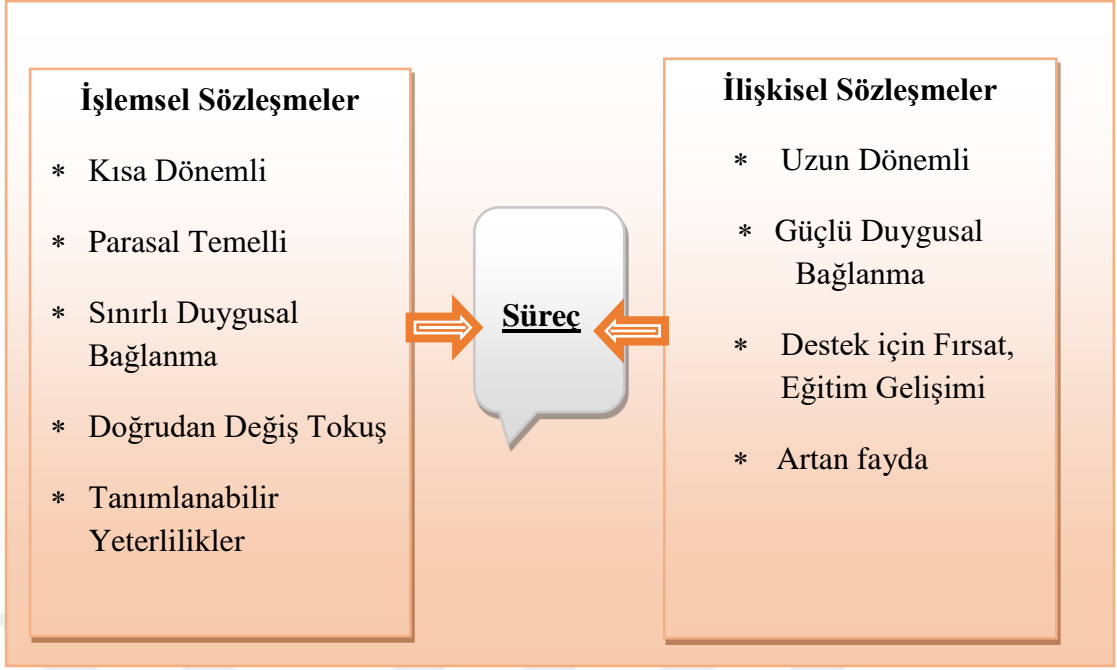
çalışanlar arasında psikolojik sözleşmelerdeki farklılıklar, öncelikle, ilişkisel içerik düzeyinde bulunmaktadır (Cuyper vd., 2008: 544- 545).

### 3.1.9.2. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmelerdeki Farklılıklar

Psikolojik sözleşme türü, değiştirilecek olan potansiyel kaynakları ve bu kaynakların niteliğini tanımlama açısından önemli görülmektedir. Araştırmacılar için zorluk, işlemsel-ilişkisel ayrımın en iyi nasıl yakalanacağıdır (Barling ve Cooper, 2008: 14). İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler, bir dizi genel sözleşme özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda işlemsel ve ilişkisel sözleşme farklılıkları şu şekilde özetlenebilir:

- \* İşlemsel sözleşmeler, taraflar arasında sürekli, karşılıklı bağımlılık olmadan, rasyonel bir biçimde yürütülen ve tarafların kendi çıkarlarına göre hareket ettiği sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmeler daha karmaşıktır, karşılıklı yatırımları temsil eden ve sosyo-duygusal (bağlılık, sadakat gibi) içeriğe sahip sözleşmelerdir (O'Donohue, Martin ve Torugsa, 2015: 134).
- \* Rousseau (1989, 1990, 1995) ve Wade-Benzoni (1995) kalıcı olmayan çalışanların yükümlülüklerinin, ilişkisel değil işlemsel sözleşme ile karakterize edilebileceğini belirtilmektedir. Özellikle Rousseau, kalıcı olmayan çalışanların ağırlıklı olarak işlemsel bir psikolojik sözleşmeye sahip olacağına inanmaktadır (Jose, 2008: 2).
- \* İşlemsel sözleşmeler, ekonomik odaklı ve yüksek düzeyde somut etkileşimleri içermektedir. Şartlar ve koşullar, ilişkinin belirli bir dönemi boyunca statik kalmakta ve sözleşme kapsamı dar olmaktadır. Buna karşılık, ilişkisel sözleşmeler somut ve maddi olmayan etkileşimleri içermektedir. Bu sözleşmeler açıkça sonlandırılmakta, alanları genişletilmekte ve sözleşme şartları dinamik olmaktadır (Barling ve Cooper, 2008:12).

İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler arasındaki farklılıklardan bazıları ise Şekil 3.4'te ifade edilmektedir.



**Şekil 3.4: İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklılıklar**

**Kaynak :** Curwen, 2017.

Psikolojik sözleşme türleri, Conway ve Briner (2009) tarafından altı genel sözleşme özelliği ile birbirinden ayırt edilmektedir; sağlanan fayda, kapsam ve somutluk, istikrar ve süre, içerik odağı, örgütsel yükümlülükler ve bireysel yükümlülükler. Teoride, süreklilik unsuru iki olası sınıflandırmaya izin vermektedir. Bunlar ya iki türden birinin seçilmesi veya iki tür arasında bir denge kurulmasıdır. Ampirik araştırmalar, bir çalışanın psikolojik sözleşmesinin genellikle ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerin ikisinin de içeriğinden oluştuğu yönündedir. Bir çalışanın psikolojik sözleşmesinin yalnızca bir türün karakteristik özelliklerine sahip olması muhtemel değildir. Bir psikolojik sözleşmenin her iki tür sözleşme özelliğinin birleşimini yansıtmaları daha muhtemeldir, ancak biri diğerinden daha baskın olmaktadır. Bu bağlamda, sözleşme yükümlülükleri yerine getirilmediğinde, çalışanların nasıl ve niçin tepki verdiğinin anlaşılması için araştırmalarda bu iki boyutlu tipolojinin kullanılması uygun görülmektedir (O'Donohue, vd., 2015: 134).

### 3.1.9.3. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmeler ile İlgili Bazı Analizler

Bulgular, bir yapı olarak iş sözleşmesinin, örgüt veya çalışan yükümlülüklerinde, rol dışı performansta, örgütte kalma veya ayrılma niyetinde ve

devamsızlıkta daha fazla değişken açıkladığını göstermektedir. Psikolojik sözleşmelerde bu unsurlar, ilişkisel ve işlemsel sözleşme ayrımını kullanarak analiz edilmektedir. (Millward ve Brewertons, 1999: 254). Bu bağlamda ilişkisel sözleşmeler ile ilgili yapılan bazı analizler şunlardır (Curwen, 2017; Kwon, Lee, Wang, Kim, 2018; Millward ve Brewertons, 1999: 254 ; Cuyper vd., 2008: 544- 545):

- \* İlişkisel sözleşmeler, en üst düzeyde güven, örtük duygusal bağlılık ve uzun süreli istihdamı içermektedir.
- \* McNail (1985)' e göre ekonomik değişimlerle sınırlı olmayan, örgüt ile çalışanlar arasında (örneğin, kariyer gelişimi gibi) bireysel büyümeye yönelik imkânlar sağlayan ve sadakat karşılığında iş güvenliğini temin eden sözleşmelerdir.
- \* Son zamanlarda gelişen pazar değişiklikleri ve iş dünyasındaki istikrarsızlıktan önce de ilişkisel sözleşmeler bulunmaktadır.
- \* Millward ve Herriot (1999)'a göre ilişkisel sözleşmeleri, büyük ölçüde örgütün sosyal olarak çekici bir yer olup olmadığına ilişkin çalışanın kararı belirlemektedir. Örgütte olumlu duygularla oluşan örgütsel kimlik, sözleşmelerin işlemsel niteliğini geçersiz kılarak ilişkisel sözleşmelerin gelişimini teşvik etmektedir.

İşlemsel sözleşmelerle ilgili analizler ise şunlardır (Kwon vd., 2018; Millward ve Brewertons, 1999: 254):

- \* MacNeil (1985)'e göre işlemsel psikolojik sözleşmeler, ekonomik değişime odaklanan, kısa vadeli, tamamen maddi olan ve örgüt ile çalışanlar arasında sınırlı bir katılımı gerektiren sözleşmelerdir.
- \* Esnek ve rekabet gücü yüksek örgütlerde işlemsel sözleşmeler daha çok yapılmaktadır.

- \* Çoğu çalışanın temel ihtiyaçları göz önüne alındığında, belirsiz olan ekonomik dünyada ve özellikle eski ilişkisel sözleşmelerin ihlal edildiği yerlerde işlemsel sözleşmelere eğilim daha yüksek görülmektedir.
- \* Son zamanlarda gelişen pazar değişiklikleri ve iş dünyasındaki istikrarsızlıkların sonucu olarak işlemsel psikolojik sözleşmelerde bir artış görülmektedir.

### 3.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Psikolojik sözleşmelere duyulan ilginin ardındaki en büyük neden örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerindeki sonuçlarıdır. Örgütler, örgütün iç ve dış çevresinde ortaya çıkan hızlı değişimlerle başa çıktıkça örgütte var olan psikolojik sözleşmelerde de değişimler yaşanmaktadır. Bu süreçte, örgütlerin çalışanlara aynı vaatleri veremeyeceklerini belirtmeleri veya vaatleri yerine getirme konusundaki isteksizlikleri, çalışanın işini değiştirmesine neden olabilmektedir. Bu durumda örgüt tarafından yapılan sözleşme ihlalinin olumsuz tepkilere yol açması muhtemeldir (Shapiro ve Kessler, 2000: 908). Sözleşme ihlalinin, başlıca belirgin ve potansiyel olarak en güçlü örneği, bir tarafın diğerine karşı yükümlülüklerini yerine getirememesidir (Robbinson vd., 1994: 140). Kotter, psikolojik sözleşmeleri oluşturan beklentilerin benzerlikleri ve farklılıkları ile ilgilenmektedir ve çalışanları korumak ve başarılı bir örgüt oluşturmak için bu farklılıkları en aza indirmenin önemini vurgulamaktadır. Böylece, Kotter, psikolojik sözleşmelerin ihlaliyle ilgili birçok deneysel çalışmanın temelini oluşturmaktadır (Christeen, 2009: 6).

Psikolojik sözleşmeler, çalışanlara örgüt tarafından verilen vaatlerle ilgili yükümlükleri içermektedir ve ihlalin, psikolojik sözleşmelerin konuşulmadığı, yazılmadığı ve genellikle göz ardı edildiği durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir (a.g.e: 3). Psikolojik sözleşmeler ihlal edildiğinde, çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve yükümlülüklerini yerine getirmesi de pek mümkün görünmemektedir (Zhao vd, 2007: 651).

Yükümlülükler vaat olarak kabul edilmekte veya borç olarak algılanmaktadır. Bir tarafın diğer tarafa karşı yükümlülüklerine uymamasının, taraflar arasındaki ilişkiyi

etkilediği görülmektedir. Örgütten kaynaklanan ihlaller, yükümlüklerle ilgili tarafların düşünce ve hislerini etkileyebilmektedir. Ayrıca, ihlaller, farklı yükümlülük türleri üzerinde farklı etkilere neden olabilmektedir (Robbinson vd., 1994: 140).

### **3.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Etkileri**

Psikolojik sözleşmelerin temel özelliklerinden biri, çalışanların gönüllü olarak bazı yükümlülükleri kabul etmeleridir. Çalışanlar daha sonra bu yükümlükleri kendi anlayışlarına göre planlamakta ve birtakım hedefler oluşturmaktadırlar. Psikolojik sözleşmeler, çalışan ile örgüt arasında örtük bir anlayıştır ve bu anlayış, muhtemelen, işe alım sürecinde yapılan açık veya kapalı sözleşmelerden gelmektedir (Landy ve Conte, 2010: 443).

Morrison ve Robbinson (1997)'a göre genel olarak örgütler, bir çalışanın psikolojik sözleşmesinde belirtilen vaatlerden birini veya birkaçını yerine getiremediğinde, vaatlerde ihlal algısı oluşmaktadır. Bu algı, örgütlerde öfke, güvensizlik ve ihlal gibi duygulara yol açmaktadır. Literatürde algılanan ihlalin; memnuniyetsizlik, sadakatsizlik, stres, duygusal sıkıntı ve düşük performans gibi zararlı sonuçlarla bağlantılı olduğu görülmektedir (Jamil vd., 2013: 495).

Rol içi performans, çalışanların yükümlülüğünü temsil ettiğinden çalışanlar, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşündüğünde, buna karşılık olarak kendi yükümlülüklerini yerine getirmeyi reddedebilirler. Turnley, Bolino, Lester ve Blood (2003) psikolojik sözleşmenin ihlali ile çalışanların rol içi performansı arasında negatif yönlü ilişkili olduğunu desteklemektedir (Zhao vd, 2007: 652).

Morrison ve Robbinson (1997) algılanan ihlali “sözleşmede her bir tarafın diğerine ne vaat ettiği ve bunların ne kadarını sağladığı konusundaki algıya dayanan bilişsel bir değerlendirme” olarak tanımlamaktadır ve çalışanın örgütünün yükümlülüklerini yerine getirmediği inancından kaynaklanan öfke, ihanet, adaletsizlik ve güvensizlik duygusu olarak ihlal hissinin ortaya çıktığını savunmaktadır. Blau (1964)'un Sosyal Mübadele Teorisi, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki zarar verici etkilerini açıklamaktadır. Bu teoriye göre çalışan-örgüt ilişkisi sosyal mübadele kurallarına tabidir. Çalışanlar, örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini fark ettiğinde, örgüte olan güvenlerini kaybetmekte ve

örgüt tarafından aldatıldıklarını düşünerek kötü muamele gördüklerini hissetmektedirler. Bu duygular da çalışanların daha az motive olmasına neden olmaktadır (Jamil vd., 2013: 496-497).

Morrison ve Robinson (1997) algılanan ihlalin, ihlal duygularına dönüşmesinin nedenini, yerine getirilmeyen yükümlülüklerle bağlamaktadır. İşlemsel sözleşme öğelerinin objektif, doğrulanabilir ve olay odaklı bir yapıya sahip olması nedeniyle, bu sözleşmelerde çalışanlar, örgüt tarafından vaat edilen ile sunulan ekonomik nitelikli unsurları karşılamaktadır. Psikolojik sözleşmesine aykırı davranılan çalışanlar, bu durumda üzüлüp ihanete uğradığını hissetmektedir. Vaat edilen herhangi bir konunun yerine getirilmediği tespit edilirse, sözleşmelerde ekonomik yükümlülüklerle daha fazla ilgilenildiği zaman bu durum kolayca ihlale dönüşebilmektedir (a.g.m: 499; Rousseau, 1989: 133).

Örgütte psikolojik sözleşmenin, çalışma davranışında güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Rousseau, sözleşmelerin yaratılması, değiştirilmesi veya ihlal edilmesinden çalışan davranışlarının öngörülebileceğini savunmaktadır. Bununla birlikte, davranış tahmini çok karmaşık bir konudur ve örgütsel, sosyal (normatif) ve kişisel değişkenlerin aynı anda dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan sözleşmenin ihlalinin sonuçları çok fazla araştırılmış ve incelenen sonuçlar üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar (Goyal, 2009: 15); çalışanların yükümlülükleri ve bunların yerine getirilmesi ile tutumlar ve davranıştır.

Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin iş gücü devri dışında pek çok sonuçla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Restubog, Bordia ve Tang (2007), Filipinler'deki satış ve pazarlama yöneticilerinin ihlallerini araştırma konusu yapmışlardır. Bu araştırmada, onlar psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgüt ve çalışanlar için sürekli olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Sonuçta, psikolojik sözleşmeler bozulduğunda veya ihlal edildiğinde, taraflar bazı olumsuz etkilerle karşı karşıya kalmaktadır (Landy ve Conte, 2010: 443-444).

### **3.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Etkilerine İlişkin Bazı Araştırmalar**

Geçmişten günümüze kadar psikolojik sözleşme ihlalinin etkilerini ele alan pek çok araştırmacı ve araştırma bulunmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- \* Deeri Iverson ve Walsh (2006), müşteri hizmetlerindeki çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güvenin azalmasıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonucun da daha düşük istihdam ilişkilerine yönelik algılar ile daha yüksek devamsızlık seviyeleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda, bir örgütün uyguladığı davranış standartları arasında tutarsızlıklar algılanması durumunda psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkabileceğini ve bu durumun çalışanların işten ayrılmalarını etkileyebileceğini ileri sürmektedir (Landy ve Conte, 2010: 444).
- \* Zhao vd. (2007: 667), işle ilgili sonuçların çoğunda psikolojik sözleşme ihlalinin önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İhlal konusundaki bulgular, psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkisini anlamada önemli bir kavram olduğunu desteklemektedir. Önceki yapılan araştırmalarda ihlal ile örgütte görülen beklentilerin etkisi kıyaslandığında ihlalin; iş doyumu, iş gücü devir niyetleri ve rol içi performans üzerinde büyük boyutlarda bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir.
- \* Schein'e (1978) göre örgüt ve çalışanlar arasındaki beklentiler, sadece ne kadar ücret ödeneceği değil, aynı zamanda, tüm yükümlülükler, ayrıcalıklar ve hakları da kapsamaktadır. Schein'in bu katkısı, iş gücü rahatsızlığının, çalışan memnuniyetsizliğinin ve çalışanın yabancılaşmasının psikolojik sözleşmenin ihlalden kaynaklandığı göstermektedir (Cullinane ve Dundon, 2006: 113). Böylece, çalışanlar için olumsuz bir olay olan psikolojik sözleşme ihlalinin, onların işten ayrılma eğilimlerini artırdığı ileri sürülmektedir ( Zhao vd., 2007: 651).
- \* Raja ve arkadaşları (2011) ilişkisel sözleşmeli çalışanların; düşük performans, düşük memnuniyet ve daha çok ihlal algısı gösterme eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmıştır. İlişkisel sözleşme türüne sahip çalışanlar ise, sözleşmenin yapısı gereği, sosyo-ekonomik terimlere odaklanmakta bu da ilişkisel sözleşmelerin uzun vadeli olmasını sağlamaktadır. Yine Raja ve arkadaşları (2011)'na göre ihlaller; performans, memnuniyet ve işi bırakma

niyetleri üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır (Jamil vd., 2013: 499-500).

- \* Suazo (2009), Sosyal Mübadele ve Eşitlik Teorisi öngörülleri uyarınca, psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları üzerine yapılan deneysel araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlalleri ile çeşitli iş yeri tutumları ve davranışları arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, psikolojik sözleşmelerinde bir ihlal algıladıklarında, bu ihlal onların öngörülebilirlik ve kontrol algılarını azaltmaktadır. Bu öngörülebilirlik ve kontrol eksikliği, çalışanların stres ve gerginlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Örneğin, Conway ve Briner (2002), verilen vaatler ile depresyon ve endişe gibi olumsuz tepkiler arasında güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Dahası, Gakoviç ve Tetrick (2003), örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin, duygusal tükenme ve iş tatminsizliğinin önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır (a.g.m: 497).

- \* İhlalin tek önemsiz sonucu, mevcut iş gücü devir oranı üzerinedir. Görünen o ki, olumsuz tutum ve niyetleri olan çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlallerine cevap verseler de bazen çalışanların örgütten çekilme ihtimali bulunmamaktadır. Böyle zayıf bir etki, iş gücü devrinin yüksek maliyetinden kaynaklanabilmektedir (Zhao vd., 2007: 670).

- \* Zhao, Wayne ve Glibkowski (2007) tarafından yapılan bir analizde psikolojik sözleşme ihlalinin etkisi ele alınarak üç sonuç ortaya konulmaktadır. Bunlar; sözleşme ihlali ve güvensizliği, tutumlar (iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve devir niyetleri) ile (örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı) performanstır (Landy ve Conte, 2010: 444).

Psikolojik sözleşmeler ile ilgili bir diğer önemli konu, psikolojik sözleşmelerdeki değişimin dinamikleridir. Son zamanlarda, Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşmede ihlallerin belirleyicileri ve özellikleri için bir model sunmaktadır. Roe ve Schalk da psikolojik sözleşmedeki dinamik süreçleri ve

değişimlerin tutumlara, özellikle örgütsel bağlılığa etkilerini açıklayan bir model geliştirmiştir. Bu modele göre psikolojik sözleşmede üç değişim gerçekleşmektedir (Anderson ve Shalk, 1998: 645). Bu değişimlerden ilki; normal durumlarda, çalışanın ve örgütün algıları dengelidir. Yani belirli sınırlar çerçevesinde psikolojik sözleşmenin içeriğinde bir dalgalanma olmaktadır. İkincisi, çalışanın veya örgütün teklif ettiği vaatlerle ilgili algısının belirlenen sınırların dışına çıkması durumunda, psikolojik sözleşmenin yenilenerek farklı sınırlar ve içerikte yeni bir sözleşme hazırlamasıdır. Üçüncüsü, yine bu sınırların dışına çıkılması halinde sözleşmenin feshedilmesidir (a.g.e).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS İLE İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI

Örgütlerde en önemli unsur çalışanlardır. Çünkü çalışanların işinde gösterdiği özen, yoğun çaba ve performans sayesinde örgütler rekabet güçlerini artırabilmektedir. Çalışanlar, hem kendilerinin hem de çalıştıkları iş yerinin belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba göstermektedir. Belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığı ise çalışanın performansını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, çalışan performansı ne kadar etkin olursa örgütün hedeflerine ulaşması, gelişmesi ve varlığını devam ettirmesi o kadar kolay olacaktır.

Örgütlerde çalışanlar işlerini ve kendilerine verilen görevleri örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda yerine getirmek durumundadır. Bu nedenle, çalışanların yaptıkları işle ilgili gerekli yetenek ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Çalışanların iş yerinde istenen hedefler doğrultusunda çaba göstermesi, yeteneklerini artırması ve tecrübeler kazanması ise örgütlerin, kendi bünyesinde yürütülen işlerin özellikleri ile gerekliliklerini, önceden açık ve net olarak belirlemesiyle mümkündür. Ayrıca örgütlerin, yerine getirilmesi gereken işleri ve görevleri, teknolojik yenilik ve zamanın gerektirdiklerine göre uyarlayabilmesi de önemlidir. Bunların dışında, çalışanların yaptıkları iş ya da verilen görevlerle ilgili gereksinimlerin neler olduğunu iyi anlayarak ve ona göre çaba sarf ederek hareket etmeleri, kendilerini geliştirmeleri gereklidir. İşte hem örgüt hem de çalışan için ayrı bir öneme sahip olan işle ilgili özellikler iş talepleri ve kaynaklarını oluşturmaktadır. İş talepleri, işle ilgili gereklilikleri ortaya koyarken iş kaynakları, iş taleplerini azaltarak örgüt ve çalışan hedeflerinin yerine getirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde öncelikle performans, iş performansı, rol içi ile rol dışı performans, bu iki tür performans arasındaki farklılıklar ve araştırmalar ele alınmakta, ardından iş talepleri ve kaynakları modeline, dinamiklerine, özelliklerine ve modelle ilgili yapılan araştırmalara değinilmektedir.

#### 4.1. PERFORMANS KAVRAMI

Çalışanların iş performansının değerlendirilmesi, örgütler için hayati bir insan kaynakları fonksiyonudur ve kritik öneme sahiptir (Riggio, 2003: 123). Performans kavramı, belirli bir görevin nasıl ve ne şekilde yerine getirileceği anlamına gelmektedir ve genellikle çalışan etkinliği olarak değerlendirilmektedir. Performans, kârlılığın artırılması ve tüm örgütsel çabalarda en iyi sonuçların elde edilmesi gibi örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmelidir. Performans, bir örgütte çalışanın hedeflediği başarının kapsamını yansıtmaktadır (Ojo, 2008: 123). Aragon (1993) performansı, başarıyı elde etmeye yönelik çabalardan oluşan örgüt hedefleri olarak görmektedir. Performans, yetenek ve motivasyonun bir sonucudur. Aragon performansı matematiksel olarak  $P = A$  (yetenek) x  $M$  (motivasyon) olarak ifade etmektedir. Yetenek değişkenleri, yeteneği etkileyen deneyim ve eğitim faktörlerinden oluşmaktadır. Motivasyon, çalışanların görevleri yerine getirmeye yönelik istekliliğini ifade etmektedir ve önemli bir faktördür. Motivasyon mevcut değilse, performans bundan olumsuz etkilenmektedir (a.g.m: 124).

Kültürün performans üzerindeki etkisini tartışılırken etkinlik ve verimlilik kavramları da birer performans değişkeni olarak değerlendirilmektedir. Aynı endüstride bulunan örgütler arasında çalışanların performansındaki farklılıklar, örgüt kültüründeki farklılıkların sonucudur. Örgüt kültürünün çalışanların performansı üzerindeki etkisi hassastır ve göz ardı edilemez (a.g.m).

En önemli iş sonuçlarından biri iş performansıdır ve örgütlerde en çok ölçülen ve en çok dikkat edilen değişkendir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı, çalışanlarının performansına bağlı olduğundan iş performansına verilen önem şaşırtıcı değildir (Riggio, 2003: 124). Çalışanların yüksek veya düşük performans göstermesine neden olan etkenlerin anlaşılmasındaki önemli adım, güvenilir ve geçerli iş performans ölçümleri geliştirmektir. Etkin iş performansı ölçütlerinin varlığı, performansla ilgili değişkenlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Jex ve Britt, 2008: 103) ve iş performansını ölçmenin birçok yolu bulunmaktadır (Riggio, 2003: 124).

Performans, örgütte yürütülen işlerdeki görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde çalışanın ortaya koyduğu davranış biçimi olarak açıklanmakta ve çalışanların isteyken yaptığı eylemleri içermektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit,

1997). Dolayısıyla iş performansı, çalışan davranışının değerlendirilmesidir. Murphy (1989a)'ye göre performans, sekiz değişik şekilde değerlendirilebilir. Bunlar; kâğıt / kalem testleri, iş becerileri testleri, yerinde testler, saha dışı testler, yüksek doğruluk simülasyonları, simgesel simülasyonlar, görev derecelendirmeleri ve genel değerlendirmedir. Bugüne kadar örgütlerde performans değerlendirmesinde en yaygın kullanılan iki yöntem; çalışanların belirli görevler üzerindeki performansının ve işteki genel performansın derecelendirilmesidir. İkinci yöntem, Van Dyne and Le Pine (1998) tarafından kullanılmıştır. Adı geçen yazarlar araştırmalarında; çalışanlardan iş arkadaşlarının ve denetçilerin performansının farklı yönlerini değerlendiren öğelere yanıt vermelerini istemekte ve onların görev ve bağlamsal performansı değerlendirilmektedir. Görev performansı, çalışanların performans beklentilerini yerine getirip getirmediğine göre değerlendirilmektedir. Rol dışı (bağlamsal) performans, çalışanın beklediği davranışlar dışında değerlendirilmektedir. Örneğin, kendi grubundaki diğer kişilere yardım etme ve planlanan işlemlere katılma gibi (Motowidlo vd., 1997:72-73; Jex ve Britt, 2008: 103).

Geçmişte çoğu örgüt çalışanlarının, bir iş tanımında listelenen işleri ne kadar iyi yerine getirdikleri değerlendirilirken; bugünün daha az hiyerarşik ve daha fazla hizmet odaklı örgütleri daha fazlasına ihtiyaç duymaktadır. Araştırmacılar günümüzde iş yerinde performansı oluşturan ve önemli taraflarını tanımlamakta kullanılan, özellikle üç konu üzerinde durmaktadırlar. Bunlardan ilki; Katz ve Kahn (1978)' tarafından ele alınan, kuralları belirlenmiş ve isteğe bağlı rol davranışı arasındaki ayrımı içeren sınıflandırmadır. İkincisi; iş birliği ve yardımseverlik davranışlarını kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988), pro-sosyal davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986) ve örgütsel doğaçlamayı (George ve Brief, 1992) içeren sınıflandırmadır. Üçüncüsü ise görev yeterliliğiyle ilgisi olan veya olmayan performans davranışları arasındaki ayrımı ele alan sınıflandırmadır. Bu üç konu, Borman ve Motowidlo (1993)'nin öne sürdüğü rol içi (görev) performans ve rol dışı (bağlamsal) performans ayrımında birleşmektedir. Görev performansı, bir mal ya da hizmet üretiminde kullanılan teknik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesidir. Yani geleneksel bir iş tanımındaki görev ve sorumlulukların birçoğunu içermektedir. Görev performansı, reçete edilen bir rol iken (Katz ve Kahn, 1978); bağlamsal performans daha çok takdire bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Robbinson ve Judge, 2011; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476).

## 4.2. İŞ PERFORMANSI MODELLERİ

İş performansını modelleme çabaları, tüm işlerde ortak olan bir dizi performans boyutunun belirlenmesini amaçlamaktadır. İş dünyasında var olan çok sayıda iş göz önüne alındığında, iş performansının boyutlarını belirlemeye çalışmak zorlu bir görevdir. Bununla birlikte, iş performansını modelleme hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel psikolojideki çoğu araştırma ve uygulama, performans tahmini etrafında toplanmaktadır. İş performans modelleri farklı farklı olsa da iş performansının iki temel sınıflandırması bulunmaktadır. Borman ve Motowidlo (1993) ve Conway (1999), açık ve net bir biçimde iş performansını tanımlamakta ve davranışları kendi karakteristikleri temelinde iki sınıfa ayırmaktadır. Bunlar; rol içi (görev) performans ve rol dışı (bağlamsal) performans modelleridir. Görev performansı, çalışanların mesleğine ilişkin teknik özelliklerinin değerlendirilmesini ifade etmektedir. Örneğin bir hemşire, kan alma, ilacın düzgün bir şekilde verilmesini sağlamak gibi belirli görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Aynı şekilde, bir kamyon şoförü de kargoyu nasıl etkili bir şekilde yükleyip işleyeceğini, karmaşık makineleri çalıştırmayı ve diğer teknik görev türlerini gerçekleştirmeyi bilmek durumundadır (Jex ve Britt, 2008: 98). Yine görev performansı, teknik beceri ve mesleğe özgü bilgi kullanımı ile ilişkilendirilmektedir. Bağlamsal performans ise iş arkadaşları, amirler veya müşterilerle olan etkileşimlerin yanı sıra öz disiplin, sebat ve gönüllük gerektiren davranışlarla ilişkilendirilmektedir (Van Scotter, Motowidlo ve Cross, 2000: 527).

Çalışanlar örgütsel etkinliği, doğrudan kendi yaptıkları görevlerle ilişkili olmayan davranışlarla zenginleştirmektedir. Bu tarz etkinlikler; örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamdan dolayı görev etkinlikleri ve prosedürleri için önem taşımaktadır. Bu etkinlikler; isteğe bağlı davranışlar, bağlamsal performans ya da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak etiketlenmektedir. Organ (1997), bu tür etkinlikleri açıklamak için bağlamsal performansın en iyi terim olabileceğini önermektedir. Borman, Hanson ve Hedge (1997), bağlamsal performansı ele almakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerin bağlamsal performansı oluşturan temel konular olduğunu ileri sürmektedir (Goodman ve Svyantek, 1999: 254).

#### 4.2.1. Rol İçi (Görev) Performansı

Rol içi performans, “çalışanların örgütün teknik çekirdeğini oluşturan faaliyetlerini gerçekleştirme etkinliği” olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Örneğin, satış işi için örnek görev performansı boyutları; ürün bilgisi, satışın kapatılması, kuruluş ve zaman yönetimini içermektedir. İtfaiyeci için örnek görev performansı boyutları; arama kurtarma çalışmaları, havalandırma ve kurtarma işlemlerini içermektedir (a.g.m). Aslında görev performansının özü, mesleğe özel görevlerdeki yetkinliktir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525).

Rol içi performans ya doğrudan üretime, mallara ve hizmetlere yönelik olarak ya da örgütün temel teknik süreçlerine destek sağlayan faaliyetlerine ilişkin davranış kalıplarını içermektedir. Çalışanların, bir görevi yerine getirmek için kullandığı teknik bilgi ve beceriler görev performansı ile ilgilidir. Bağlamsal performans ise görev aktivitelerinin yapıldığı, psikolojik ve sosyal içerikli davranış kalıplarından oluşmaktadır. Örneğin, çalışanlar iş arkadaşlarından birinin görevi tamamlamasına yardım ederse, yöneticileri ile iş birliği yaparsa ya da örgütsel süreçleri iyileştirmenin yollarına ilişkin öneride bulunursa bağlamsal performans ortaya çıkmaktadır (Van Scotter vd., 2000: 526) .

Rol içi performans, “doğrudan örgütsel amaçlara hizmet eden sonuç ve davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Rol olarak iş performansı, çalışanların resmi rol gereksinimleriyle ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Örneğin, Bakker ve arkadaşları (2004), iş baskısı ve duygusal talepler de dâhil olmak üzere iş taleplerinin, tükenme duyguları ile olan ilişkileri aracılığıyla rol performansını belirlediğini ileri sürmektedir. Rotenberry ve Moberg (2007), Diefendorff ve arkadaşları (2002) ile aynı mesleki katılım ölçütünü kullanarak, işin katılımı ile rol içi performans arasında küçük fakat anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu belirtmektedir. Genel olarak, iş katılımı ile performans arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar çok cesaret verici olmasa da iş katılımının rol içindeki iş performansını olumlu bir şekilde etkileyebileceğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır (akt. Chughtai, 2008: 171; Bakker ve Heuven, 2006: 428).

Son olarak, Scotter ve arkadaşları (2000), rol içi performansın örgütler için önemli olduğunu ve çalışanların mesleğe ilişkin kazançlarını ve kariyer gelişimini etkilediğini ortaya koymaktadır.

#### 4.2.2. Rol Dışı (Bağlamsal) Performans

Rol dışı performans, örgütsel etkinlik için gerekli ve isteğe bağlı olan etkinliklerdir (örneğin nazik davranma, başkalarına yardım etme gibi) (Becker ve Kernan, 2003: 328). Rol dışı (bağlamsal) performans, etkili iletişim kurma, iş yerinde motivasyon, gayret gösterme ve iyi bir takım üyesi olabilme gibi teknik olmayan yetenekleri ifade etmektedir (Jex ve Britt; 2008, 98). Çeşitli araştırmalar, bağlamsal performans oranının genel performans derecelendirmelerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 103).

Rol dışı performans, resmi iş tanımlarında belirtilenlerin ötesine geçen ve örgütsel etkinliği artıran davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bakker, Demoroiiti ve Verbeke, 2004). Buna göre rol dışı performans, görev performansının oluşabileceği iyi bir ortam sağlayarak örgütün etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Aguinis'e göre (2013: 91-92) bağlamsal performans içeren bu davranışlardan bazıları şunlardır:

- \* Çalışanın kendi görev etkinliklerini başarıyla tamamlamak için (örneğin, işte fazladan çaba sarf etmek gibi) heyecanla ısrar etmek ve fazladan çaba harcamak.
- \* Resmi olarak mesleğin bir parçası olmayan göreve ilişkin faaliyetleri yerine getirme konusunda gönüllü olmak (örneğin, örgütsel iyileştirmeler önermek, yapıcı önerilerde bulunmak vb.)
- \* Yardımcı olmak ve diğerleriyle iş birliği yapmak (örneğin, iş arkadaşlarına ve müşterilere yardımcı olmak gibi).
- \* Örgütsel kurallar ve prosedürleri izlemek (örneğin, emir ve düzenlemeleri takip etmek, otoriteye saygı göstermek, örgütsel değerlere ve politikalara uygun davranmak vb.)

- \* Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak (örneğin, örgütsel sadakat, örgütü yurt dışında olumlu olarak temsil etmek gibi).

Bağlamsal performans, isteğe bağlı davranış olarak görüldüğünden çalışanlar işleriyle serbestçe uğraşırken kendilerini daha önemli ve değerli görmektedir (Van Scotter vd., 2000: 534). Bağlamsal performans içeren davranışlar önemlidir. Çünkü görev etkinlikleri ve süreçleri için destekleyici bir işlev gören; örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı biçimlendiren, örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışlardır. Bağlamsal performans davranışları arasında; resmi olarak mesleğin parçası olmayan görevleri yerine getirmek, örgütte diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak için gönüllü olmak gibi faaliyetler yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Bağlamsal performans, aynı zamanda, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık gibi daha bilişsel yapılanmalarla da benzerlik göstermektedir. Buna göre bağlamsal performansın motivasyonel unsurları örgütsel açıdan önem taşımaktadır. Ayrıca, görev performansıyla bağlamsal performans arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağlamsal performansın bir başka önemi ise büyük ölçüde kişilerin güdülenme kontrolü altında gerçekleşen davranış tipini temsil etmesinden kaynaklanmaktadır (Griffin, Neal, ve Neale, 2000: 517; Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 530; Conway, 1999: 3).

#### **4.2.3. Rol İçi Performans ve Rol Dışı Performans Arasındaki Farklılıklar**

Motowidlo ve Van Scotter (1994) performansı, resmi olarak örgütün amaçlarına doğrudan hizmet eden ve istenen sonuçlar ile davranışlar olarak tanımlanmakta; Bakker ve arkadaşları (2004) da çalışanların normal olarak iş yerinde rol içi ve rol dışı performans sergilediğini belirtmektedir.

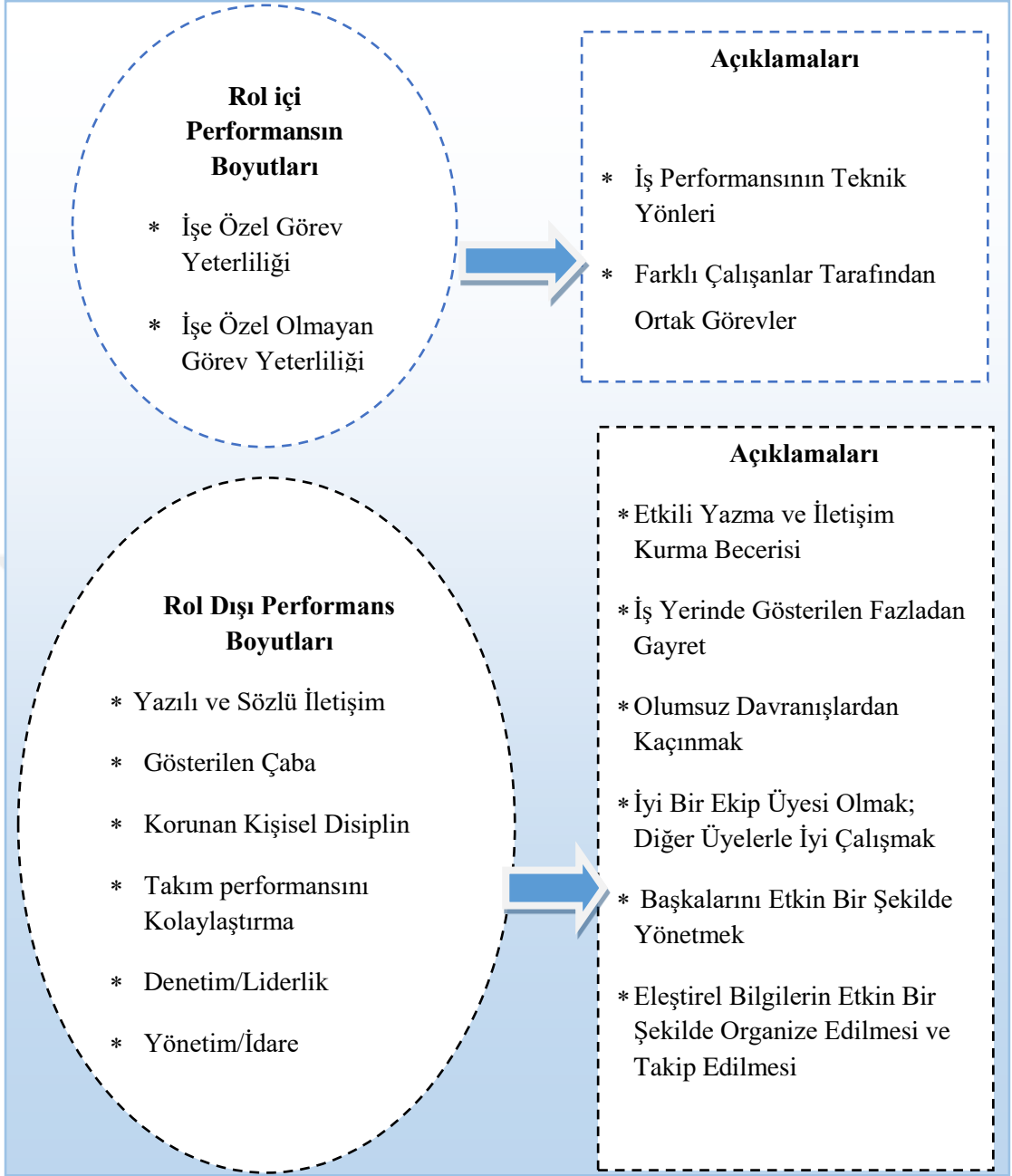
Rol içi ve rol dışı performans arasındaki bu ayrım, Campell'in (1990, 1994) ele aldığı iş performansı modelinde kapsamlı bir biçimde açıklanmaktadır. Campell, ABD Ordusu'ndaki askerler tarafından gerçekleştirilen çeşitli işleri analiz ederek iş performans modelini geliştirmiştir. Birden çok işin performans boyutlarının analizine

dayanarak, tüm işlerde performansın listelenebilen sekiz boyuta bölünebileceğini savunmaktadır. Campell'in modelindeki ilk iki boyut rol içi performansın önemini yansıtmaktadır. İlk boyut işe özgü görev yetkinliğidir ve belli bir işe özgü çekirdek görevlerle ilişkili davranışları içermektedir. Örneğin, para sayma, mevduat kaydetme ve çekleri nakde çevirme gibi davranışlar, bir banka çalışanının mesleğe özgü bazı görevlerini temsil etmektedir. Öte yandan, bir öğretmenin temel iş/görevleri içinde, programlama faaliyetleri, disiplini korumak ve ebeveynlerle iletişim kurmak yer almaktadır (Jex ve Britt, 2008: 98).

Borman ve Motowidlo (1993) ise bağlamsal performansı; işe özgü görev performansının ötesine geçecek şekilde, örgütsel çalışmanın sosyal ve motivasyon unsurlarını destekleyen, kişilerarası ve gönüllü davranışlar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, Motowidlo ve Van Scotter'in (1994), görev performansının bağlamsal performanstan farklılaştırılması gerektiği savını desteklemektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525).

Bağlamsal performans, görev performansından en az üç özellik açısından önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 103): Birincisi, görev etkinlikleri işlerde önemli ölçüde farklılık gösterirken, bağlamsal faaliyetler işlerde daha fazla benzer olma eğilimindedir. İkincisi, görev faaliyetleri (örneğin, bir performans değerlendirmesinde görünmek üzere) rol olarak tanımlanan bağlamsal faaliyetlerden daha olası gözükmemektedir. Conway (1996) tarafından yapılan bir araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Üçüncü olarak, görev performansının öncüllerinde bilişsel yeteneğin yer alması söz konusu iken; bağlamsal performans öncüllerinde kişilik değişkenleri yer almaktadır.

Rol içi ve rol dışı performans ayrımını ele alan Campell Modeli'nin, hem birinci hem de ikinci boyutları belirli bir mesleki pozisyonda yapılması gereken görevleri yansıtmakta ve görev performansını temsil etmektedir. Geriye kalan altı boyut, farklı işlerde kesişme eğiliminde olan bağlamsal performans yönlerini ele almaktadır (Jex ve Britt, 2008: 99). Şekil 4.1'de Campell'in rol içi ve rol dışı performans ayrımına göre iş performansını ele alınmaktadır.



**Şekil 4.1: Campbell (1990, 1994)' in Rol İçi ve Rol Dışı Ayrımına göre İş Performansı Modeli**

**Kaynak :** akt. Jex ve Britt, 2008: 99.

Şekil 4.1'deki modelde, görev performansını yansıtan ikinci boyut ise işe özel olmayan görev yeterliliğidir. Bu boyut, bir örgütün bazı üyeleri veya tüm üyeleri tarafından uygulanması gereken davranışlarla temsil edilmekte olup belirli bir mesleğe özgü davranışlar değildir. Örneğin, bir üniversite profesörünün birincil işle ilgili faaliyetleri, belirli bir alanda öğretim ve araştırma yapmaktır (örneğin, fizik). Ancak,

bir profesörün uzmanlığına bakılmaksızın, çoğu profesör öğrencilere danışmanlık, üniversitelerde görev yapan komitelerde görev yapma ve zaman zaman üniversiteyi mezuniyet gibi törensel etkinliklerde temsil etme gibi ortak görevleri üstlenmektedir (Jex ve Britt, 2008: 98).

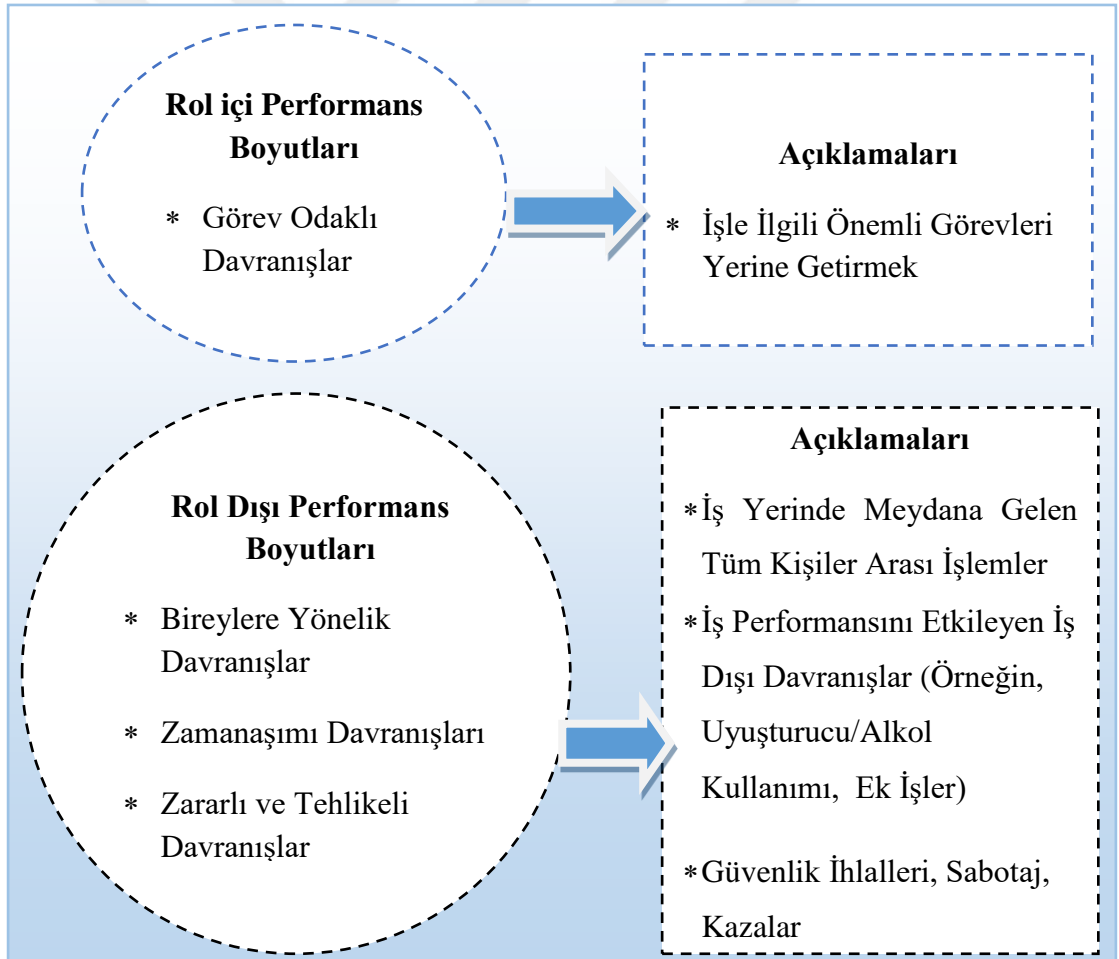
İş performansının bu boyutlarının her biri göz önüne alındığında, sekiz boyutun tümünün bütün işler için uygun olmayacağı açıkça görülmektedir. Aslında, Campell (1990), sadece üçünün (temel görev yeterliliği, gayret göstermesi ve kişisel disiplinin sürdürülmesi) tüm işler için başlıca performans bileşenleri olduğunu savunmaktadır. Bu model, işlerdeki performansı incelemek için ortak bir ölçek sağladığı için oldukça kullanışlı olmaktadır. Örneğin, bu modeli kullanarak, tanımlanmış belirli bir işte iki çalışanın ortaya koyduğu çabayı karşılaştırmak mümkün olmaktadır. Buna ek olarak, farklı iş türlerinin performansı boyutlar arasında karşılaştırılabilir. Böyle ortak bir ölçeğe sahip olmak, iş performansının genel belirleyicilerini anlamaya çalışırken çok yardımcı olmaktadır (a.g.e: 100).

#### **4.2.4. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ayrımı ile İlgili Bazı Araştırmalar**

Bazı araştırmacılar, rol dışı davranışın rol içi davranıştan farklı olabileceğini belirtse de bazıları (örneğin, Morrison, 1994) bu davranışların anlamlı bir şekilde farklılaşıp ayırt edilemeyeceklerini sorgulamaktadır. Rol içi davranış gerekli veya beklenen davranış olmakla birlikte, düzenli ve devam eden iş performansının temelini oluşturmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998: 108). Bu bağlamda, hem bu iki performansın birbiri ile ayırt edilemeyeceğine ilişkin hem de ayırt edilebileceğine ilişkin araştırmalar olduğu ortadadır. Ancak ele alınan konu gereği, rol içi ve rol dışı performans türleri arasındaki farklılıkları ortaya koyan araştırmacılar ve araştırmaları ele almak daha uygun görülmektedir. Rol içi ve rol dışı performans ayrımını ele alan bu araştırmacılardan biri de Murphy (1994)'dir.

Murphy (1994) tarafından ikinci bir iş performans modeli önerilmektedir. Bu model, özellikle ABD Deniz Kuvvetleri'nde iş performansını belirleyebilmek için geliştirilmiştir, ancak performans boyutları birçok sivil işle de ilgilidir. Şekil 4.2'de görüldüğü üzere, bu model performansı sekiz yerine dört boyuta indirmektedir. Bunlardan ilki, Campell'in (1990,1994) modelinde etiketlenmiş olan görev odaklı davranışlardır. Denetim işleri için bu etiketin denetim ve yönetime ilişkin boyutları

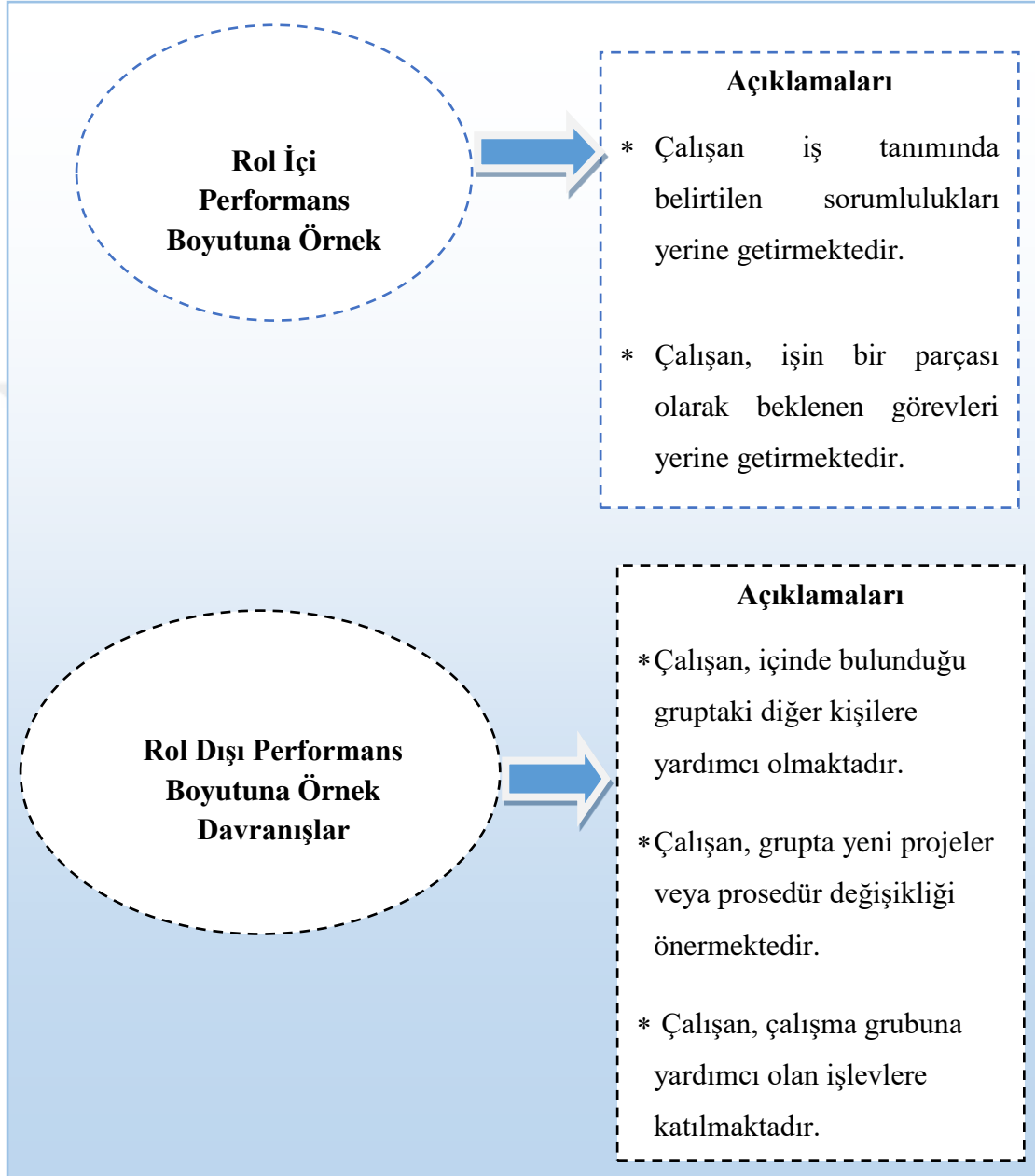
içereceği varsayılmaktadır. Özünde, kişinin işiyle ilgili önemli görevleri yerine getirmesini temsil etmektedir. Bu boyut Murphy modelinin, görev performansına açıkça atıfta bulunan tek bileşenidir. Kalan boyutlar, rol dışı performansa atıfta bulunmaktadır. Kişilerarası davranışlara işaret eden ikinci boyut, işte oluşan tüm kişilerarası işlemleri temsil etmektedir. Bu duruma, bir müşterinin sorusuna cevap veren bir perakende mağaza memuru, hastanın ilaç alması hakkında doktora danışan bir hemşire örnek verilebilir. Çünkü iş yerinde birçok kişilerarası işlem görevle ilişkili olmaktadır. Bu boyut, J. Campell'in modelinde denetim ve takım performansının kolaylığını yansıtmaktadır. İş yerindeki tüm kişilerarası işlemler görevle ilgili değildir. Örneğin, çalışanlar hafta sonları ne yaptıkları hakkında küçük bir konuşma yaparak pazartesi sabahlarını başlatabilirler. Dolayısıyla bu boyut, çalışanların genellikle iş arkadaşlarıyla olumlu kişilerarası ilişkileri sürdürdüklerini de göstermektedir (Jex ve Britt, 2008:101).



**Şekil 4.2: Murphy (1994) 'in Rol İçi ve Rol Dışı Ayrımına göre İş Performansı Modeli**

**Kaynak :** akt. Jex ve Britt, 2008: 101.

Campell ve Murphy'nin dışında Van Dyne ve Lepine de rol içi ve rol dışı performansı araştırmıştır. Bu iki araştırmacı, rol içi ve rol dışı performans boyutuna ilişkin 5 ölçüt olduğunu ileri sürmektedir. Bu ölçütler, Şekil 4.3'te ifade edilmektedir.



**Şekil 4.3: Van Dyne ve LePine'in Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçütü**

**Kaynak :** akt. Jex ve Britt, 2008: 104.

Şekil 4.3'te Van Dyne ve LePine, ileri sürdüğü rol içi ve rol dışı performans ölçütlerinden ikisi rol içi performansı, üçü ise rol dışı performansı ölçmede kullanılmaktadır. Buna göre rol içi performans ölçütlerinden ilki, çalışanın görevini yerine getirirken kullandığı ya da sahip olduğu sorumluluklarla ilgilidir. İkincisi ise

çalışanın sadece kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesi ile ilgilidir. Rol dışı performans ise özellikle çalışanın bir grup içindeki davranışlarıyla değerlendirilmeye alınmaktadır. Bu ölçütler; çalışanın grup arkadaşlarına yardımı, grup içindeki çeşitli önerileri ve yine çalışanın grup içinde yürütülen işlemlere katılımını içermektedir.

Rol içi ve rol dışı performans farklılıklarına ilişkin bir başka araştırma ise Goodman ve Svyantek (1999) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada bağlamsal performans, resmi olarak mesleğin bir parçası olmayan faaliyetler için gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek, kişisel olarak rahatsızlık verici olduğunda örgütsel kuralları veya önerileri takip etmek, örgütsel amaçları desteklemek ve onaylamak ile çalışanın görev etkinliklerini başarıyla tamamlamak için fazladan gayret göstermeye devam etmesi gibi davranışları içermektedir. Bağlamsal performans faaliyetleri, görev performansı faaliyetlerinden özellikle dört açıdan farklılık göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993): Birincisi, görev faaliyetleri ya doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün teknik çekirdeğini oluşturmaktadır. Bununla birlikte bağlamsal faaliyetler, görev performansının oluştuğu örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı desteklemektedir. İkinci olarak, görev faaliyetleri, aynı örgüt içindeki farklı işler arasında değişmekte ve bağlamsal faaliyetler birçok işte ortak olmaktadır. Üçüncüsü, görev etkinlikleri, çalışanların ücret karşılığında yaptıkları davranışlardır. Son olarak görev etkinliklerini tamamlamak için önemli olan insan karakteristiği, bilgi, beceri ve yetenektir. Bu unsurlar, genellikle görev yeterliliği ile örtüşmektedir. Bağlamsal performansın başlıca kaynakları (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) ise çalışan yatkınlığı ve isteklilik, gönüllü olma, yardım etme ve ısrarlı olma gibi davranışlardır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255).

### **4.3. İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ**

İş talepleri ve kaynakları, genel olarak, her meslekte birbirinden farklılık göstermektedir. Jones ve Fletcher (1996) iş taleplerini, iş ortamının kalıcı olan, dikkat çeken ve tepki verilmesini gerektiren uyarınları olarak tanımlamakta ve iş taleplerini, işte yapılması gerekenler olarak açıklamaktadır. Daha spesifik olarak iş talepleri, bir işin bilişsel ya da duygusal çaba gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel yönleri olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle iş talepleri, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. İş taleplerinin hepsi olumsuz olamayla beraber, bu talepleri karşılamak için yüksek çaba gerektiğinden iş talepleri bazen iş stresine

neden olabilmektedir. Bu nedenle iş talepleri, daha çok depresyon, endişe veya tükenmişlik gibi olumsuz tepkiler ortaya çıkaran yüksek maliyetlerle ilişkilendirilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296).

İş talepleri ve kaynakları modeli, herhangi bir örgütte çalışanın; sağlığında bozulma ile motivasyonunun ya da katılımının, iş talepleri ve kaynakları aracılığı ile nasıl üretilebileceğini ortaya koyan bir modeldir. Çalışma koşulları, sadece işin özelliklerini temsil eden ve yetenek sınırlarını aştığında potansiyel olarak gerginlik yaratan iş talepleri ile değil, aynı zamanda, iş kaynakları ile de ilişkilendirilmektedir (Bakker, Demerouti, ve Schaufeli, 2003: 395).

İş talepleri ve kaynakları modeline (Demerouti vd., 2001) göre işin özellikleri, iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki genel kategoride sınıflandırılmaktadır. İş talepleri ve kaynakları, çalışmanın kapsamına bağlı olarak genel ve farklı nitelikteki talep ve kaynakların bütününden oluşmaktadır. Örgütte, sürekli fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilgili olan ve yapılan mesleğin yönlerini gösteren kavram iş talepleri kavramıdır. Örneğin, yüksek bir iş baskısı, iş yükü, duygusal talepler ve kötü çevre koşulları gibi. İş kaynakları ise işle ilgili hedeflere ulaşmada; iş taleplerini, iş taleplerine bağlı fizyolojik, psikolojik maliyetleri azaltmak ve kişisel gelişimi teşvik etmek için kullanılan fiziksel, sosyal veya örgütsel niteliklerden oluşmaktadır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007: 122; Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008: 225; Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004: 86).

İş kaynakları Kahn (1990) tarafından, çalışma ortamında, istihdam düzeyini şekillendiren ve rol performansı sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ortaya çıkan özellikler olarak açıklanmaktadır. Benzer bir şekilde, Hackman ve Oldham (1980), motivasyon potansiyeline sahip belirli iş özelliklerine değinmektedir. Bu tür iş özellikleri, sözde eleştirel psikolojik durumları (örneğin, anlamlılık gibi) teşvik etmekte ve bu durum da çalışanların tutum ve davranışlarına yön vermektedir. İş kaynaklarına zaman kontrolü, performans geribildirimi, destekleyici lider gibi değişkenler örnek olarak verilebilir (Bakker vd., 2003: 395).

İş özelliklerinin bu iki kategorisi, yani iş talepleri ve kaynakları, birbirinden bağımsız iki psikolojik süreci ortaya çıkarmaktadır. İlki sağlıkta bozulma süreci ikincisi

ise motivasyon sürecidir. Sağlıkta bozulma sürecine göre sürekli çaba gerektiren yüksek iş talepleri, çalışanların kaynaklarını tüketmekte ve enerji tükenmesi ile birlikte sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Örneğin, çeşitli meslek grupları arasında yapılan araştırmalarda tükenmeye (örneğin, ağır yorgunluk gibi) sebep olan belirli iş talepleri (örneğin, iş yükü veya duygusal talepler) bulunmaktadır (Xanthopoulou vd., 2007: 122).

İş talepleri, işin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerinin olumsuz olarak değerlendirilmesidir. İş kaynakları ise iş hedeflerine ulaşmada, iş taleplerini azaltmada ya da kişisel büyüme ve gelişmeyi canlandırmada kullanılan ve olumlu olarak değerlendirilen niteliklerdir (Schaufeli ve Taris, 2014: 56). Bazen belirli çalışanlar için iş kontrolü gibi bir kaynak olumsuz olarak ele alınabilmektedir. Yani öğrenme ve geliştirme için bir fırsat olarak değil de tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle olumsuz olarak değerlendirilen bir kaynak (tehdit) bazen bir talep olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla, temelde talepler olumsuz olarak değerlendirilirken kaynaklar olumlu değerlendirilmektedir. Ancak, bazen talepler olumlu olabilmekte ve kaynaklar tehdit oluşturabilmektedir (a.g.m).

İş talepleri ve kaynakları modelinde ortaya konan bir başka önermede, iş özellikleri iki farklı duruma yol açmaktadır. Bunlardan birincisi, yüksek iş talepleridir. Bu durum, çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketebilmekte ve bu nedenle sağlık problemlerine ya da tükenmişliklere yol açabilmektedir. İkincisi ise eksik iş kaynaklarıdır. Eksik iş kaynakları, başarısızlık ve hayal kırıklığına neden olmakta ve çalışanın gerçek hedef başarısını engellemektedir. Bu olumsuzluklar işten çekilmeye, motivasyonun veya vaatlerin azalmasına neden olabilmektedir. İş kaynaklarının eksik olması, çalışanların yüksek iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltmasını engellemektedir ve çalışanlar çalışma hedeflerinden uzaklaşmaktadır (Bakker, Demerouti, Boer ve Schaufeli, 2003: 345).

İş talepleri ve kaynakları modeli, çalışanların sağlığının ve refahının olumlu (kaynaklar) ve olumsuz (talep) iş özellikleri arasındaki dengeden kaynaklandığını varsaymaktadır. Bu model, belirli iş talepleri veya iş kaynakları ile sınırlandırılmamaktadır. Herhangi bir talebin ve kaynağın çalışanların sağlığını ve esenliğini etkileyebileceğini varsaymaktadır. Dolayısıyla model, potansiyel olarak tüm

iş taleplerini ve iş kaynaklarını içermekte, daha esnek olmakta ve çok daha geniş çalışma alanlarına göre uyarlanabilmektedir. Bu model, özellikle esnek yapısı nedeni ile, uygulayıcılara cazip gelmekte ve araştırmacılara bu özelliği ile hitap etmektedir. Aslında tek bir iş talepleri ve kaynakları modeli bulunmamaktadır. Model, iyi tanımlanmış ve belirli kavramlar dizisini birbiri ile ilişkilendirmek yerine sezgisel olup iş özelliklerinin çalışan sağlığını, refahını ve motivasyonunu nasıl etkilediğini gösteren bir yöntem içermektedir (Schaufeli and Taris, 2014: 44). İş talepleri ve iş kaynakları, dolaylı yoldan rutin ihlallerle (örneğin, emniyet kuralları ve düzenlemelerinin aşılmasıyla ilgili kısa yollar kullanarak), durumsal ihlallerle ve doğrudan iş yükü ve iş yükümlülüğü ile ilişkilidir (a.g.m).

Karasek'in (1979), Etkili Talep Kontrol Modeli'nde, iş yükü ve zaman baskısı gibi doğası gereği nicel nitelikteki iş talepleri oldukça sınırlı bir tanımlamayla ele alınmaktadır. İş talepleri ve kaynakları modeli, duygusal talepler, iş ekipmanı (bilgisayarlar) ile ilgili problemler veya görev değişikliği de dâhil olmak üzere, çalışma ortamının çeşitli zorlayıcı özelliklerinin sağlıktaki sorunlara yol açabileceğini ve dolayısıyla bu sorunların devamsızlığa neden olabileceğini öne sürerek bu görüşü genişletmektedir (Bakker vd., 2003: 395).

#### **4.3.1. İş Talepleri ve Kaynakları ile İlgili Bazı Araştırmalar**

Bazı araştırmalar, iş talepleri ve kaynakları modeline açıkça atıfta bulunmakla birlikte, sadece iş özelliklerini (talepler ve kaynaklar) ve işe katılımı içermektedir. Örneğin, Hakanen, Bakker ve Demerouti (2005), dört maddelik iş talebini, beş maddelik iş kaynağını ve bunlara karşılık gelen 20 adet talep ve kaynak etkileşimini ele alarak Finlandiya dış hekimlerine yönelik iş talepleri ve iş kaynakları ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu etkileşimlerin dördü, iş kaynaklarının (mesleki becerilerdeki değişkenlik gibi), iş talepleri (niteliksel aşırı yüklenme gibi) üzerindeki etkilerini azalttığını göstermek açısından önemli görülmektedir. Benzer sonuçlar, Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou (2007) tarafından Finlandiyalı öğretmenlere yönelik yapılan bir araştırmada da ortaya çıkmaktadır (Schaufeli and Taris, 2014: 52).

İş talepleri ve kaynakları modelinin orijinal hali, iş taleplerinin ve kaynakların varlığından veya yokluğundan kaynaklanan olumsuz sonuçlara odaklanmaktadır.

Schaufeli ve Bakker (2004), bu modeli temel alarak olumlu bir sonuç eklemektedir. Eklediği bu sonuç ise “katılım” dır. Schaufeli ve Bakker (2004), iş taleplerini ve iş kaynaklarını ele alırken iki paralel süreç bulunduğunu iddia etmektedir. Bu süreçler; iş taleplerini tükenmeye bağlayan “enerjik süreç” ve iş kaynaklarını sözleşmeye bağlayan “motivasyonel süreç” tir. İş kaynaklarının tükenmesi olumsuz sonuçlar yaratmaktadır; çünkü kaynak eksikliği iş taleplerini ve dolayısıyla tükenmişliği artırmaktadır (Verbruggen, 2009: 7).

İş kaynaklarının eksikliği, işten ayrılma gibi olumsuzluklara yol açmakta ve bu tarz olumsuzluklar tükenmişlik belirtisi olmaktadır (a.g.e). Bu nedenle Hobfoll (2002)’a göre iş kaynakları yalnızca iş talepleriyle başa çıkmak ve “işleri tamamlamak” için gerekli değildir, aynı zamanda, taşıdığı kendine has özellikleri ve etkileri açısından da önemli görülmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296).

Huhtala ve Parzefall (2007) iş talepleri ve kaynakları modelini, çalışanları yenilik yapma eğilimine ilişkin deneysel çalışmalara dâhil etmek için kavramsal bir çerçeve olarak kullanmaktadır. Araştırmacılar, işle ilgili kaynakların çalışanların yenilikçi bakış açısını ve yaratıcılığını etkilediğini savunmaktadır. İş talepleri belirli bir seviyede yararlı olsa da çok yüksek düzeydeki iş talepleri bir tepki ve stres sebebine dönüşmekte, ardından da tükenmeye neden olmakta ve yenilikçi bakış açısını engellemektedir. Nahrgang, Morgeson ve Hofmann (2011) iş talepleri ve kaynakları modelini bir iş yerinde, güvenlik davranışları temelinde incelemektedir. 203 örnek üzerinde yaptıkları bu çalışmada, iş talepleri (örneğin, riskler ve tehlikeler, fiziksel talepler ve karmaşıklık) ve iş kaynakları (bilgi, özerklik ve destekleyici bir çevre), tükenmişlik ve yükümlülük açısından güvenlik sonuçları (kazalar, yaralanmalar ve güvensiz davranışlar gibi) ile dolaylı olarak ilişkilendirilmektedir. Araştırmada, bu model ile uyumlu olarak güvenlik sonuçları açısından, sağlıkta bozulma süreci ve motivasyon süreci için destek bulunmuştur. Crawford, LePine ve Rich (2010) tarafından yapılan 46 örneklemlili bir meta-analiz çalışmasında ise iş talepleri “zorluklar” (iş yükü, zaman baskısı, sorumluluk gibi) ve “engeller” (diğerlerinin yanında rol çatışması, rol belirsizliği gibi) olmak üzere iki kategoriye ayrılmak suretiyle değerlendirilmiştir (Schaufeli and Taris, 2014: 52)

Motivasyon sürecine odaklanan Schaufeli ve Bakker (2004), özellikle iş kaynaklarının katılım üzerine etki ettiğini tespit etmiştir. Hakanen, Perhoniemi ve

Toppinen Tanner (2008), iş kaynaklarının büyük bir meslek grubunda yer alan çalışanlar arasında iş ilişkisine yol açtığını göstermektedir. Bakker ve arkadaşları (2003b), Hollanda'daki çağrı merkezi çalışanlarına yaptığı araştırmada aynı sonucu ortaya koymaktadır. Salanova, Agut ve Peiro (2005), eğitim olanakları ve iş özerkliği gibi iş kaynaklarının yüksek düzeyde işe bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bazı araştırmalar da iş kaynaklarının katılım düzeyi ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Verbruggen, 2009: 8).

Ayrıca, iş talepleri ile tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Hakanen ve arkadaşları (2008) niceliksel iş yükü, iş içeriği ve kötü fiziksel çalışma ortamı gibi iş taleplerinin, üç yıllık bir dönemde tükenmişlik meydana getirdiğini ortaya koymaktadır. Schaufeli ve Bakker (2004)'in yaptığı çok örneklemlili bir araştırmada, iş talepleri ile tükenmişlik arasında özellikle güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Lorens ve arkadaşları (2006), hem İspanya'da hem de Hollanda'da yaptıkları araştırmalarda, niceliksel ve duygusal aşırı yük gibi iş taleplerinin, tükenme ve kinizm ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Özetlemek gerekirse, şu ana kadar yapılan araştırmalar iş kaynakları ile iş yükümlülükleri arasında, iş talepleri ile tükenmişlik arasındaki pozitif bir ilişki ve iş kaynakları ile tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir (a.g.e: 9).

Bazı araştırmalarda ise iş kaynaklarının (sosyal destek ve takdir), iş taleplerinin (öğrencilerin kötü davranışını) olumsuz etkilerini azalttığı tespit edilmiştir. Dahası iş kaynakları, özellikle iş talepleri yüksek olduğunda, katılımı artırmaktadır. Bu araştırmalar ayrıca, iş taleplerini ele almak ve incelemek için iş kaynaklarının önemini vurgulamaktadır. Diğer bazı araştırmalar da yalnızca, iş talepleri ve kaynakları modelinin sağlıkta bozulma süreci veya motivasyon süreci üzerine etkilerine odaklanmaktadır. Yine Finlandiya'da yapılan bir araştırmada, iş talepleri ile işe giriş arasında ve iş ilişkisi ile kişisel girişim arasında pozitif ve karşılıklı ilişkiler gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, iş talepleri ve iş kaynaklarının karşılıklı olarak birbirini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Schaufeli and Taris, 2014: 53).

Xanthopoulou ve arkadaşları (2007:138) çalışanların gelişimi için iş kaynaklarının harekete geçirme kabiliyetinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, onlara göre yüksek düzeyde iş talebinden kaçınılmalıdır; çünkü bunlar

işten çıkarmanın başlıca sebepleri olmaktadır. Ayrıca, çalışanların kişisel nitelikteki kaynaklarının güçlendirilmesi de yararlı olmaktadır.

Sonuç olarak, iş talepleri ve kaynakları modeline göre çalışma koşulları, iş talepleri ile iş kaynakları olmak üzere iki gruba ayrılmakta ve her biri farklı bir işlemi harekete geçirmektedir. İlk olarak, kötü tasarlanmış işler veya yüksek iş talepleri (örneğin, aşırı iş yükü, duygusal talepler gibi) çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketmektedir. Bu nedenle, çalışmada tükenmişlik duygusuna sebep olmakta ve sağlık sorunlarına yol açmaktadır. İkincisi, yeterli iş kaynaklarının bulunması, iş taleplerini azaltmakta, belirlenen hedefin başarılmasını sağlamakta ve kişisel büyüme ve gelişmeyi teşvik etmektedir. Yeterli düzeyde iş kaynakları, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve dolayısıyla örgütten ayrılma niyetinin azalması açısından daha güçlü bir katılıma neden olmaktadır. Aslında iş kaynakları, çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Bakker vd., 2003: 396).

#### **4.3.2. İş Talepleri ve Kaynakları Modelinin Dinamikleri**

İş talepleri ve kaynakları modeli üzerine yapılan birçok araştırmada, çalışanlar arasındaki farklılıklar değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, yakın tarihlerde yapılan araştırmalar, iş özellikleri, psikolojik durumlar ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin zaman içinde çalışanlar için nasıl geliştiğini ele almaktadır. Bu araştırmalar, genellikle, bir grup çalışanın, az sayıda, ardışık gün boyunca takip edildiği, günlük çalışmalar üzerine yapılan analizler şeklindedir. Her katılımcı, iş değişkenlerinin günlük seviyesini değerlendiren kısa bir anket (genellikle çalışma gününün sonunda) doldurmaktadır. Genellikle katılımcılar, işin başlangıcında aynı değişkenlerin daha genel nitelikteki seviyesini değerlendiren bir başka anket formu doldurmaktadır. Bu kural, günlük meydana gelen değişiklikleri incelemekte ve değişikliklerin temel düzeylerini kontrol etmekte fayda sağlamaktadır (Schaufeli ve Taris, 2014: 53).

Yunan Fast Food şirketindeki çalışanlar arasında yapılan bir günlük çalışmada Xanthopoulou ve arkadaşları (2009), bir çalışma haftasında meydana gelen özerklik, denetimsel koçluk ve takım ortamı gibi iş kaynaklarındaki günlük dalgalanmaların, günlük iş ilişkileri ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Daha fazla iş kaynağına sahip olunan günlerde, çalışanlar daha fazla katılımcı olmakta, daha iyimser olmakta ve kendi kendilerini daha etkin hissetmektedirler. Ayrıca çalışanlar, bu

kaynakların düşük olduğu günlerden daha iyi performans göstermektedir. Araştırma sonucunda, örgüt destekleyici olduğunda çalışanların işle daha çok meşgul olduğu ve iş yerinde daha fazla yiyecek satıldığı görülmektedir. Yine uçuş görevlileri arasında yapılan benzer bir araştırmada, Xanthopoulou, Heuven, Demerouti, Bakker ve Schaufeli (2008), iş arkadaşlarının desteği ile rol performansı arasındaki bağı iş ilişkisinin aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Schaufeli ve Taris, 2014: 54).

İş talepleri ve kaynakları modelinin sezgisel kullanımı, geniş kapsamı ve esnekliği, bu modelin hem araştırma hem de uygulama alanındaki güncel kullanımını artırmaktadır. Yine de bu geniş uygulanabilirlik ve kullanılabilirlik, modelin geliştirilmesi için herhangi bir boşluk olmadığı anlamına gelmemektedir (a.g.m: 44). Nitekim, iş talepleri ve kaynaklarının özelliklerini, hangi değişkenlerden oluştuğunu ve çalışma ortamında meydana getirdiği etkileri ele alarak açıklamaya çalışan birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Bakker ve arkadaşları (2004) bu araştırmacılar arasında bazılarıdır.

Bakker ve arkadaşlarına (2004: 86) göre iş kaynakları, örgüt seviyesinde (örneğin, maaş, kariyer fırsatları, iş güvenliği vb.), kişiler arası ve sosyal ilişkiler düzeyinde (örneğin, danışman ve iş arkadaşı desteği, ekip iklimi vb.), işin organizasyonu boyutunda (örneğin, rol açıklığı, katılım, karar verme vb.) ve görev seviyesinde (örneğin, performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, görev önemi, görev kimliği, özerklik vb.) bulunabilir. Genel olarak, iş talepleri ve kaynakları arasında negatif bir ilişki vardır. Çünkü “yüksek iş baskısı ve müşterileri ile duygusal olarak zorlu etkileşimler” gibi iş talepleri, iş kaynaklarının hareketliliğini engellemektedir. Benzer şekilde, “sosyal destek ve geri bildirim” gibi yüksek iş kaynakları da iş taleplerini azaltmaktadır.

#### **4.3.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modelinin Özellikleri**

Schaufeli ve Taris (2014, 59-60) e göre iş talepleri ve kaynakları modelinin özellikleri şunlardır:

- \* Çalışma kavramları açısından sınırlayıcı değildir. Son derece geniş bir iş ile kişisel özelliklere ve bunların sonuçlarına uygulanabilir özelliktedir. Pratik olarak, herhangi bir özel durum göz önüne alındığında model, bir örgütün belirli ihtiyaçlarına göre uyarlanabilecek niteliktedir. Bu özelliği modelin

çok çeşitli alanlarda kullanımını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, örgütsel değişim geçiren bir hastane ortamına, belirli talepler, kaynaklar ve sonuçlar dâhil edilerek ya da endüstriyel bir ortamda, farklı talepler, kaynaklar ve sonuçlar üzerinde odaklanarak uygulanabilmektedir. Dolayısıyla, iş talepleri ve kaynakları modelindeki değişkenler, örgütün belirli ihtiyaçlarına göre ayarlanabilmektedir.

- \* Tükenmişlik, zorlanma gibi olumsuz; katılım, üretkenlik gibi olumlu sonuç ve süreçleri (yani, sağlıkta bozulma ve motivasyon süreçlerini) dikkate almaktadır. Bu dengeli yaklaşım, örgütlerde iş talepleri ve kaynakları modelini uygularken; çalışanların, ekiplerin, denetçilerin ve yöneticilerin aynı şekilde tanınmasını ve dolayısıyla kabul edilebilirliğini artırmaktadır.
- \* Bir örgütün insan kaynakları yönetiminde yer alan farklı meslek gruplarına uyarlanabilmektedir. Yani, “olumsuz” yönü olan stres perspektifi iş sağlığı çalışanlarına hitap ederken “olumlu” yönü olan motivasyon perspektifi insan kaynakları uzmanları için cazip gelmektedir. Dolayısıyla iş talepleri ve kaynakları modeli, iş sağlığı yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Model, sağlıkta bozulma ve motivasyon süreçlerini aynı madalyonun iki tarafı olarak gördüğünden, iş sağlığı ve insan kaynakları politikalarının örgütlerde bütünleşmesi için mükemmel bir seçenek olarak görülmektedir.
- \* Bu model, önceki yaklaşımları tamamlamakta, kapsamakta ve birleştirmektedir. İş karakterleri arasındaki ilişkilere dair fikirler sunmaktadır. Model, araştırmacılara belirli bir durumda neler bekleyebileceklerini ve çalışan sağlığını, refahını ve performansını artırmak için hangi kavramların hedef alınması gerektiğini hızlı bir şekilde göstermektedir.

Son olarak iş talepleri ve kaynakları modelinin belki de en belirgin özelliği, genelliği ve esnekliğidir. Bu da modelin geniş bir alanda kullanılabileceği anlamına gelmektedir. İş talepleri ve kaynakları modeli talep ve kaynaklar açısından iş

özelliklerini basitçe sınıflandırmakla birlikte, örgütü ilgilendiren kavramları da içerecek şekilde kolaylıkla genişletilebilmektedir (Schaufeli ve Taris, 2014: 63).



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın beşinci bölümünde, *Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin - İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolüne* yönelik yapılan araştırmanın yöntemine, hipotezlerine, anket toplama yöntemiyle elde edilen verilerin analiz ve bulgularına değinilecektir.

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 5.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kayseri ilinde bulunan “Mobilya” ve “Bilişim” sektörlerindeki işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Bu birimin evren olarak seçilmesinin temel nedenleri arasında; tüm ildeki işletmelere ulaşılma olanağı, araştırmanın sistematik bir şekilde yürütülebileceği düşüncesi, araştırma için izin alabilme olanakları, ekonomiklik, zaman tasarrufu, erişilebilirlik gibi etkenler sayılabilir.

Kayseri ili birçok sektörü bünyesinde barındıran, bölge ekonomisine ve istihdamına önemli ölçüde katkı sağlayan illerden biridir. Çalışanların yoğun olduğu Kayseri ilinde, “*Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin - İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü*” ne yönelik bu araştırmanın, literatüre ayrıca da bölgeye ve ile önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada anket formu şeklinde hazırlanmış olan sorular, gönüllülük ve gizlilik esasına uygun bir biçimde araştırmaya katılanlara elden dağıtılmak suretiyle ve Bilişim Sektöründe bulunan bazı iş yerlerine çevrimiçi anket formuyla gönderilmiştir. Çalışanlara değişik tarihlerde toplam 804 adet anket dağıtılmıştır. Ancak iş yoğunluğu, zaman kaybı vb. nedenlerden dolayı bunun 604’ ünün geri dönüşü olmuştur. 200 adet anket geri gönderilmediği ve 76 anket eksik doldurulduğu için örneklem 528 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada, Mobilya Sektörüne ait iş yerleri dışında Bilişim Sektörü de yer aldığı için Kayseri ilinde Bilişim Sektörü içinde yer alan iş yerleri; bilgi hizmetleri faaliyetleri alanı, bilgisayar programlama ve danışmanlık alanı,

bilgisayar, elektronik optik üretim alanı ve telekomünikasyon alanları olarak belirlenmiştir (Sosyal Sigortalar Kurumu, 2017).

### 5.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın teorik kısmındaki kaynakların çoğunluğu yurt dışında ve yurt içinde yayınlanmış olan çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında ise ilk önce demografik faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, toplam çalışma süresi, işletmede çalışılan süre ile gelir gibi alt boyutların katılımcılara göre dağılımı ve araştırma değişkenlerinin bu alt boyutlara göre farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Ardından Şekil 5.1’ de oluşturulan model çerçevesinde hipotezler oluşturulmuş ve uygulama kısmı yürütülmüştür. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

**H1a:** İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H1b:** İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H1c:** İş talepleri alt boyutu olan iş yükü işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H1d:** İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H2a:** İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H2b:** İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H2c:** İş talepleri alt boyutu olan iş yükü ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H2d:** İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.

**H3a:** İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları görev performansını etkiler.

**H3b:** İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri görev performansını etkiler.

**H3c:** İş talepleri alt boyutu olan iş yükü görev performansını etkiler.

**H3d:** İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler görev performansını etkiler.

**H4a:** İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları bağlamsal performansı etkiler.

**H4b:** İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri bağlamsal performansı etkiler.

**H4c:** İş talepleri alt boyutu olan iş yükü bağlamsal performansı etkiler.

**H4d:** İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler bağlamsal performansı etkiler.

**H5a:** Psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşme görev performansını etkiler.

**H5b:** Psikolojik sözleşme alt boyutu olan ilişkişel sözleşme görev performansını etkiler.

**H5c:** Psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşme bağlamsal performansı etkiler.

**H5d:** Psikolojik sözleşme alt boyutu olan ilişkişel sözleşme bağlamsal performansı etkiler.

**H6a:** İş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerle bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.

**H6b:** İş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerle bağlamsal performans ilişkisinde, ilişkişel sözleşmenin aracılık rolü vardır.

**H6c:** İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarıyla bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.

**H6d:** İş talepleri alt boyutu olan iş yüküyle bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.

**H7a:** İş kaynakları alt boyutlarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.

**H7b:** İş talepleri alt boyutlarından müşteri taleplerinin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.

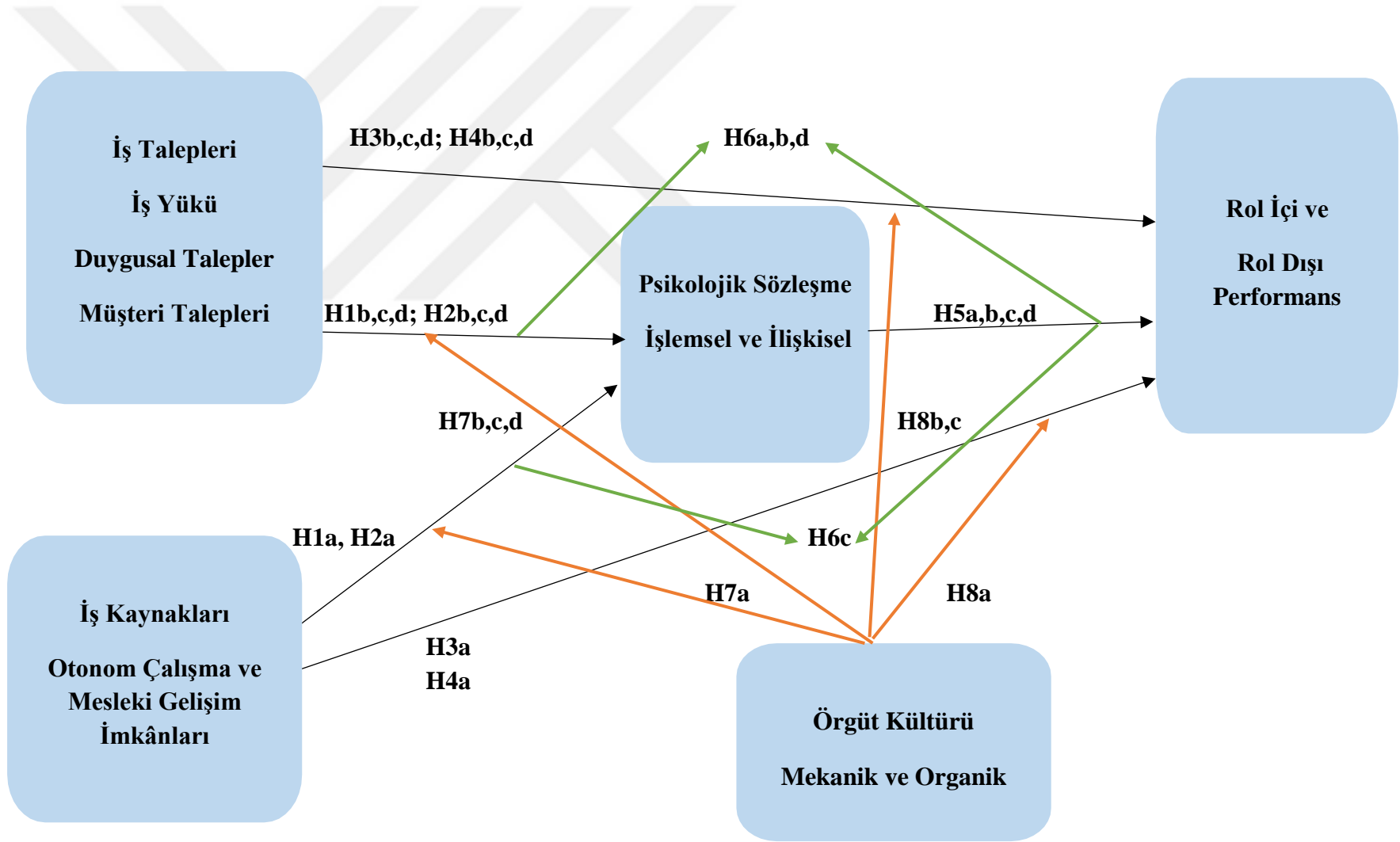
**H7c:** İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.

**H7d:** İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin ilişkisel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.

**H8a:** İş kaynakları alt boyutlarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.

**H8b:** İş talepleri alt boyutlarından iş yükünün görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.

**H8c:** İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

Şekil 5.1’de belirtilen modelde ilk kısım psikolojik sözleşme ile rol içi ve rol dışı performans arasındaki ilişkiyi ve etkileri tespit etmeye yöneliktir. İkinci kısım psikolojik sözleşme ile iş talepleri ve kaynakları arasındaki ilişkiyi ve etkileri ele almaktadır. Üçüncü ve son kısımda ise iş talepleri ve iş kaynaklarının performansa etkisinde psikolojik sözleşmenin aracı rolü, iş talepleri ve iş kaynaklarının psikolojik sözleşmeye etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü, iş talepleri ile iş kaynaklarının rol içi ve rol dışı performansa etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü ele alınmaktadır.

## 5.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma sürecinde veri toplama aracı olarak, geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki araştırmalarda kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgiler ile ilgili sorular, ikinci bölümde ise psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, örgüt yapısı ile görev ve bağlamsal performans ölçekleri bulunmaktadır. Anketteki ölçeklerin oluşturulması için kapsamlı bir alan yazın araştırması yapılmış ve alan yazın taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teori ve uygulamadaki tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda kanıtlanmış sorulardan oluşturulmuştur. Psikolojik Sözleşme Ölçeği, Mimaroglu’nun (2008) çalışmasından alınmış olup psikolojik sözleşmeyi işlemsel ve ilişkiyel olmak üzere iki boyutta ölçmektedir. İş Talepleri ve İş Kaynakları Ölçeği, Xanthopoulou ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen, Metin (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten de yararlanarak Kaya (2016)’nın çalışmasından alınmıştır. Örgüt Yapısı Ölçeği, Perçin’in 2008 yılında yaptığı doktora tezinde kullanmış olduğu ölçektir. Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği ise Smith, Organ ile Near tarafından (1983) geliştirilen 16 soruluk Bağlamsal Performans ve Goodman ile Svyantek (1999: 254-275) tarafından da buna eklenen 9 Görev Performansı sorusundan oluşan ölçektir. Görev performansını ölçmek için 8 ifade, bağlamsal performansını ölçmek içinse 14 ifade Doğan (2005) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Eksik kalan iki soru ise Goodman ve Svyantek’in (1999) çalışmasından Türkçeye çevrilip eklenmiştir. Buna göre araştırma için kullanılan anket

sorularında demografik bilgilere yönelik 8 ifade, psikolojik sözleşme ölçeğine yönelik 17 ifade, iş talepleri ve kaynakları ölçeğine yönelik 16 ifade, örgüt yapısına yönelik 7 ifade ve görev ve bağlamsal performans ölçeğine yönelik ise 25 ifade bulunmakta olup toplamda 73 ifade yer almaktadır.

Araştırmada anket formu, katılımcıların geri dönüş oranını artırabilmek için görsel olarak okunaklı ve katılımcıya güven veren bir yapıda oluşturulmaya çalışılmıştır. Anketin ilk sayfasında araştırmanın amacına, içeriğine ve bilimsel faydasına ilişkin bir giriş metnine yer verilmektedir. Ayrıca, bu ilk sayfada verilen cevapların gizliliğine ilişkin bir metin de yer almaktadır. Araştırmanın son sayfasında ise sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri bulunmaktadır. Anket formunda yer alan bu bilgilerin anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artması için gerekli olduğu görülmüştür. Ayrıca ankette, katılımcıların ve çalıştıkları işletme isimlerinin sorulmasından özellikle kaçınılmıştır. Böylece, katılımcıların dürüst bir şekilde soruları yanıtlamaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Anket formunda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için iç tutarlılık modeli olan Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için "0" ve "1" değerleri arasında değişen alfa katsayısının 0,60'dan yüksek olması beklenmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin dâhil edilmesi suretiyle hesaplanması sonucu ortaya çıkan Alpha katsayısının 0,70'in üzerinde olması, kabul edilebilir güvenilirlik seviyesi olduğunu ortaya koymaktadır. Yine bu katsayının 0,80'in üzerinde olması ise güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu göstermektedir (Field, 2005; Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1995; Nunnally ve Bernstein, 1994). Bu değerlerden yola çıkarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik derecesi tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizi ve geçerlilik analizi sonuçları tablo olarak yer almaktadır. Buna göre; araştırmada yer alan iş talepleri ve iş kaynakları, örgüt yapısı, görev ile bağlamsal performans ve psikolojik sözleşme değişkenlerine ilişkin Cronbach Alfa değerleri güven aralıkları içinde olduğundan oldukça güvenilirdir.

### 5.3. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Çalışmanın bu kısmında, anket formunda yer alan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ele alınmaktadır.

Ölçeğin istenilen özelliği ölçme derecesine ölçek geçerliliği denilmektedir ve bunu belirlemek içinde kesin bir yöntem bulunmamaktadır. Ölçek geçerliği, ölçeğin kullanımına dair deneysel kanıtlarla olmaktadır ve 3 tür geçerlilik bulunmaktadır Bunlar (Pallan, 2015:7-8); kapsam geçerliliği, ölçüt geçerliliği ve yapı geçerliliğidir. Ölçek veya ölçümün, içeriğin tamamını veya belirli bir bölümünü yeterli düzeyde içerip içermediğine yönelik olan kapsam; ölçek puanları ile bazı özel ölçülebilir kriterler arası ilişkiyle alakalı olanı ise kıstas geçerliğidir. Son olarak yapı geçerliği ise ölçeğin sadece bir kriterle ilgili değil, ölçülen yapının doğasıyla ilgili teorik olarak ortaya konan hipotezlere karşı test edilmesini temin etmektedir. Ayrıca yapı geçerliliği, ölçeklerin ilişkili veya ilişkisiz diğer yapılarla olan ilişkisini de ortaya çıkarmaktadır (a.g.e).

Bu bağlamda, doğrulayıcı faktör analizi onaylayıcı bir teknik olup teoriye dayalıdır. Analizin planlanması, gözlemlenen ve gözlemlenmeyen değişkenler arasındaki teorik ilişkiler tarafından yönlendirilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı, gözlemlenen kovaryans matrisi ile karşılaştırılan bir popülasyon kovaryans matrisini tahmin etmek için varsayımsal bir model kullanılmaktadır. Genel olarak, endekslerin büyük çoğunluğu iyi bir uyum gösterirse, o zaman muhtemelen iyi bir uyum var demektir. Doğrulayıcı faktör analizinde model veri uyumuna yönelik hesaplanan istatistik sonuçlarından en fazla kullanılanların Ki-kare ( $\chi^2$ ),  $\chi^2/sd$ , RMSEA, RMR, GFI ve AGFI olduğu ileri sürülmektedir. Genel olarak, yazarlar bir kerelik analizler için TLI, CFI ve RMSEA'yı kullanmaktadır. Modelin uygun olduğunu belirtmek için ise verilen kesme değerleri kullanılmaktadır; Güven aralığı ile RMSEA <.06 - .08, TLI  $\geq$  .95, kabul için  $0 > TLI > 1$  olabilir. Uygunluk indeksi GFI  $\geq$  .95 genel olarak önerilmez. Karşılaştırmalı uygunluk indeksi CFI  $\geq$  .95 kabul edilebilir seviyedir. Düzeltilmiş GFI AGFI  $\geq$  .95 olmalıdır. Doğrulayıcı faktör analiz modelleri genellikle dört uygunluk endeksine göre değerlendirilmektedir. Yani, bir CFA modeli ki-kare testinin p-değeri .05'ten yüksekse, CFI .95'ten yüksekse, iyi bir model-veri uygunluğu gösterdiğini söylenmektedir (Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King, 2006:330; Hu ve Bentler, 1999; Duyan ve Gelbal, 2008). Buna göre .90 ve üzeri CFI ve GFI değerleri;

.08 ve altı RMSEA değerleri ve 5'ten küçük  $\chi^2/df$  değerleri, iyi uyum indeksi değerleri olarak belirlenmiştir (Byrne, 2016; Hu ve Bentler, 1999; Kelloway, 1998; Kline, 2005).

MacCallum ve arkadaşları (1996) referans noktaları olarak model serbestlik dereceleri ve etki büyüklüğü kullanılarak RMSEA uyum iyiliği için örneklem büyüklüğü gereklilikleri üzerine bir tartışma ortaya koyarak örneğin, 451 serbestlik derecesine sahip 231 bir örneklem büyüklüğü için RMSEA'nın 0,80'lik bir güç değerine sahip olacağını belirtmektedirler. Buna göre doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan mükemmel ve kabul edilebilir uyum indekslerine ilişkin değerler Tablo 5.1'de yer almaktadır.

**Tablo 5.1: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine Ait Temel Değerler**

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2/sd$	$0 < X^2/sd < 3$	$0 < X^2/sd < 5$
RMSEA	$RMSEA \leq .05$	$RMSEA \leq .08$
NFI	$.95 \leq NFI < 1.0$	$.80 \leq NFI < 1.0$
TLI	$TLI \geq .95$	$TLI \geq .80$
CFI	$CFI \geq .95$	$CFI \geq .80$
GFI	$GFI \geq .90$	$GFI \geq .80$
AGFI	$.85 \leq AGFI < .90$	$.80 \leq AGFI < .90$

Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King, (2006:330); Hu ve Bentler (1999); Duyan ve Gelbal (2008), Schermelleh-Engel, K. Moosbrugger, H. ve Müller, H.(2003), Karagöz (2016).

Tablo 5.1'de verilen açıklamalar bağlamında bu çalışmada, SPSS 22 ve AMOS 22 programı uygulanıp belirtilen uygunluk indeks kategorileri dikkate alınmıştır; mutlak uyum (ki-kare uyum iyiliği ( $\chi^2$ ), uygunluk indeksi (GFI), düzeltilmiş GFI (AGFI), yaklaşık ortalama kök kare hatası (RMSEA), Tucker – Lewis indeksi (TLI) ve karşılaştırmalı uygunluk indeksi (CFI). Bu değerler değerlendirilerek psikolojik sözleşme, iş kaynakları ve talepleri ölçeği, örgüt yapısı ölçeği ile görev ve bağlamsal performans ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin tablolar ve değerlendirmeler ise araştırmada sırayla yer almaktadır.

### 5.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Mimaroğlu'nun (2008) çalışmasından alınan psikolojik sözleşme ölçeği, psikolojik sözleşmeyi 2 boyutta ölçmektedir. 17 maddeden oluşan ölçek, işlemsel ve ilişkisel sözleşme olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu sorulardan 10' u ilişkisel sözleşme boyutunu 7' si ise işlemsel sözleşme boyutunu ölçmektedir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin cevaplandırılmasında, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ölçeği ile ilgili ifadelerin değerlendirme seçenekleri, "1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılmıyorum" şeklindedir. Boyutlara yönelik maddelerin dağılımı ise Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.2: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Maddeleri**

Psikolojik Sözleşme Ölçeği		
1	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.	İlişkisel Psikolojik Sözleşme
2	Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum.	
3	Bu firmada kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	
4	Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	
5	Bu firmada sonuna kadar çalışırım.	
6	Çalıştığım firmada her şeye fazlasıyla karışıyorum.	
7	Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebime imkânım vardır.	
8	Bu işi sadece para için yapıyorum.	İşlemsel Psikolojik Sözleşme
9	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	
10	İşte her şeye karışmamak önemlidir.	
11	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	
12	Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	
13	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	
14	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.	
15	Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	
16	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	
17	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	

İki boyutlu psikolojik sözleşme ölçeğinin geçerliliği için SPSS AMOS 23 istatistik programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve analiz sonucu elde edilen değerler uyum indeksleri ve bu indekslere ilişkin kabul edilebilir uyum değerleri ele alınarak değerlendirilmeye alınmıştır. Buna göre psikolojik sözleşme ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.3'te verilmektedir.

**Tablo 5.3: Psikolojik Sözleşme Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
970,602	.000,	118	8,225	.118	.727	.809	.753	.712	.750

Yapılan ilk doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan sonuçlar ( $\chi^2 = 970,602$ ,  $p < .000$ ,  $df = 118$ ,  $\chi^2/df = 8,225$ ,  $RMSEA = .118$ ,  $NFI = .727$ ,  $GFI = .809$ ,  $AGFI = .753$ ,  $TLI = .712$ ,  $CFI = .750$ ) Tablo 5.1'de yer alan kabul edilebilir uyum değer aralığında olmaması nedeni ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Bunun üzerine ölçeğe ilişkin geçerlilik güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçekten 14. 15. ve 17. sorular olmak üzere toplam üç soru çıkarılmış ve ölçek her biri yedişer maddeden oluşan iki boyutta tekrar ele alınmıştır. Yine bu değerler doğrultusunda, 3. 5. 1. ve 9. maddelerin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Gerekli iyileştirmeler yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi uyum indeks değerlerine ve modelin başarı düzeyine ilişkin veriler Tablo 5.4'te ve Tablo 5.5'te verilmektedir.

**Tablo 5.4: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
305,761	.000,	74	4,132	0,771	.919	.921	.889	.923	.937

$p > .05$ ,  $\chi^2$  = Chi-Square (Ki-Kare);  $df$  = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi),  $(\chi^2/df)$  = Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı,  $RMSEA$  = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü);  $NFI$  = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi);  $GFI$  = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)  $AGFI$  = Adjusted Goodness-of-Fit-Index (Düzeltilmiş

Uyum İyiliği İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Tablo 5.4'te yer alan sonuçların yorumlanmasında ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/df$ ) 4.132 olarak bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) .077; Tucker-Lewis indeksi (TLI) değerinin .923 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerinin ise .937 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığında olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değerlere bakıldığında, modelin bu haliyle beklenen uyum indeks değerlerine ulaştığı Tablo 5.5' te görülmektedir.

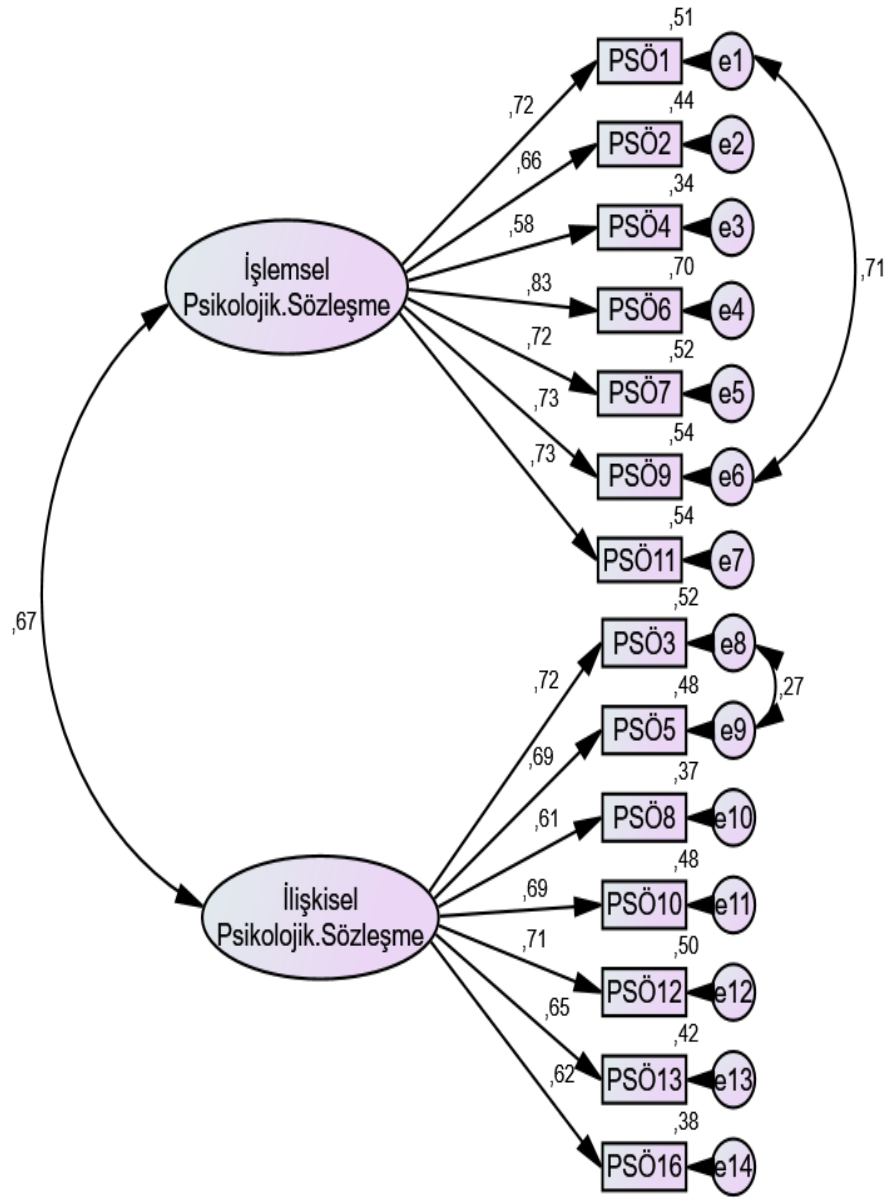
**Tablo 5.5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Uyum İndeksleri ve Modelin Başarısı**

Ölçüm Adı	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 5$	4,132	✓
RMSEA	RMSEA <.06 - .08,	0,771	✓
NFI	NFI $\geq$ .90	,919	✓
NNFI (TLI)	TLI $\geq$ .90	,923	✓
CFI	CFI $\geq$ .90	,937	✓
GFI	GFI $\geq$ .90	,921	✓
AGFI	AGFI $\geq$ .85	,889	✓

Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King (2006: 330); Hu ve Bentler (1999); Duyan ve Gelbal (2008)

Tablo 5.5' te görüldüğü üzere, psikolojik sözleşme ölçeğinin ele edilen uyum indeks değerlerinin hepsi istenen seviyelere yakın bulunarak model başarılı kabul edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yapısı ise Şekil 5.2'de görülmektedir.



Chi-Square = 305,761

df = 74

P-value= 0,000

**Şekil 5.2: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu noktada her bir maddenin faktör yük değerlerinin incelenmesi ve her birinin 0,30 ve üzeri bir yük değerine sahip olmasına dikkat edilmelidir (Seçer, 2017: 187). ‘İşlemsel Psikolojik Sözleşme’ değişkenindeki tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,58 ile 0,73 arasında; ‘İlişkisel Psikolojik Sözleşme’ değişkenindeki tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,61 ile 0,72 arasında değiştiği, alt boyutların hiçbirinde sorunlu madde bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, iki faktör arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki

(0,67) saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde ölçeğin geçerliliğinin sağlandığı bulgusu elde edilmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğine dair güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 5.6’ da verilmektedir.

**Tablo 5.6: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı**

Örneklem Sayısı	Ölçek Soru Sayısı ve Boyutları	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach’s Alpha
528	İlişkisel Sözleşme 7	0	,88
528	İşlemsel Sözleşme 10	3	,85
528	Toplam 17	3	,90

Tablo 5.6’ da Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu, psikolojik sözleşme ölçeğinin alt boyutu olan ‘İşlemsel Sözleşme’ boyutunun 0.85 ve ‘İlişkisel Sözleşme’ boyutunun 0.88 güvenilirlik değerleri ile ( $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ) yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik Sözleşme Ölçeği bir bütün olarak analiz edildiğinde, ölçeğin 0.90 güvenilirlik değeri ile yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

### 5.3.2. İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği

Çalışmada Xanthopoulou ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen “İş Talepleri ve İş Kaynakları Ölçeği” nin Türkçe formu kullanılmıştır. İş Talepleri ve İş Kaynakları Ölçeği değişik bireyler tarafından Türkçeye çevrilmiştir; örneğin, Metin (2010) tarafından İş Talepleri ve İş Kaynakları Ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Uygulama yapılırken 1- Hiçbir Zaman’dan 5- Her Zaman’a doğru giden Likert tipi bir ölçek kullanılması tercih edilmiştir. İş taleplerinin iş yükü, duygusal talepler, duygusal uyumsuzluk ve örgütsel değişikliklerden oluşan 4 alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal talepler alt boyutu 6 maddeden oluşmaktadır ve içsel tutarlılık katsayısı .77’dir. İş Talepleri boyutunun özgün halinin güvenilirlik katsayısı .76 olarak; iş kaynakları boyutunun ise güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alfa değeri .86 olarak belirlenmiştir. İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışmayı ölçen 3 madde yer almakta ve bu alt ölçeğin içsel tutarlılığı .81 olarak saptanmıştır. Yine iş kaynakları alt boyutu olan kişisel gelişim imkanları ile ilgili 3 madde bulunmaktadır ve bu alt ölçeğin içsel tutarlılık katsayısı ise .87 olarak tespit edilmiştir (Metin, 2010).

Bu çalışmada ise iş taleplerinden, iş yükü ve duygusal talepler alt boyutlarının kullanılması uygun görülmüştür. İş yükünü ölçen 4 madde ve duygusal talepleri ölçen 6 madde analizlerde değerlendirilmeye alınmıştır. İş kaynaklarından ise otonom çalışma 3 madde ve ölçeğin aslında yer alan mesleki gelişim imkânları 3 madde, toplamda 6 madde olarak değerlendirilmiştir. İş Kaynakları ve Talepleri Ölçeği'nin cevaplandırılmasında, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. İş Kaynakları ve Talepleri Ölçeği ile ilgili ifadelerin değerlendirme seçenekleri, "1- Hiçbir Zaman, 2- Çok Az, 3- Ara Sıra, 4- Çoğunlukla ve 5- Her Zaman" şeklindedir. Araştırmada kullanılan İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği maddelerinin boyutlara dağılımı Tablo 5.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.7: İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği Maddeleri**

<b>İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği</b>		
1	Hızlı çalışmak mı zorundasınız?	<b>İş Yükü</b>
2	Yapmanız gereken çok fazla işiniz mi var?	
3	Bir işi zamanında yetiştirmek için ne sıklıkla fazla mesai yapmanız gerekir?	
4	Çalışırken üzerinizde zaman baskısı hissediyor musunuz?	
5	İşiniz duygusal açıdan talepkar mı?	<b>Duygusal Talepler</b>
6	İşinizde size duygusal olarak dokunaklı olan olaylarla karşı karşıya kalır mısınız?	
7	İşinizde duygusal anlamda dolgun durumlarla karşılaştığınız olur mu?	
8	Çalışırken onları memnun etmek adına her şeyi yapmanıza rağmen yine de sürekli şikâyet eden müşterilerle karşılaşır mısınız?	
9	İşinizde talepkar müşterilerle uğraşmak zorunda kalır mısınız?	
10	Çalışırken hak ettiğiniz saygı ve nezakette davranmayan müşterilerle karşılaşır mısınız?	
11	İşinizi yaparken esnek olabiliyor musunuz?	<b>Otonom Çalışma</b>
12	İşin nasıl yapıldığı üzerinde kontrolünüz olabiliyor mu?	
13	İşin yapılışında karar alma aşamasında yer alabiliyor musunuz?	
14	İşimde güçlü olduğum yönlerimi geliştirebileceğim imkânlar var.	<b>Mesleki Gelişim İmkânları</b>
15	İşimde kendimi sürekli olarak geliştiririm.	
16	İşim bana yeni şeyler öğrenme olanağı sunar.	

Dört boyutlu iş talepleri ve kaynakları ölçeğinin geçerliliği için SPSS AMOS 23 istatistik programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre iş talepleri ve kaynakları ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına Tablo 5.8’de yer verilmektedir.

**Tablo 5.8: İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
861,174	.000	98	8,787	.122	.802	.824	.755	.779	.819

Tablo 5.8’ e göre iş talepleri ve kaynakları ölçeğine ilişkin ilk yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan sonuçlar  $\chi^2 = 861,174$ ,  $p < .000$ ,  $df = 98$ ,  $\chi^2/df = 8,787$ ,  $RMSEA = .122$ ,  $NFI = .802$ ,  $GFI = .824$ ,  $AGFI = .755$ ,  $TLI = .779$ ,  $CFI = .819$  olarak belirlenmiştir. Tablo 5.1’ de yer alan kabul edilebilir uyum değer aralığında olmaması nedeni ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Ancak istenilen uyum düzeylerine ulaşılamamıştır. Bunun üzerine, ölçeğin açıklayıcı faktör analizinin (AFA) yapılması uygun görülmüştür.

Yapılan analizde esas ölçekte yer alan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları boyutlarının birleştiği ve 5 sorudan oluştuğu Tablo 5.9’da görülmektedir. Yine esas ölçekten farklı olarak yapılan AFA sonuçlarında yeni bir faktörün oluştuğu gözlemlenerek soruların niteliğine bakılmış ve bu faktör, müşteri talepleri adı altında isimlendirilmiştir. Buna göre ölçek yine dört boyutta değerlendirilmiştir. Ölçeği ve faktörleri oluşturan tüm değişkenlere ait faktör yükleri, alt sınırın (0,30) üzerinde yer aldıklarından, iç tutarlılığın ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir. Tüm soruların yer aldığı AFA sonuçlarına göre “İşinizi yaparken esnek olabiliyor musunuz?” madde yükünün iki faktör arasında en az 0.10’ luk farklılık oluşturmaması sonucunda faktör analizinden çıkarılarak analizlere devam edilmiştir.

**Tablo 5.9: İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Yargı İfadeleri	Faktörün Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik	Faktör Yükleri
<b>İş Yükü</b>	<b>20,848</b>	<b>,867</b>	
Hızlı çalışmak zorunda mısınız?			,820
Yapmanız gereken çok fazla işini mi var?			,853
Bir işi zamanında yetiştirmek için ne sıklıkta fazla mesai yapmanız gerekir?			,738
Çalışırken üzerinizde zaman baskısı hissediyor musunuz?			,801
<b>Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları</b>	<b>18,701</b>	<b>0,803</b>	
İşin nasıl yapıldığı üzerinde kontrolünüz olabiliyor mu?			,737
İşin yapılışında karar alma aşamasında yer alabiliyor musunuz?			,678
İşimde güçlü olduğum yönlerimi geliştirebileceğim imkânlar var.			,770
İşimde kendimi sürekli olarak geliştiririm.			,825
İşim bana yeni şeyler öğrenme olanağı sunar.			,641
<b>Duygusal Talepler</b>	<b>15,961</b>	<b>0,845</b>	
İşiniz duygusal açıdan talepkar mı?			,766
İşinizde size duygusal olarak dokunaklı olan olaylarla karşı karşıya kalır mısınız?			,917
İşinizde duygusal anlamda dolgun durumlarla karşılaştığınız olur mu?			,807
<b>Müşteri Talepleri</b>	<b>15,184</b>	<b>0,869</b>	
Çalışırken onları memnun etmek adına her şeyi yapmanıza rağmen yine de sürekli şikâyet eden müşterilerle karşılaşır mısınız?			,795
İşinizde talepkar müşterilerle uğraşmak zorunda kalır mısınız?			,771
Çalışırken hak ettiğiniz saygı ve nezaketle davranmayan müşterilerle karşılaşır mısınız?			,714
KMO = 0.834			
Bartlett's= 4092,180			
df= 105	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek Toplam	
Sig< 0.001	(Toplam= % 70,694)	Güvenilirlik= 0,872	

Buna göre yapılan AFA sonuçlarının ardından tekrar doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak istenilen uyum iyiliği değerlerine bir kez daha bakılmıştır ve yapılan DFA'ya göre İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği'ne ilişkin uyum indeks değerlerine Tablo 5.10'da yer verilmiştir.

**Tablo 5.10: İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
350,529	.000	82	4,275	.079	.915	.919	.881	.915	.933

$p > .05$ ,  $\chi^2$  =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi), ( $\chi^2/df$ )= Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi) AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Tablo 5.10'da yer alan sonuçların yorumlanmasında ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/df$ ) 4.275 olarak bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) .079; Tucker-Lewis indeksi (TLI) değerinin .915 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerinin ise .933 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre iş talepleri ve kaynakları modelinin başarı düzeyi Tablo 5.11' de verilmektedir.

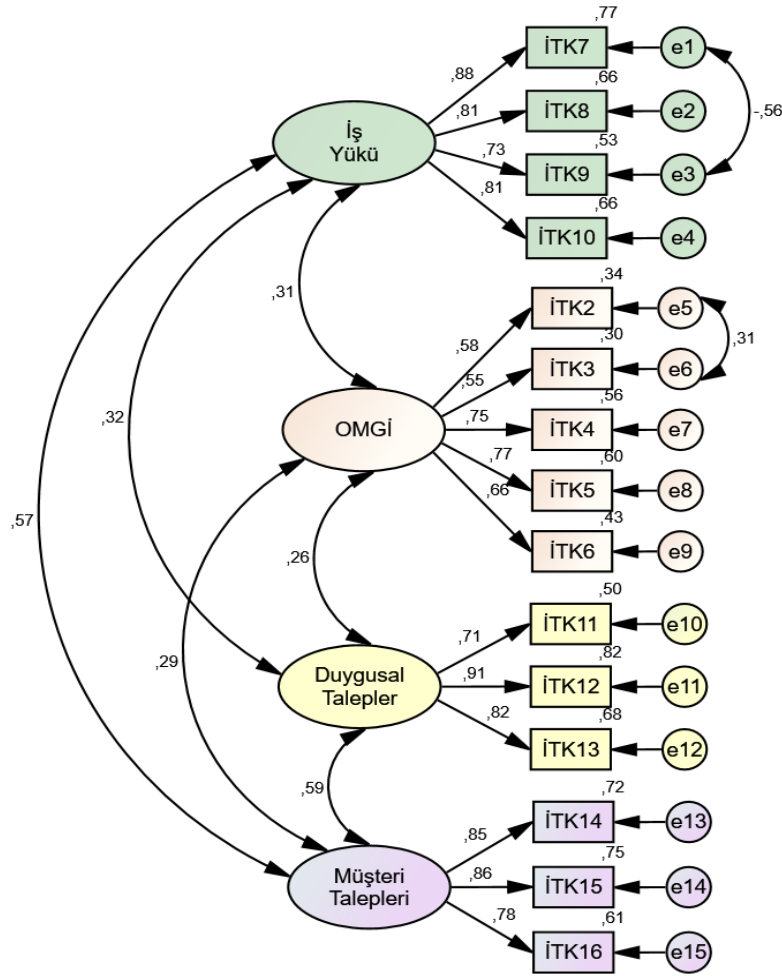
**Tablo 5.11: İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğine Ait DFA Sonuçları ve Modelin Başarı Düzeyi**

Ölçüm Adı	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 5$	4,275	✓
RMSEA	RMSEA <.06 - .08,	0,79	✓
NFI	NFI $\geq$ .90	,915	✓
NNFI (TLI)	TLI $\geq$ .90	,915	✓
CFI	CFI $\geq$ .90	,933	✓
GFI	GFI $\geq$ .90	,919	✓
AGFI	AGFI $\geq$ .85	,881	✓

Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King (2006: 330); Hu ve Bentler (1999); Duyan ve Gelbal (2008)

Araştırmada yapılan DFA sonucunda bu değerlerden bazılarının uyum iyiliği indeksi ile uyuşmaması nedeniyle AMOS 23 programının tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Ortaya çıkan değerler doğrultusunda İTK7 ve İTK9 ile İTK2

ve İTK3 'üncü maddelerin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, yapılan iyileştirme neticesinde ortaya çıkan değerlerle model uyum değerleri kabul edilebilir bir uyum seviyesine getirilmiştir. Araştırmada, İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 5.11'de verilmiştir. Bu değerlere göre modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı görülmektedir. İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğinin DFA yapısı ise Şekil 5.3'te görülmektedir.



Chi-Square = 350,529    df = 82    P-value= 0,000

**Şekil 5.3: İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

DFA sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı ele alındığında, elde edilen modelin faktör yüklerinin .55 ile .91 arasında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, her ikili

ilişki için “p” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri önemlidir. Bu sonuçlar, İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğinin öngörülen yapısının doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca, iş yükü ile otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları (OMGİ) arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki (0,31), duygusal talepler arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki (0,32), müşteri talepleri arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki (0,57) saptanmıştır. OMGİ ile duygusal talepler arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki (0,26), müşteri talepleri arasında ise pozitif yönlü düşük bir ilişki (0,29) saptanmıştır. Son olarak ise duygusal talepler ile müşteri talepleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki (0,59) saptanmıştır. Böylelikle, ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeğinin güvenilirliği ise yapılan AFA içinde Tablo 5.9’ da gösterilmiştir. Tablo 5.9’ a göre iş yükü faktörünün güvenilirliği, yani Cronbach's Alpha değeri ,88; otonom çalışma ve mesleki gelişim imkanları faktörünün güvenilirliği ,80; duygusal talepler faktörünün ,84 müşteri talepleri faktörünün ise ,87 toplamda iş talepleri ve kaynakları ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ,87’dir. Bu güvenilirlik değeri ile de ölçeğin ( $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ) yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

### **5.3.3. Örgüt Yapısı Ölçeği**

Araştırmada Perçin’in 2008 yılında yaptığı doktora tezinde kullanmış olduğu ankette yer alan örgüt yapısına ilişkin sorulardan yararlanılmıştır. Örgüt yapısı ölçeğinin cevaplandırılmasında, 5’ li Likert ölçeği kullanılmıştır. Örgüt yapısı ölçeği ile ilgili ifadelerin değerlendirme seçenekleri, “1- Hiç, 2- Çok Az, 3- Kısmen, 4- Fazla ve 5- Tamamen” şeklindedir.

Ölçeği geliştirenlerin uyguladığı tek boyutlu örgüt yapısı ölçeği 7 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan örgüt yapısı ölçeğine ilişkin maddelere ise Tablo 5.12’de yer verilmektedir.

**Tablo 5.12: Örgüt Yapısı Ölçeği Maddeleri**

Örgüt Yapısı Ölçeği	
1	Bu firmada her çalışan sadece doğrudan bağlı olduğu yöneticiden emir alır, diğer yöneticiler ise kendilerine doğrudan bağlı olmayan personele hiç emir vermez.
2	Bu firmada gereksiz işlemler ortadan kaldırılmıştır.
3	Bu firmada üstten asta doğru zincirleme yetki sistemi dikkate alınır. Yani emirler basamak sırasına göre yukarıdan aşağıya; raporlarda yine basamaklar sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru akar.
4	Bu firmada personel, sahip olduğu yetki kadar sorumluluğa sahiptir. Yani çalışanlar sahip olmadığı bir yetkinin sonuçlarından sorumlu tutulmaz.
5	Bu firma piyasadaki değişikliklere kolay uyum sağlamaktadır.
6	Bu firmada açık seçik yönetmelikler ve titizlikle uyulması gereken kurallar vardır.
7	Bu firmada gereksiz işlemler ortadan kaldırılmıştır.

Tablo 5.12’de yer alan ölçek soruları için AMOSS programından yararlanılarak DFA yapılmış ve sonuçlar Tablo 5.13’te belirtilmiştir.

**Tablo 5.13: Örgüt Yapısı Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
85.109	.000	14	6,079	.099	.956	.950	.901	.945	.963

Tablo 5.13’te görüldüğü üzere araştırmada ilk yapılan DFA’ da sonuçlar şu şekilde çıkmıştır:  $\chi^2 = 85.109$  ,  $p < .000$ ,  $df = 14$ ,  $\chi^2/df = 6,079$ ,  $RMSEA = .099$  ,  $NFI = .956$ ,  $GFI = .950$ ,  $AGFI = .901$ ,  $TLI = .945$ ,  $CFI = .963$ . Bu değerlerden bazılarının uyum iyiliği indeksi ile uyuşmaması nedeniyle AMOS 23 programının tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Yapılan iyileştirmeler neticesinde ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.14’te yer almaktadır.

**Tablo 5.14: Örgüt Yapısı Ölçeği Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
35,990	.000	12	2,99	.062	.981	.987	.955	.978	.987

Tablo 5.14’te, örgüt yapısı ölçeğine ilişkin yapılan DFA neticesinde ortaya çıkan sonuçlar  $\chi^2 = 35,990$ ,  $p < .000$ ,  $df = 12$ ,  $\chi^2/df = 2,99$ ,  $GFI = .987$ ,  $AGFI = .955$ ,  $NFI = .981$ ,  $TLI = .978$ ,  $CFI = .987$  olarak belirlenmiştir.

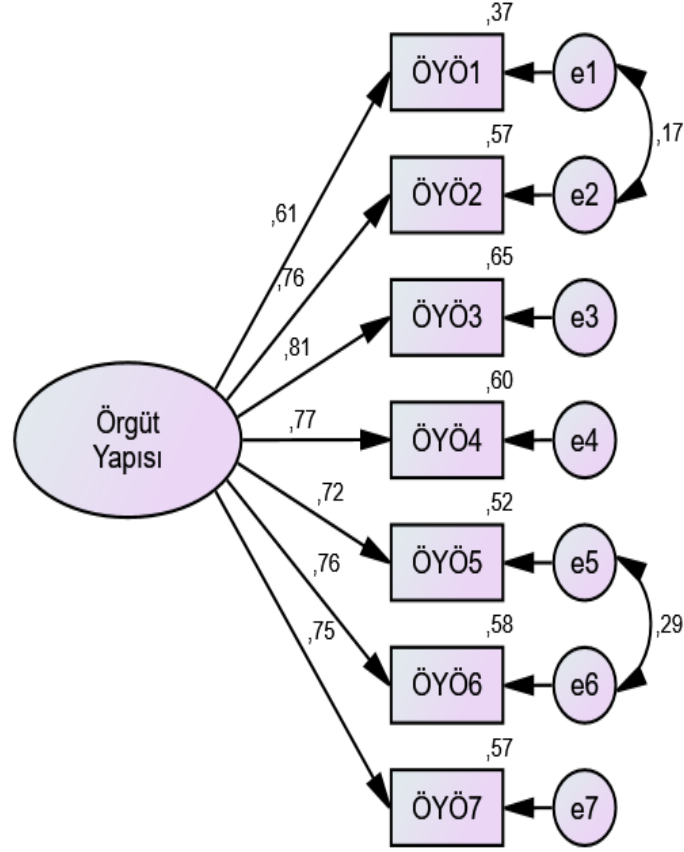
Araştırmada ilk yapılan DFA sonucunda bu değerlerden bazılarının uyum iyiliği indeksi ile uyuşmaması nedeniyle AMOS 23 programının tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Ortaya çıkan değerler doğrultusunda 1. ve 2. ile 5. ve 6. ncı maddelerin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, yapılan iyileştirme neticesinde ortaya çıkan değerlerle model uyum değerleri mükemmel uyum seviyesine getirilmiştir. Buna göre modelin başarı düzeyi Tablo 5.15’te verilmektedir.

**Tablo 5.15: Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ve Başarı Düzeyi**

Ölçüm Adı	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 5$	2,99	✓
<b>RMSEA</b>	RMSEA <.06 - .08,	0,062	✓
<b>NFI</b>	$NFI \geq .90$	,981	✓
<b>NNFI (TLI)</b>	$TLI \geq .90$	,978	✓
<b>CFI</b>	$CFI \geq .90$	,987	✓
<b>GFI</b>	$GFI \geq .90$	,981	✓
<b>AGFI</b>	$AGFI \geq .85$	,955	✓

Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King (2006:330); Hu ve Bentler (1999); Duyan ve Gelbal (2008)

Araştırmada örgüt yapısı ölçeğine ilişkin yapılan DFA neticesinde ortaya çıkan sonuçlara ve değerlere göre modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı görülmektedir (Bknz. Şekil 5.4)



Chi-Square = 35,990    df = 12    P-value= 0,000

**Şekil 5.4: Örgüt Yapısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Şekil 5.4'te DFA sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı ele alındığında elde edilen modelin faktör yüklerinin .61 ile .81 arasında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, her ikili ilişki için "p" değerleri 0,05'ten küçük olduğu için faktör yüklenimleri önemlidir. Bu sonuçlar, örgüt yapısı ölçeğinin öngörülen yapısının doğrulandığını göstermektedir. Böylelikle, ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Araştırmada kullanılan örgüt yapısı ölçeğinin güvenilirliği ise Tablo 5.16'da verilmektedir.

**Tablo 5.16: Örgüt Yapısı Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı**

Örneklem Sayısı	Ölçek Soru Sayısı ve Boyutları	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
528	Örgüt Yapısı Ölçeği 7	0	,90

Araştırmada Perçin'in 2008 yılında yaptığı doktora tezinde kullanmış olduğu ankette yer alan örgüt yapısına ilişkin sorulardan yararlanılmıştır. Örgüt yapısı ölçeğinin cevaplandırılmasında, 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup örgüt yapısı ölçeği içerisinde toplamda 7 soru bulunmaktadır. Tablo 5.16'da örgüt yapısı ölçeğinin yapılan güvenilirlik analizi sonucuna bakıldığında, 0.90 seviyesinde bir güvenilirlik tespit edildiği gözlenmektedir. Bu güvenilirlik değeri ile de ölçeğin ( $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ) yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

#### 5.3.4. Görev (Rol İçi) ve Bağlamsal (Rol Dışı) Performans Ölçeği

Görev ve bağlamsal performansı ölçmek üzere Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen ve 16 sorudan oluşan ankete, Goodman ve Svyantek'in (1999: 254-275) 9 görev performansı sorusunun dâhil edilmesiyle ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte, görev performansını ölçmek için 8 ifade, bağlamsal performansı ölçmek içinse 14 ifade Doğan (2005) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Eksik kalan sorular ise Goodman ve Svyantek'in (1999) çalışmasından Türkçeye çevrilip eklenmiştir. Buna göre toplamda 25 sorudan oluşan ölçekte 16 soru bağlamsal performansı, 9 soru da görev performansını ölçmektedir. Goodman ve Svyantek'in (1999) çalışmasında, bağlamsal performans ölçeğinde özgecilik ve dürüstlük alt boyutları yer almaktadır. Özgecilik boyutunda 1,3,4,6,10,11,13. sorular yer almaktadır. Dürüstlük boyutunda ise 2,16,5,7,8,9,15,14,12. sorular yer almaktadır. Diğer sorular görev performansı maddelerini oluşturmaktadır.

**Tablo 5.17: Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Maddeleri**

<b>Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği</b>		
<b>1</b>	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	<b>Bağlamsal Performans</b>
<b>2</b>	Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	
<b>3</b>	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	
<b>4</b>	İş tanımında yer almasa da işe yeni başlayanlara birimim içerisinde yardımcı olurum.	
<b>5</b>	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	
<b>6</b>	Diğerlerinin iş yükü artınca, onlara güçlükleri aşmıca kadar yardımcı olurum.	
<b>7</b>	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	
<b>8</b>	İşe gelmeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	
<b>9</b>	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zaman harcarım.	
<b>10</b>	Çalıştığım birimde ve bölümüm gereği irtibat halinde olduğum diğer birimlerdeki sorumlu çalışma arkadaşım işlerinde yardımcı olurum.	
<b>11</b>	Birimimin ve/veya bağlı olduğum kuruluşun toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri bölümümde sorumlu görevliye sunarım.	
<b>12</b>	Molalardan zamanında dönerim, uzatma eğilimine girmem.	
<b>13</b>	İşletme için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	
<b>14</b>	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.	
<b>15</b>	Hak edilmeyen iş molaları alırım.	
<b>16</b>	Gereksiz yere işten ayrılmam.	
<b>17</b>	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	<b>Görev Performansı</b>
<b>18</b>	Bütün performans kriterlerine uygunum.	
<b>19</b>	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.	
<b>20</b>	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenirim.	
<b>21</b>	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	
<b>22</b>	İşimin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim, bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.	
<b>23</b>	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	
<b>24</b>	İşimin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	
<b>25</b>	İşim tüm gereksinimlerini karşılar.	

Araştırmada görev ve bağlamsal performans ölçeğinin cevaplandırılmasında, 5' li Likert ölçeği kullanılmıştır. Görev ve bağlamsal performans ölçeği ile ilgili ifadelerin değerlendirme seçenekleri ise “1- Hiçbir Zaman, 2- Çok Az, 3- Ara Sıra, 4- Çoğunlukla ve 5- Her Zaman” şeklindedir.

**Tablo 5.18: Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği İlk Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
1075,708	.000	272	3,955	.075	.571	.854	.826	.599	.636

$p > .05$ ,  $\chi^2$  =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi), ( $\chi^2/df$ )= Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi) AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi).

Yapılan ilk DFA' da ortaya çıkan ve Tablo 5.18'de belirtilen sonuçlar ( $\chi^2 = 1075,708$ ,  $p < .000$ ,  $df = 272$ ,  $\chi^2/df = 3,955$ ,  $RMSEA = .075$ ,  $NFI = .571$ ,  $GFI = .854$ ,  $AGFI = .826$ ,  $TLI = .599$ ,  $CFI = .636$ ), Tablo 5.1' de doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indekslerine ait temel değerler aralığında olmaması nedeni ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Bunun üzerine ölçek, AFA'ya yeniden tabi tutulmuştur. Bu analize dair veriler Tablo 5.19'da yer almaktadır.

Bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30' un altında olmaması gerektiğinden, ölçekten B1-2-4-6-10-11-13; G1-2-3-7-8. maddeler çıkarıldıktan sonra yeni güvenilirlik düzeyi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5.19: Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeğine Ait AFA Sonuçları**

Yargı İfadeleri	Faktörün Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik	Faktör Yükleri
<b>Bağlamsal Performans</b>	<b>30,135</b>	<b>0,762</b>	
Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.			,613
Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum			,715
İş tanımında yer almasada işe yeni başlayanlara birimim içerisinde yardımcı olurum.			,555
Diğerlerinin iş yükü artınca, onlara güçlükleri aşincaya kadar yardımcı olurum.			,668
Çalıştığım birimde ve bölümüm gereği irtibat halinde olduğum diğer birimlerdeki sorumlu çalışma arkadaşım işlerinde yardımcı olurum.			,606
Birimimin ve/veya bağlı olduğum kuruluşun toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri bölümümde sorumlu görevliye sunarım.			,580
İşletme için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.			,656
<b>Görev Performansı</b>	<b>14,032</b>	<b>0,714</b>	
İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.			,580
Bütün performans kriterlerine uygunum.			,702
İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.			,719
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.			,666
İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.			,680
KMO = 0.798			
Bartlett's= 1383,866	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek Toplam Güvenilirlik=	
df= 66	(Toplam= % 44,167)	0,786	
Sig< 0.001			

Ölçeği ve faktörleri oluşturan tüm değişkenlere ait faktör yükleri, alt sınırın (0,30) üzerinde yer aldıklarından, iç tutarlılığın ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir. Yapılan AFA sonucunda, ifadelerin faktör yükleri 0.555 ile 0.719 arasında yer almaktadır. Ayrıca KMO değerinin 0,798 olması ve Bartlett's testinin anlamlı sonuç vermesi, her bir boyut için toplanan verilerin araştırmada kullanılan ölçekle uyumlu bir şekilde faktörler altında toplanabileceğini ve araştırma konusu ile ilgili yazını desteklediğini göstermektedir. Araştırma modelinde yer alan iki faktörden, bağlamsal performans faktörü toplam varyansın %30,135' ini, görev performansı faktörü %14,032' sini açıklamaktadır.

**Tablo 5.20: Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
18,670	.000	51	3,601	.070	.868	.948	.920	.871	.900

$p > .05$ ,  $\chi^2$  = Chi-Square (Ki-Kare); df = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi),  $(\chi^2/df)$  = Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi) AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Tablo 5.20' de yer alan sonuçların yorumlanmasında ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı  $(\chi^2/df)$  3,601 olarak bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) .070 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerinin ise .900 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığında olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değerlere bakıldığında, modelin bu haliyle beklenen uyum indeks değerlerine ulaştığı Tablo 5.21'de görülmektedir.

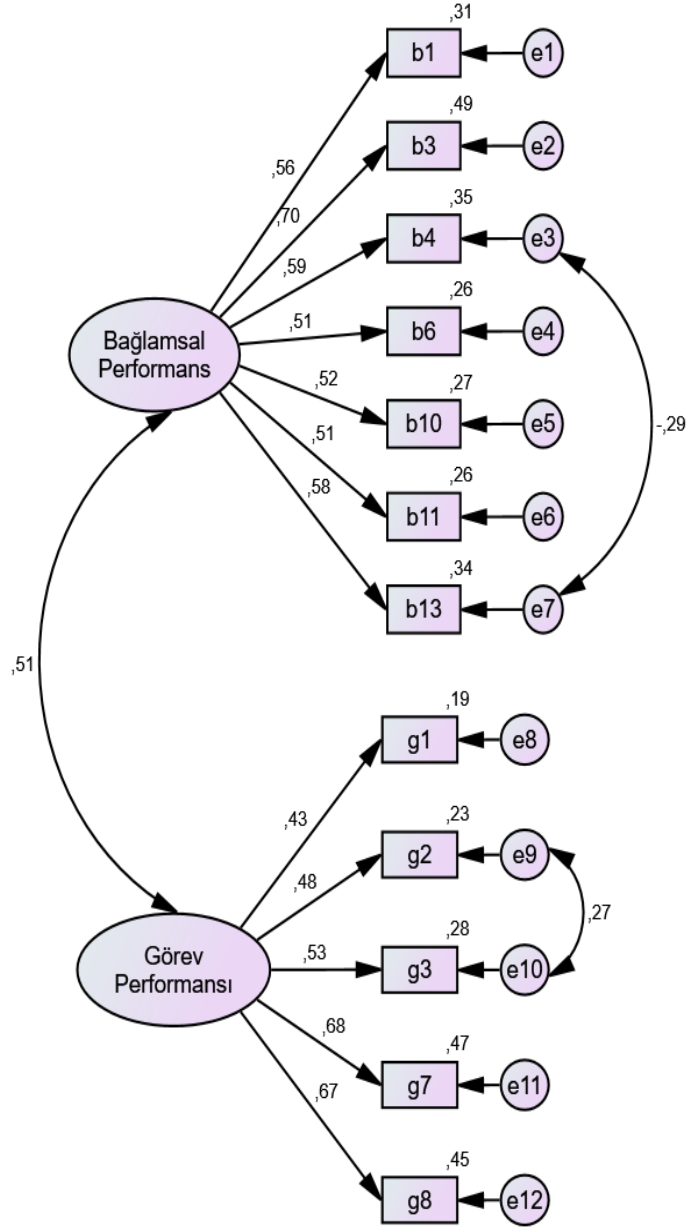
**Tablo 5.21: Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeğine Ait DFA Sonuçları**

Ölçüm Adı	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 5$	3,601	✓
RMSEA	RMSEA <.06 - .08,	.070	✓
NFI	NFI $\geq$ .90	.868	
NNFI (TLI)	TLI $\geq$ .90	.871	
CFI	CFI $\geq$ .90	.900	✓
GFI	GFI $\geq$ .90	.948	✓
AGFI	AGFI $\geq$ .85	.920	✓

Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King (2006: 330); Hu ve Bentler (1999); Duyan ve Gelbal (2008)

Araştırmada ilk yapılan DFA sonucunda bu değerlerden bazılarının uyum iyiliği indeksi ile uyuşmaması nedeniyle AMOS 23 programının tavsiye ettiği iyileştirme

değerleri incelenmiştir. Ortaya çıkan değerler doğrultusunda b4 ve b13 ile g2 ve g3' üncü maddelerin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, yapılan iyileştirme neticesinde ortaya çıkan değerlerle model uyum değerleri kabul edilebilir uyum seviyesine getirilmiştir. Bunun sonucunda, görev ve bağlamsal performans ölçeğinin DFA yapısı Şekil 5.5'te görülmektedir.



Chi-Square = 18,670    df = 51    P-value= 0,000

**Şekil 5.5: Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

DFA sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı ele alındığında elde edilen modelin faktör yüklerinin .43 ile .70 arasında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, her ikili ilişki için “p” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri önemlidir. Bu sonuçlar, görev ve bağlamsal performans ölçeğinin öngörülen yapısının doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca iki faktör arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki (0,51) saptanmıştır. Böylelikle, ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 5.19’da görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirliği, ölçeğin bağlamsal performans faktörü için Cronbach’s Alpha değeri ,76; görev performansı için Cronbach’s Alpha değeri ,71; ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alpha değeri ,79’ dur. Bu değerlere göre ölçeğin geçerlilikle birlikte güvenilirliği de sağladığı görülmektedir.

#### **5.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS23 ve AMOS23 programları ile SPSS 23 eklentisi olan PROCESS’te analize tabi tutulmuştur. Hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon ve korelasyon analizleri, aracı etki ve düzenleyici etki analizleri kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ise frekans tabloları şeklinde sunulmuştur.

Değerlendirmede ayrıca ifadelere verilen cevapların güvenilirliğine bakılmış, frekans dağılımları incelenmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler ve ilişkilerin derecelerini ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmış ve daha sonra araştırma ile ilgili hipotezlerin test edilmesinde hiyerarşik regresyon, aracı değişken ve düzenleyici değişken analizleri uygulanarak veriler elde edilmiştir.

#### **5.5. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu bölümde, Mobilya ve Bilişim Sektörlerinde yer alan çalışanların demografik özellikleri ile araştırmada kullanılan diğer değişkenlere ait tanımsal istatistikler ve yorumlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.22: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler: Ortalama, Medyan, Minimum ve Maksimum Değerleri, Standart Sapma, Kurtosis ve Skewness Değerleri**

	N	Min	Max	S. Sap.	Mean	Skewnes	Kurtosis
<b>Cinsiyet</b>	528	1,00	2,00	,40236	1,7973	-1,484	,202
<b>Yaş</b>	528	1,00	5,00	,81955	2,4924	,907	,641
<b>Medeni Durum</b>	528	1,00	2,00	,49785	1,5511	-,206	-1,955
<b>Eğitim</b>	528	1,00	3,00	,89493	1,7216	,576	-1,506
<b>Toplam Çal. Yılı</b>	528	1,00	5,00	1,18378	2,1269	,993	,123
<b>İşlt. Çal. Yılı</b>	528	1,00	2,24	,30938	1,2112	1,426	1,455
<b>İşlt. Bul. Sektör</b>	528	1,00	2,00	49553	1,5701	-,284	-1,927
<b>Aylık Gelir</b>	528	1,00	5,00	,78673	1,6496	1,246	1,438
<b>İşlemsel Sözl.</b>	528	1,00	5,00	,94454	2,5576	,609	-,427
<b>İlişkisel Sözl.</b>	528	1,00	5,00	,84707	2,7124	,254	-,152
<b>(OMGİ)</b>	528	1,00	5,00	,74596	3,7356	-,711	,469
<b>İş Yüğü</b>	528	1,25	5,00	,94039	3,2438	-,128	-,847
<b>Duygusal Talepler</b>	528	1,00	5,00	,99876	2,9407	,068	-,434
<b>Müşteri Telepleri</b>	5248	1,00	5,00	1,10581	2,9230	,241	-,580
<b>Örgüt Yapısı</b>	528	1,00	5,00	,91127	3,5915	-,575	-,145
<b>Bağlamsal Performans</b>	528	1,29	5,00	,62396	3,6610	-,355	1,034
<b>Görev Performansı</b>	528	2,80	5,00	,49864	3,9962	,022	-,139

Değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri ele almadan önce değişkenlerin ortalamaları, standart sapma, minimum ve maksimum değerlerini ortaya çıkarmak ve yine verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak, araştırmada kullanılan verilerin daha iyi anlaşılması için önemlidir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine araştırmada yer verilmiştir. Bu doğrultuda SPSS programı ile yapılan analiz sonucunda bulunulan işletmedeki

çalışma süresine ait (3,707) basıklık (kurtosis) değerinin normal dağılmadığı görülmüştür. Normal dağılmayan değişkene ait verilerin dönüştürme işlemi yapılmıştır. Bu işlemlerden sonra basıklık değerleri normal dağılım değerleri içinde yer almıştır. Tablo 5.22’de araştırmaya ait olan değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin literatürde istenen istatistiksel seviye olan -1.96 ile +1.96 arasında olduğu görülmekte olup verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

### 5.5.1. Araştırma Sorularının Analizi ve Sonuçların Değerlendirmesi

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, görev ve bağlamsal performans ile örgüt yapısı ölçekleri bazında farklılık olup olmadığı parametrik testlerden T Testi, Anova Testi ve Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey) ile analiz edilmiştir. Katılımcılara dair demografik özelliklerden ilki olan cinsiyete göre dağılım Tablo 5.23’te gösterilmiştir. Buna göre 528 katılımcının %79,7’ sini erkek, %20,3’ ünü ise kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 5.23: Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımı**

	Sıklık	Yüzde
Kadın	107	20,3
Erkek	421	79,7
<b>Toplam</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Aşağıda, katılımcıların araştırmada kullanılan değişkenlere göre görüş farklılıkları gösteren soru ve değerlendirme tablolarına yer verilecektir.

#### **Soru 1:**

*Katılımcıların psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, örgüt yapısı ve görev ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin alguları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?*

**Tablo 5.24: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme, İş Talepleri - Kaynakları, Örgüt Yapısı, Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete göre Farklılığının Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları**

BOYUT	CİNSİYET	N	ORT	SS	T	P
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Kadın	107	2,5207	,97667	-,453	,651
	Erkek	421	2,5670	,93716		
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Kadın	107	2,7196	,92954	,099	,921
	Erkek	421	2,7106	,82598		
Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları	Kadın	107	3,6224	,80486	-1,761	,079
	Erkek	421	3,7644	,72845		
İş Yükü	Kadın	107	3,4299	,93023	2,301	<b>,022</b>
	Erkek	421	3,1966	,93818		
Duygusal Talepler	Kadın	107	3,0062	1,09409	,760	,447
	Erkek	421	2,9240	,97374		
Müşteri Talepleri	Kadın	107	3,1246	1,06844	2,119	<b>,035</b>
	Erkek	421	2,8717	1,11052		
Örgüt Yapısı	Kadın	107	3,6449	,83998	,679	,498
	Erkek	421	3,5779	,92897		
Bağlamsal Performans	Kadın	107	3,6368	,67927	-,448	,655
	Erkek	421	3,6671	,60981		
Görev Performansı	Kadın	107	3,9121	,48149	-2,006	<b>,046</b>
	Erkek	421	4,0176	,50121		

Tablo 5.24'te cinsiyet, psikolojik sözleşme, iş talepleri ve iş kaynakları, örgüt yapısı ile görev ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin puanlar verilmiştir. Ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış, analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Analiz sonucunda, cinsiyet ile iş taleplerinden müşteri talepleri, iş yükü ve görev performansı değişkenlerine verilen cevaplarda farklılık olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Cinsiyet ile psikolojik sözleşme, örgüt yapısı, otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları, duygusal talepler ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ).

Katılımcıların medeni durumuna dair sıklık ve yüzde dağılımı Tablo 5.25'te belirtilmiştir. Tablo 5.25'e göre katılımcıların 237'si (%44,9'u) bekâr iken 291'i (%55,1'inin) evli olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5.25: Katılımcıların Medeni Duruma göre Dağılımı**

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde
Bekâr	237	44,9
Evli	291	55,1
<b>Toplam</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

**Soru 2:**

*Katılımcıların psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, örgüt yapısı ve görev ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin algıları medeni durumuna göre farklılık göstermekte midir?*

**Tablo 5.26: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme, İş Talepleri ve Kaynakları, Örgüt Yapısı ve Görev ile Bağlamsal Performans Ölçeklerine İlişkin Algılarının Medeni Duruma göre Farklılığının Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları**

BOYUT	CİNSİYET	N	ORT	SS	T	P
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Bekar	237	2,7119	1,04300	3,346	,001
	Evli	291	2,4320	,83707		
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Bekar	237	2,8590	,93321	3,550	,000
	Evli	291	2,5930	,75057		
Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları	Bekar	237	3,7781	,75657	1,181	,238
	Evli	291	3,7010	,73670		
İş Yüğü	Bekar	237	3,3165	1,02746	1,575	,116
	Evli	291	3,1847	,86030		
Duygusal Talepler	Bekar	237	3,1927	1,06162	5,277	,000
	Evli	291	2,7354	,89520		
Müşteri Talepleri	Bekar	237	3,1139	1,23647	3,531	,000
	Evli	291	2,7675	,96120		
Örgüt Yapısı	Bekar	237	3,7498	,76572	3,744	,000
	Evli	291	3,4624	,99734		
Bağlamsal Performans	Bekar	237	3,6944	,61799	1,111	,267
	Evli	291	3,6338	,62853		
Görev Performansı	Bekar	237	4,0371	,45804	1,705	,089
	Evli	291	3,9629	,52784		

Tablo 5.26' ya göre medeni durum ile otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları (OMGİ), iş yükü, görev ve bağlamsal performans ölçeğine yönelik verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0.5$ ). Ancak psikolojik sözleşme, iş taleplerinden duygusal talepler, müşteri talepleri ve örgüt yapısı ölçeklerine ilişkin verilen cevaplarda anlamlı bir ( $p<,05$ ) farklılığın meydana geldiği görülmektedir. Yani medeni duruma göre katılımcılar psikolojik sözleşme, örgüt yapısı, duygusal talepler ve müşteri talepleri algıları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<,05$ ). Değişkenler arasında farklılığa neden olan grubun tespit edilmesi için katılımcıların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre bekâr çalışanların ortalama değerleri, evli çalışanlara göre daha yüksektir. Farklılığa neden olan grubun bekâr çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıları eğitim durumuna ilişkin yüzde ve sıklık dağılımı Tablo 5.27' de yer almaktadır. Tablo 5.27' de, katılımcıların 305' i (%57,8' i) lise mezunu, 65' i (%12,3' ü) ön lisans mezunu, 158' i ise (%29,9' u) lisans ve üzeri mezun olarak görünmektedir.

**Tablo 5.27: Katılımcıların Eğitim Durumuna göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
Lise	305	57,8
Ön Lisans	65	12,3
Lisans ve Üzeri	158	29,9
<b>Toplam</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

**Soru 3:**

*Katılımcıların psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, örgüt yapısı ve görev ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin algıları **eğitim durumuna göre** farklılık göstermekte midir?*

**Tablo 5.28: Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Durumuna göre Farklılığının Tespitine Yönelik Varyans Analizi**

BOYUT	EĞİTİM	N	ORT	SS	F	P
Duygusal Talepler	Lise	305	2,7956	1,00116	9,305	,000
	Ön Lisans	65	2,9641	,87624		
	Lisans ve Üzeri	158	3,2110	,98994		
<b>Toplam</b>		<b>528</b>	<b>2,9407</b>	<b>,99876</b>		
Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları	Lise	305	3,6380	,78212	8,832	,000
	Ön Lisans	65	3,6985	,69653		
	Lisans ve Üzeri	158	3,9392	,65178		
<b>Toplam</b>		<b>528</b>	<b>3,7356</b>	<b>,74596</b>		
Bağlamsal Performans	Lise	305	3,5808	,64164	11,387	,000
	Ön Lisans	65	3,5648	,60579		
	Lisans ve Üzeri	158	3,8553	,55293		
<b>Toplam</b>		<b>528</b>	<b>3,6610</b>	<b>,62396</b>		
Görev Performansı	Lise	305	3,9600	,50897	4,074	,018
	Ön Lisans	65	3,9385	,53376		
	Lisans ve Üzeri	158	4,0899	,45177		
<b>Toplam</b>		<b>528</b>	<b>3,9962</b>	<b>,49864</b>		

Tablo 5.28’ de, çalışanların görev performansı, bağlamsal performans alt boyutlarının düzeyi ve iş taleplerinden duygusal talep düzeyinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların bağlamsal performans (3,8553) ve görev performansı (4,0899) düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın lisans ve üzeri grubuna ait olduğu, en düşük ortalamanın ise ön lisans olan gruba (bağlamsal performans, 3,5648 ve görev performansı, 3,9385) ait olduğu görülmektedir. Otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın (3,9392) lisans ve üzeri gruba ait olduğu, en düşük ortalamanın ise lise (3,6380) olan gruba ait olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal talep düzeyleri karşılaştırıldığında ise en yüksek ortalamanın lisans ve üzeri grubuna ait olduğu (3,2110) en düşük ortalamanın ise lise olan gruba (2,7956) ait olduğu görülmektedir. Yani istatistiksel olarak da eğitim

durumuna göre görev performansı, bağlamsal performans, otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ve duygusal taleplerin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

Diğer değişkenlerin, katılımcıların eğitim durumuna göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiş ve burada değerlendirmeye alınmamıştır. Değişkenlere ilişkin yapılan Varyans Analizinden sonra, farklılık yaratan grupları ortaya koymak için Tukey Testinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, Tukey Testi sonuçlarına Tablo 5.29’ da yer verilmektedir.

**Tablo 5.29: Eğitim Durumuna göre Bağlamsal ile Görev Performansı Boyutuna ve Duygusal Talepler ile Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları Boyutuna İlişkin Farklılık Yaratan Grupların Tukey Testi Sonuçları**

Boyut	Eğitim Durumu		Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Duygusal Talepler	Lise	Lisans ve Üzeri	-,41534*	,09639	,000
OMGİ	Lise	Lisans ve Üzeri	-,30121*	,07206	,000
Bağlamsal Performans	Lise	Lisans ve Üzeri	-,27454*	,05999	,004
Görev Performansı	Lise	Lisans ve Üzeri	-,12987*	,04859	,021

Tablo 5.29’ da görüldüğü üzere, analizler sonucunda değişkenlerin değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerden Tukey testinin kullanılması uygun görülmüştür. Bu analiz sonucuna göre bağlamsal performans ve görev performansı düzeyinde lise ile lisans ve üzeri mezunları arasında ( $,004$ ;  $,021$ ) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının bağlamsal ve görev performansı değerleri, lisans ve üzeri mezunlara göre daha düşüktür ( $-,27454^*$ ,  $-,12987^*$ ,  $-,12265^*$ ). Ayrıca, duygusal talep ve OMGİ düzeylerinde de lise ile lisans ve üzeri mezunları arasında  $0,00$  seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yani lise mezunlarının duygusal talep ve OMGİ düzeyleri, lisans ve üzeri mezunlardan daha düşüktür ( $-,41534$ ;  $-,30121^*$ ).

İşletmenin bulunduğu sektöre ait yüzde dağılımı Tablo 5.30' da yer almaktadır. Tablo 5.30' da görüldüğü üzere, katılımcıların 227' si (%43' ü) Bilişim Sektöründe; 301' i (%57' si) Mobilya Sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 5.30: Katılımcıların Bulunduğu İşletme Türüne göre Dağılımı**

İşletmenin Bulunduğu Sektör	Sıklık	Yüzde
Bilişim Sektörü	227	43,0
Mobilya Sektörü	301	57,0
<b>Toplam</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Araştırmanın yapıldığı sektörler arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlara ait verilere Tablo 5.31' de yer verilmiştir.

**Tablo 5.31: Katılımcıların Bulunduğu Mobilya ve Bilişim Sektörlerinin Örgüt Yapısına Dair Farklılığa İlişkin T Testi Sonuçları**

Boyut	Bulunulan Sektör	N	Ort	Ss	T	P
Örgüt Yapısı	Mobilya Sektörü	301	3,4015	1,03122	5,676	,000
	Bilişim Sektörü	227	3,8433	,64267		

Tablo 5.31'de, bulunulan sektör ile örgütsel yapı ölçeğinin puanları verilmiştir. Örgüt yapısının Mobilya ve Bilişim Sektörlerine göre istatistiksel bir farklılığı olup olmadığı araştırılmış olup analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Yapılan bağımsız örneklem T testi analizinin sonuçlarına göre Tablo 5.31 incelendiğinde,  $t= 5,676$ ,  $p=,000 < 0.05$  olduğundan katılımcıların yer aldığı Mobilya ve Bilişim Sektörlerinin örgüt yapısının birbirinden anlamlı bir biçimde farklılaşmakta olduğu anlaşılmaktadır.

### 5.5.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılan bir istatistiksel ölçüdür (Zaid, 2015: 4). Analiz, temel olarak, niceleyici değişkenler arasındaki düz-çizgisel [doğrusal] bir ilişkinin varsayımına dayanmakta olup değişkenlerin birbiri ile ilişkilerinin “gücünü” veya “derecesini” ölçmektedir. Korelasyon analizinin sonucu, korelasyon katsayısı değerleri -1 ile +1 arasında olmalıdır. +1 korelasyon katsayısı, iki değişkenin pozitif ve kusursuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. -1 korelasyon katsayısı ise iki değişkenin negatif ve mükemmel bir şekilde ilişkili olduğunu belirtirken, 0 korelasyon katsayısı, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir. Olumlu bir korelasyon, bu değişkenlerin paralel olarak ne ölçüde arttığını veya azaldığını gösterirken; negatif bir korelasyon, bir değişkenin diğeri azaldıkça arttığını göstermektedir. İlişki ne kadar güçlüyse, değer 1’e o kadar yakındır. İlişkinin yönü pozitif (doğrudan) veya negatif (ters veya ters) olabilmektedir. Özetle korelasyon, genellikle iki veya daha fazla olgunun bir arada ortaya çıkması ve dolayısıyla birbirleriyle bağlantılı olmalarını açıklamaktadır. Örneğin, .71 pozitif korelasyonu göstermektedir (Gogtay ve Thatte, 2017: 78; Zaid, 2015: 4-5 ).

Bu araştırmada, öncelikle, Normallik testi yapılarak ardından, değişkenler arasında ilişki olup olmadığına, ilişki varsa bunun yönünü ve gücünü ortaya koymak amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.32’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.32: Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları, İş Talepleri ve İş Kaynakları Alt Boyutları, Görev ve Bağlamsal Performans ile Örgüt Yapısı Arasındaki Korelasyon Analizi ve Yorumları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Cinsiyet	1																
2. Yaş	,125**	1															
3. Medeni Durum	,180**	,529**	1														
4. Eğitim Durumu	-,025	-,097*	-,140**	1													
5. Toplam Mesleki Çalışma Yılı	,209**	,720**	,509**	-,185**	1												
6. Bulunulan İşletmedeki Çalışma Süresi	,132**	,468**	,383**	-,086*	,608**	1											
7. Sektör	,124**	,242**	,278**	-,249**	,261**	,051	1										
8. Aylık Gelir	,141**	,356**	,242**	,163**	,360**	,340**	,100*	1									
9. İşlemsel Sözleşme	,020	-,036	-,148**	,129**	-,032	,015	-,224**	,113**	1								
10. İlişkisel Sözleşme	-,004	-,115**	-,156**	,078	-,136**	-,052	-,145**	-,072	,565**	1							
11. Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları	,077	-,081	-,051	,176**	,003	,096*	-,312**	,056	,227**	,087*	1						
12. Müşteri Talepleri	-,092*	-,041**	-,156**	,105*	,019	,031	-,243**	-,005	,302**	,215**	,282**	1					
13. İş Yükü	-,095**	-,037	-,036	,044	,139**	,067	-,044	,058	,095*	,013	,241**	,524**	1				
14. Duygusal Talepler	-,033	-,136**	-,228**	,185**	-,060	,021	-,248**	,027	,404**	,351**	,269**	,538**	,288**	1			
15. Örgüt Yapısı	-,030	,012	-,157**	,131**	,022	,005	-,240**	,087*	,340**	,202**	,360**	,255**	,214**	,429**	1		
16. Bağlamsal Performans	,020	,008	-,048	,187**	,061	,052	-,160**	,071	,134**	-,039	,340**	,207**	,312**	,239**	,373**	1	
17. Görev Performansı	,085*	-,032	-,074	,110*	,010	,004	-,260**	-,099*	,016	-,154**	,321**	,045**	,152**	,020*	,106**	,364**	1

Tablo 5.32 incelendiğinde; psikolojik sözleşme alt boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşme ile iş kaynakları alt boyutu OMGİ ( $r=,087$ ,  $p<0,05$ ), iş talepleri alt boyutlarından duygusal talepler ( $r=,351$ , ( $p<0,01$ ) ile müşteri talepleri ( $r=,215$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüt yapısı ( $r=,202$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki ve görev performansı ( $r=-,154$ ,  $p<0,01$ ) arasında ise ayrı yönde yani negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat ilişkisel psikolojik sözleşme ile iş yükü ve bağlamsal performans arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Psikolojik sözleşme alt boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşme ile iş kaynakları alt boyutu OMGİ ( $r=,227$ ,  $p<0,01$ ), iş talepleri alt boyutları duygusal talepler ( $r=,404$ ,  $p<0,01$ ), iş yükü ( $r=,095$ ,  $p<0,05$ ) ve müşteri talepleri ( $r=,302$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü; bağlamsal performans ( $r=,134$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüt yapısı ( $r=,340$ ,  $p<0,01$ ) arasında da yine pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer değişkenler ile bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgüt yapısı ile iş kaynakları alt boyutu olan OMGİ ( $r=,360$ ,  $p<0,01$ ), iş talepleri alt boyutları müşteri talepleri ( $r=,255$ ,  $p<0,01$ ) iş yükü ( $r=,214$ ,  $p<0,01$ ), duygusal talepler ( $r=,429$ ,  $p<0,01$ ) arasında ve görev performansı ( $r=,106$ ,  $p<0,01$ ), bağlamsal performans ( $r=,373$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Görev performansı ile iş kaynakları alt boyutu OMGİ ( $r=,321$ ,  $p<0,01$ ), iş talepleri alt boyutları müşteri talepleri ( $r=,045$ ,  $p<0,01$ ), iş yükü ( $r=,152$ ,  $p<0,01$ ) ve duygusal talepler ( $r=,020$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bağlamsal performans ile iş kaynakları alt boyutu olan OMGİ ( $r=,340$ ,  $p<0,01$ ), iş talepleri alt boyutları müşteri talepleri ( $r=,207$ ,  $p<0,01$ ), iş yükü ( $r=,312$ ,  $p<0,01$ ) ve duygusal talepler ( $r=,239$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **5.5.3. Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Hipotezler**

Araştırmanın hipotezleri çerçevesinde; iş taleplerinin- iş kaynaklarının rol içi ve rol dışı performansına, iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutlarının psikolojik sözleşme alt boyutlarına, psikolojik sözleşmelerin iş performansına etkileri incelenmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak sonuçlar değerdendirilmiş ve yorumlarda bulunulmuştur.

Öncelikle, psikolojik sözleşme değışkenine etki eden değışkenleri belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız-bağımlı değışkenlerin etkileşimini görmek amacıyla araştırmada kullanılan demografik değışkenlerin etkileri kontrol edilmiştir. Bu amaçla, analizde birinci aşamada (Model 1) demografik değışkenlerden cinsiyet, doğum yılı, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma yılı, bulunulan işletmedeki çalışma yılı, aylık gelir ve işletmenin bulunduğu sektör analize dâhil edilmiştir. İkinci aşamada (Model 2) ise iş talepleri ve iş kaynaklarının alt boyutları (otonom çalışma mesleki gelişim imkânları, müşteri talepleri, iş yükü ve duygusal talepler) analize alınmıştır.

**H1a:**

*İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**H1b:**

*İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**H1c:**

*İş talepleri alt boyutu olan iş yükü işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**H1d:**

*İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**Tablo 5.33: Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları Değişkenleri ile İşlemsel Psikolojik Sözleşme Bağımlı Değişkeninin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	1.Aşama				2. Aşama			
	B	S.h.	Beta	Sig.	B	S.h.	Beta	Sig.
Cinsiyet	,125	,102	,054	,219	,100	,097	,043	,303
Yaş	,030	,073	,026	,684	,094	,070	,082	,179
<b>Medeni Durum</b>	-, 290	,098	-,153	<b>,003</b>	-,168	,093	-,089	,070
Eğitim Durumu	,054	,048	,051	,261	-,001	,045	-,001	,975
Toplam Çalışma Yılı	,015	,056	,019	,791	-,031	,054	-,039	,567
İş Yerinde Çalışma Süresi	,012	,058	,011	,834	-,008	,054	-,008	,875
<b>İşletmenin Bulunduğu Sektör</b>	-,379	,087	-,200	<b>,000</b>	-,183	,086	-,096	<b>,034</b>
<b>Aylık Gelir</b>	,161	,057	,135	<b>,005</b>	,142	,053	,119	<b>,008</b>
<b>Otonom Çalışma ve mesleki Gelişim İmkânları</b>					,118	,055	,094	<b>,034</b>
<b>Müşteri Talepleri</b>					,113	,045	,133	<b>,013</b>
İş Yüğü					-,083	,050	-,081	,094
<b>Duygusal Talepler</b>					,271	,045	,287	<b>,000</b>
R		,299		,462				
R <sup>2</sup>		,089		,214				
Düz. R <sup>2</sup>		,075		,195				
ΔR <sup>2</sup>		,089		,125				
F		6,302		11,569				
ANOVA (Sig.)		,000		,000				
<b>Bağımlı Değişken İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>								

Tablo 5.33 incelendiğinde, ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden medeni durum, ( $\beta = -.153, p < .01$ ) aylık gelir ( $\beta = .135, p < .01$ ) ve işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta = -.200, p < .01$ ) değişkenlerinin işlemsel sözleşmede anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Model 1’ de düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,75’ dir. Bu sonuç işlemsel sözleşme algısında %7,5 oranındaki varyansın medeni durum, aylık gelir ve işletmenin bulunduğu sektör değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş talepleri ve kaynakları alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden aylık gelir ( $\beta = .119, p < .01$ ) ve işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta = -.096, p < .01$ ), bağımsız değişkenlerden ise müşteri talepleri ( $\beta = .133, p < .01$ ), OMGİ ( $\beta = .094, p < .01$ ) ve duygusal talepler ( $\beta = .287, p < .01$ ) değişkenlerinin işlemsel sözleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise işlemsel sözleşmenin toplam varyansının %19,5’ ini açıklamıştır. İkinci modelde iş talepleri ve iş kaynaklarının regresyona girilmesi işlemsel sözleşme algısında %12,5’ lik bir ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ ’deki bu değişim anlamlı bulunmuştur. Sonuçta, iş talepleri ve iş kaynaklarından OMGİ, müşteri talepleri ve “duygusal talepler” in ise işlemsel sözleşmeyi aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Ortaya çıkan sonuç ile ileri sürülen, H1a, H1b ve H1d hipotezi doğrulanmış ve H1c hipotezi ise doğrulanamamıştır.

**H2a:**

*İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**H2b:**

*İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**H2c:**

*İş talepleri alt boyutu olan iş yükü ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**H2d:**

*İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.*

**Tablo 5.34: Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları Değişkenleri ile İlişkisel Psikolojik Sözleşme Bağımlı Değişkeninin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama				2. Aşama			
	B	S.h.	Beta	Sig.	B	S.h.	Beta	Sig.
Cinsiyet	,104	,094	,050	,266	,089	,090	,042	,326
Yaş	,020	,067	,020	,765	,049	,065	,048	,453
Medeni Durum	-,165	,090	-,098	,067	-,056	,087	-,033	,522
Eğitim Durumu	,044	,044	,047	,317	,006	,042	,006	,885
Toplam Çalışma Yılı	-,063	,051	-,089	,219	-,086	,050	-,121	,088
İşyerinde Çalışma Süresi	,038	,053	,040	,479	,030	,051	,032	,549
Sektör	-,145	,080	-,085	,071	-,029	,081	-,017	,722
Aylık Gelir	-,046	,052	-,043	,378	-,060	,050	-,056	,228
Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları					-,008	,052	-,007	,875
Müşteri Talepleri					,068	,042	,089	,108
<b>İş Yüğü</b>					-,094	,047	-,101	<b>,044</b>
<b>Duygusal Talepler</b>					,267	,042	,315	<b>,000</b>
R		,203				,382		
R <sup>2</sup>		,041				,146		
Düz. R <sup>2</sup>		,026				,126		
ΔR <sup>2</sup>		,041				,105		
F		2,757				7,256		
ANOVA (Sig.)		,005				,000		
<b>Bağımlı Değişken İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>								

Tablo 5.34 incelendiğinde, ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerin ilişkisel sözleşmede anlamlı bir etkinin olmadığı görülmüştür. Model 1’ de düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,26’dir. İkinci aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş talepleri alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde sadece bağımsız değişkenlerden iş yükü ( $\beta = -.101$ ,  $p < .01$ ) ve duygusal talep ( $\beta = .315$ ,  $p < .01$ ) değişkenlerinin ilişkisel sözleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise ilişkisel sözleşmenin toplam varyansının %12,6’ sını açıklamıştır. İkinci modelde, iş talepleri ve iş kaynaklarının regresyona girilmesi, ilişkisel sözleşme algısında %10,5’ lik bir ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ ’deki bu değişim anlamlı bulunmuştur. Sonuçta, iş taleplerinden iş yükünün negatif yönlü, duygusal taleplerin ise ilişkisel sözleşmeyi aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Ortaya çıkan sonuç ile ileri sürülen, H2c, H2d hipotezi doğrulanmış; H2a ve H2b hipotezleri ise doğrulanamamıştır.

Çalışmada ikinci olarak görev ve bağlamsal performansa etki eden değişkenleri belirlemek amacıyla yine ilk aşamada demografik değişkenler; ikinci aşamada ise iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutları eklenerek hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre oluşturulan hipotezler ve sonuçlarına Tablo 5.35 ve Tablo 5.36’da yer verilmiştir.

**H3a:**

*İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları görev performansını etkiler.*

**H3b:**

*İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri görev performansını etkiler.*

**H3c:**

*İş talepleri alt boyutu olan iş yükü görev performansını etkiler.*

**H3d:**

*İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler görev performansını etkiler.*

**Tablo 5.35: Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları ile Görev Performansı  
Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	1.Aşama				2. Aşama			
	B	S.h.	Beta	Sig.	B	S.h.	Beta	Sig.
<b>Cinsiyet</b>	,147	,054	,118	<b>,007</b>	,135	,052	,109	<b>,010</b>
Yaş	,012	,039	,019	,764	,045	,038	,074	,232
Medeni Durum	-,043	,052	-,043	,403	-,066	,050	-,066	,188
Eğitim Durumu	,048	,025	,085	,059	,036	,024	,064	,144
Toplam Çalışma	,045	,030	,106	,133	,018	,029	,043	,536
İş erinde Çalışma Süresi	,002	,030	,003	,950	-,007	,029	-,013	,804
<b>Sektör</b>	-,262	,046	-,260	<b>,000</b>	-,217	,046	-,215	<b>,000</b>
<b>Aylık Gelir</b>	-,087	,030	-,138	<b>,004</b>	-,093	,029	-,146	<b>,001</b>
<b>Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları</b>					,176	,030	,263	<b>,000</b>
<b>Müşteri Talepleri</b>					-,053	,024	-,116	<b>,031</b>
<b>İş Yüğü</b>					,099	,027	,180	<b>,000</b>
<b>Duygusal Talepler</b>					-,049	,024	-,098	<b>,044</b>
R		,319			,439			
R <sup>2</sup>		,102			,193			
Düz. R <sup>2</sup>		,088			,174			
ΔR <sup>2</sup>		,102			,091			
<b>F</b>		7,280			10,156			
<b>ANOVA (Sig.)</b>		,000			,000			
<b>Bağımlı Değişken Görev Performansı</b>								

Tablo 5.35 incelendiğinde, ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden cinsiyet, ( $\beta = ,118, p < .01$ ), aylık gelir ( $\beta = -.138, p < .01$ ) ve işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta = , -260, p < .01$ ) değişkenlerinin görev performansında anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Model 1’ de düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,88’ dir. Bu sonuç, görev performansında %8,8 oranındaki varyansın cinsiyet, aylık gelir ve işletmenin bulunduğu sektör değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci aşamada, bağımsız değişken olan iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden cinsiyet ( $\beta = .109, p < .01$ ), aylık gelir ( $\beta = -.146, p < .01$ ) ve işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta = -.215, p < .01$ ) bağımsız değişkenlerden ise iş yükü ( $\beta = .180, p < .01$ ), duygusal talepler ( $\beta = -.098, p < .01$ ), otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $\beta = .263, p < .01$ ) ve müşteri talepleri ( $\beta = -.116, p < .01$ ) değişkenlerinin görev performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise görev performansı toplam varyansının %17,4’ ünü açıklamıştır. İkinci modelde, iş talepleri ve iş kaynaklarının regresyona girilmesi görev performansında %9’ luk bir ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ ’deki bu değişim anlamlı bulunmuştur. Sonuçta, iş taleplerinden duygusal talepler ve müşteri talepleri negatif yönlü, iş kaynaklarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ile iş taleplerinden iş yükünün ise görev performansını aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Ortaya çıkan sonuç ile ileri sürülen, H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri doğrulanmıştır.

**H4a:**

*İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları bağlamsal performansı etkiler.*

**H4b:**

*İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri bağlamsal performansı etkiler.*

**H4c:**

*İş talepleri alt boyutu olan iş yükü bağlamsal performansı etkiler.*

**H4d:**

*İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler bağlamsal performansı etkiler.*

**Tablo 5.36: Demografik, İş Talepleri ve İş Kaynakları Değişkenleri ile Bağlamsal Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	1.Aşama				2. Aşama			
	B	S.h.	Beta	Sig.	B	S.h.	Beta	Sig.
Cinsiyet	,018	,068	,012	,788	,027	,065	,017	,679
Yaş	-,042	,049	-,056	,389	,038	,047	,049	,421
Medeni Durum	-,075	,066	-,060	,253	-,041	,062	-,033	,506
<b>Eğitim Durumu</b>	,119	,032	,170	<b>,000</b>	,082	,030	,117	<b>,007</b>
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>	,099	,038	,189	<b>,008</b>	,028	,036	,054	,435
İş Yerinde Çalışma Süresi	,000	,039	-,001	,990	-,011	,036	-,016	,757
<b>Sektör</b>	-,178	,059	-,141	<b>,003</b>	-,069	,058	-,054	,234
Aylık Gelir	,019	,038	,025	,611	,002	,036	,003	,951
<b>Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları</b>					,198	,037	,237	<b>,000</b>
Müşteri Talepleri					-,039	,030	-,069	,196
<b>İş Yüğü</b>					,170	,033	,248	<b>,000</b>
<b>Duygusal Talepler</b>					,068	,030	,108	<b>,026</b>
R		,266				,454		
R <sup>2</sup>		,071				,206		
Düz. R <sup>2</sup>		,056				,187		
ΔR <sup>2</sup>		,071				,135		
F		4,897				11,027		
ANOVA (Sig.)		,000				,000		
<b>Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans</b>								

Tablo 5.36 incelendiğinde, ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden eğitim durumu, ( $\beta = ,170$ ,  $p < .01$ ), toplam çalışma yılı ( $\beta = ,189$ ,  $p < .01$ ) ve işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta = -,141$ ,  $p < .01$ ) değişkenlerinin bağlamsal performansa etkilerinin olduğu görülmüştür. Model 1’ de düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,56’ dır. Bu sonuç, görev performansında %5,6 oranındaki varyansın eğitim durumu, toplam çalışma yılı ve işletmenin bulunduğu sektör değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden eğitim durumu ( $\beta = .117$ ,  $p < .01$ ), bağımsız değişkenlerden ise otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $\beta = .237$ ,  $p < .01$ ), iş yükü ( $\beta = ,248$ ,  $p < .01$ ) ve duygusal talepler ( $\beta = .108$ ,  $p < .01$ ) değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise bağlamsal performans toplam varyansının %18,7’ sini açıklamıştır. İkinci modelde, iş talepleri ve iş kaynaklarının regresyona girilmesi, bağlamsal performansta %13,5’ lik bir ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ ’deki bu değişim anlamlı bulunmuştur. Sonuçta, iş taleplerinden duygusal taleplerin, iş yükünün ve iş kaynaklarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının bağlamsal performansı pozitif yönlü anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Ortaya çıkan sonuç ile ileri sürülen, H4a, H4c ve H4d hipotezleri doğrulanmış H4b hipotezi ise doğrulanmamıştır.

Çalışmada üçüncü olarak görev ve bağlamsal performansa etki eden değişkenleri belirlemek amacıyla yine ilk aşamada demografik değişkenler; ikinci aşamada ise psikolojik sözleşme alt boyutları eklenerek hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre oluşturulan hipotezler ve sonuçlarına Tablo 5.37 ve 5.38’ de yer verilmiştir.

**H5a:**

*Psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşme görev performansını etkiler.*

**H5b:**

*Psikolojik sözleşme alt boyutu olan ilişkisel sözleşme görev performansını etkiler.*

**Tablo 5.37: Demografik, Psikolojik Sözleşme Değişkenleri ile Görev Performansı Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama				2. Aşama			
	B	S.h.	Beta	Sig.	B	S.h.	Beta	Sig.
<b>Cinsiyet</b>	,151	,053	,122	<b>,005</b>	,161	,052	,130	<b>,002</b>
Yaş	,013	,038	,021	,738	,014	,038	,023	,704
Medeni Durum	-,043	,051	-,043	,407	-,059	,051	-,059	,244
<b>Eğitim Durumu</b>	,048	,025	,086	,055	,052	,024	,093	<b>,034</b>
Toplam Çalışma Yılı	,044	,029	,104	,138	,034	,029	,082	,233
İş Yerinde Çalışma Süresi	,001	,030	,002	,967	,007	,030	,012	,814
<b>Sektör</b>	-,262	,046	-,260	<b>,000</b>	-,272	,045	-,271	<b>,000</b>
<b>Aylık Gelir</b>	-,089	,030	-,140	<b>,003</b>	-,100	,030	-,158	<b>,001</b>
<b>İşlemsel Sözleşme</b>					,031	,027	,060	,247
<b>İlişkisel Sözleşme</b>					-,144	,030	-,245	<b>,000</b>
R		,321			,385			
R <sup>2</sup>		,103			,148			
Düz. R <sup>2</sup>		,089			,132			
ΔR <sup>2</sup>		,103			,045			
F		7,439			8,988			
ANOVA (Sig.)		,000			,000			
<b>Bağımlı Değişken Görev Performansı</b>								

Tablo 5.37 incelendiğinde, ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden cinsiyet ( $\beta = ,122, p < .01$ ), işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta =- ,260, p < .01$ ), aylık gelir ( $\beta =- ,140, p < .01$ ) değişkenlerinin görev performansında anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Model 1’ de düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,89’ dur. Bu sonuç, özgecilik alt boyutunda %8,9 oranındaki varyansın cinsiyet, işletmenin bulunduğu sektör ve aylık gelir değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci aşamada, bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden cinsiyet ( $\beta = ,130, p < .01$ ), eğitim durumu ( $\beta = ,093, p < .01$ ), işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta =- ,271, p < .01$ ), aylık gelir ( $\beta =- ,158, p < .01$ ) ve bağımsız değişkenlerden ilişkisel sözleşme ( $\beta =-245, p < .01$ ) değişkeninin görev performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise görev performansı toplam varyansının %13,2’ sini açıklamıştır. İkinci modelde, psikolojik sözleşme alt boyutlarının regresyona girilmesi, görev performansında %4,5’ lik bir ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ ’deki bu değişim anlamlı bulunmuştur. Sonuçta, psikolojik sözleşme alt boyutlarından ilişkisel sözleşmenin görev performansını negatif yönlü anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Ortaya çıkan sonuç ile ileri sürülen H5b hipotezi doğrulanmış, H5a hipotezi doğrulanamamıştır.

**H5c:**

*Psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşme bağlamsal performansı etkiler.*

**H5d:**

*Psikolojik sözleşme alt boyutu olan ilişkisel sözleşme bağlamsal performansı etkiler.*

**Tablo 5.38: Demografik, Psikolojik Sözleşme Değişkenleri ile Bağlamsal Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama				2. Aşama			
	B	S.h.	Beta	Sig.	B	S.h.	Beta	Sig.
Cinsiyet	,026	,068	,016	,707	,023	,068	,015	,737
Yaş	-,042	,049	-,055	,393	-,043	,049	-,056	,380
Medeni Durum	-,076	,065	-,060	,248	-,062	,066	-,050	,344
<b>Eğitim Durumu</b>	,119	,032	,171	<b>,000</b>	,117	,032	,168	<b>,000</b>
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>	,100	,037	,189	<b>,008</b>	,093	,037	,176	<b>,013</b>
İş Yerinde Çalışma Süresi	,000	,039	,000	,993	,002	,038	,003	,959
<b>Sektör</b>	-,178	,058	-,141	<b>,002</b>	-,154	,059	-,123	<b>,009</b>
Aylık Gelir	,016	,038	,021	,667	-,002	,039	-,002	,961
<b>İşlemsel Sözleşme</b>					,092	,035	,140	<b>,009</b>
<b>İlişkisel Sözleşme</b>					-,077	,038	-,105	<b>,044</b>
R		,265			,289			
R <sup>2</sup>		,070			,083			
Düz. R <sup>2</sup>		,056			,066			
ΔR <sup>2</sup>		,070			,013			
F		4,916			4,705			
ANOVA (Sig.)		,000			,000			
<b>Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans</b>								

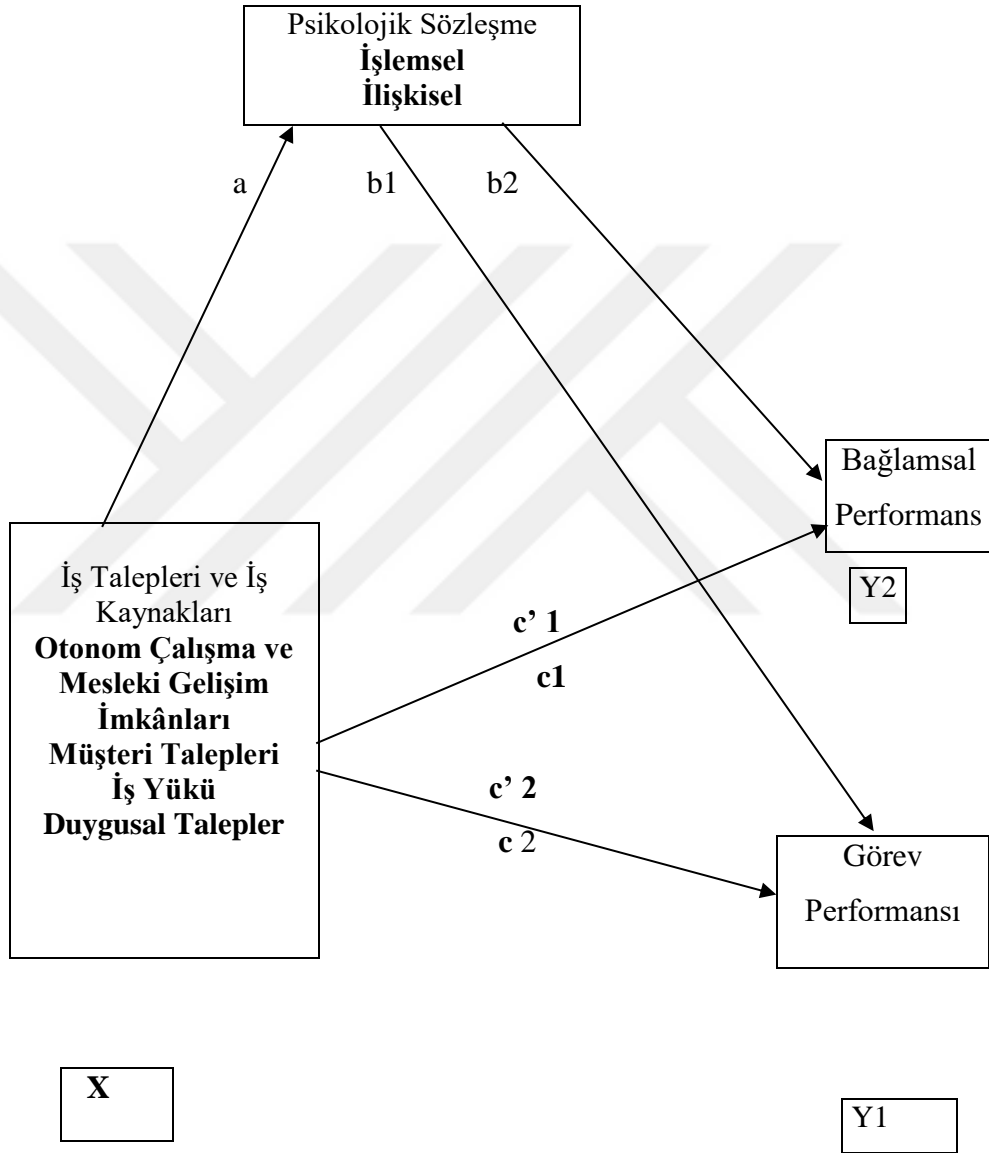
Tablo 5.38 incelendiğinde, ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden eğitim durumu ( $\beta = ,171, p < .01$ ), toplam çalışma yılı ( $\beta = ,189, p < .01$ ) ve işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta =- ,141, p < .01$ ) değişkenlerinin bağlamsal performansa anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Model 1' de düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,56' dır. Bu sonuç, bağlamsal performans boyutunda %5,6 oranındaki varyansın eğitim durumu, toplam çalışma yılı ve işletmenin bulunduğu sektör değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşme alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden eğitim durumu ( $\beta = ,168, p < .01$ ), işletmenin bulunduğu sektör ( $\beta =- ,123, p < .01$ ), toplam çalışma yılı ( $\beta = ,176, p < .01$ ) ve bağımsız değişkenlerden işlemsel sözleşme ( $\beta = .140, p < .01$ ) ve ilişkisel sözleşme ( $\beta =- ,105, p < .01$ ) değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise bağlamsal performans toplam varyansının %6,6' sını açıklamıştır. İkinci modelde, psikolojik sözleşme alt boyutlarının regresyona girilmesi bağlamsal performansta %1,3' lük bir ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ 'deki bu değişim anlamlı bulunmuştur. Sonuçta, psikolojik sözleşme alt boyutu işlemsel sözleşmenin bağlamsal performansı pozitif yönlü, ilişkisel sözleşmenin de negatif yönlü anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Ortaya çıkan sonuç ile ileri sürülen H5c ve H5d hipotezleri doğrulanmıştır.

#### 5.5.4. Aracılık Etkisine İlişkin Analiz ve Hipotezler

Aracılık analizlerinde, iş talepleri ve iş kaynaklarının rol içi ve rol dışı performans üzerine etkileri ve bu etkilerde psikolojik sözleşmenin aracı rollerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Aracılık etkisini tespit etmek ve dolaylı etkilerin anlamlılığını ortaya çıkarmak için araştırmada SPSS 23 programı eklentisi PROCESS 'ten yararlanılmıştır.

Aracı etki tespitinde, bağımsız değişken olarak (X) sadece regresyon analizinde anlamlı sonuç veren iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutlarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları, duygusal talepler, müşteri talepleri, iş yükü ve aracı değişkenler olarak (M) psikolojik sözleşmenin alt boyutları işlemsel ile ilişkisel sözleşme ve bağımlı değişkenler olarak (Y) görev performansı ile bağlamsal performans ele alınmıştır (Bknz. Şekil 5.6). Görev ve bağlamsal performans bağımlı

değişkenleri için aracılık testleri ayrı ayrı yapılmıştır. Aracılık ilişkilerinin tespiti için oluşturulan modelde “a”, iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutları ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasındaki etkiyi, “b” psikolojik sözleşme alt boyutları ile performans alt boyutları arasındaki etkiyi, “c”, iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutları ile performans boyutları arasındaki direkt etkiyi, “c’ ” de iş talepleri ve iş kaynakları alt boyutları ile performans boyutları arasındaki dolaylı etkiyi açıklayan değerlerdir.



Şekil 5.6: Aracılık Etki Modeli

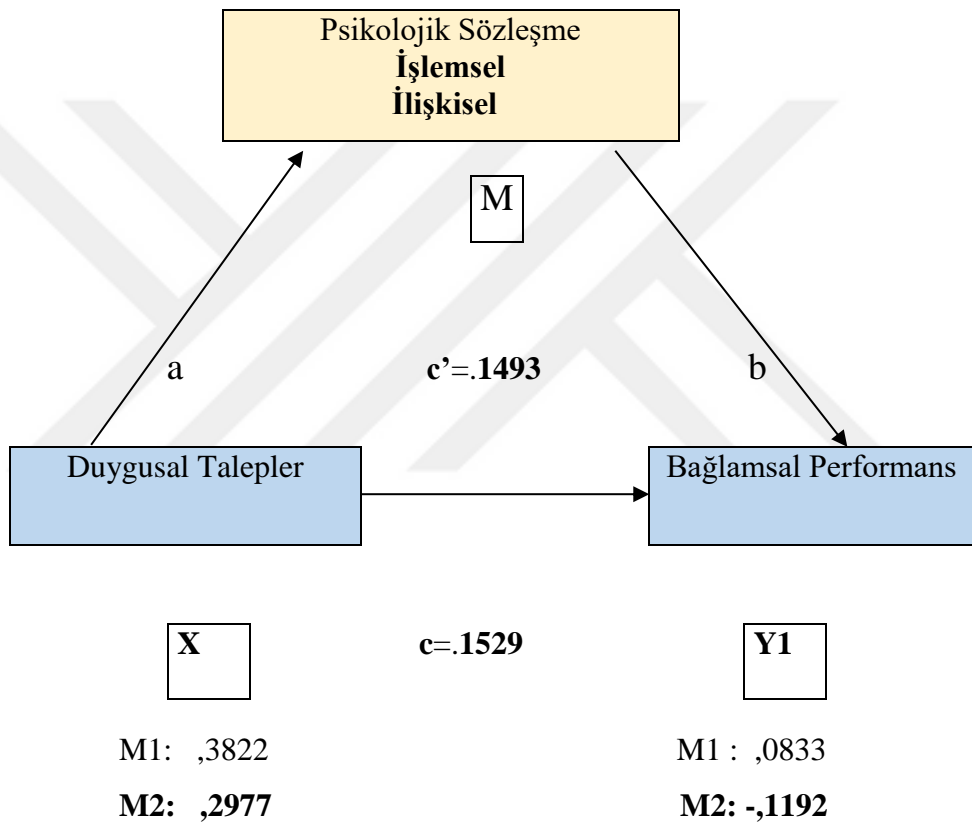
Şekil 5.6'ya göre aracılık etkisi ile ilgili araştırmanın hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.

<p><b>H6a:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerle bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.</p> <p><b>H6b:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerle bağlamsal performans ilişkisinde, ilişkisel sözleşmenin aracılık rolü vardır.</p> <p><b>H6c:</b> İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarıyla bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.</p> <p><b>H6d:</b> İş talepleri alt boyutu olan iş yüküyle bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.</p>
---

**Tablo 5.39: İş Talepleri Alt Boyutu Duygusal Talepler ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü**

(X) Bağımsız Değişken Duygusal Talepler				(Y) Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans			(Y) Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans	
a				b			c	
(M) Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları		B	p	(M) Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları	$\beta$	p	$\beta$	p
X-M1	İşlemsel	,3822	,00	M1-Y1	,0833	,01		
X-M2	İlişkisel	,2977	,00	M2-Y1	-,1192	,00		
<b>(X) Bağımsız Değişken Duygusal Talepler</b>							<b>,15</b>	<b>,00</b>

Duygusal talepler ve psikolojik sözleşme alt boyutlarının bağlamsal performans üzerindeki ortak etkisi Şekil 5.7' deki modelde görülmektedir. Duygusal talepler ( $\beta=,1529$ ) ilişkisel sözleşme ( $\beta=-,1192$ ) ve işlemsel sözleşmenin ( $\beta=,0833$ ) bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. İkinci modelde R2 değeri .0761 olup bu oran analize giren değişkenlerin bağlamsal performans üzerindeki etkinin toplam etki içindeki %7,61' lik bir oranı açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda modele etki eden oranlar Şekil 5.7' de gösterilmiştir.



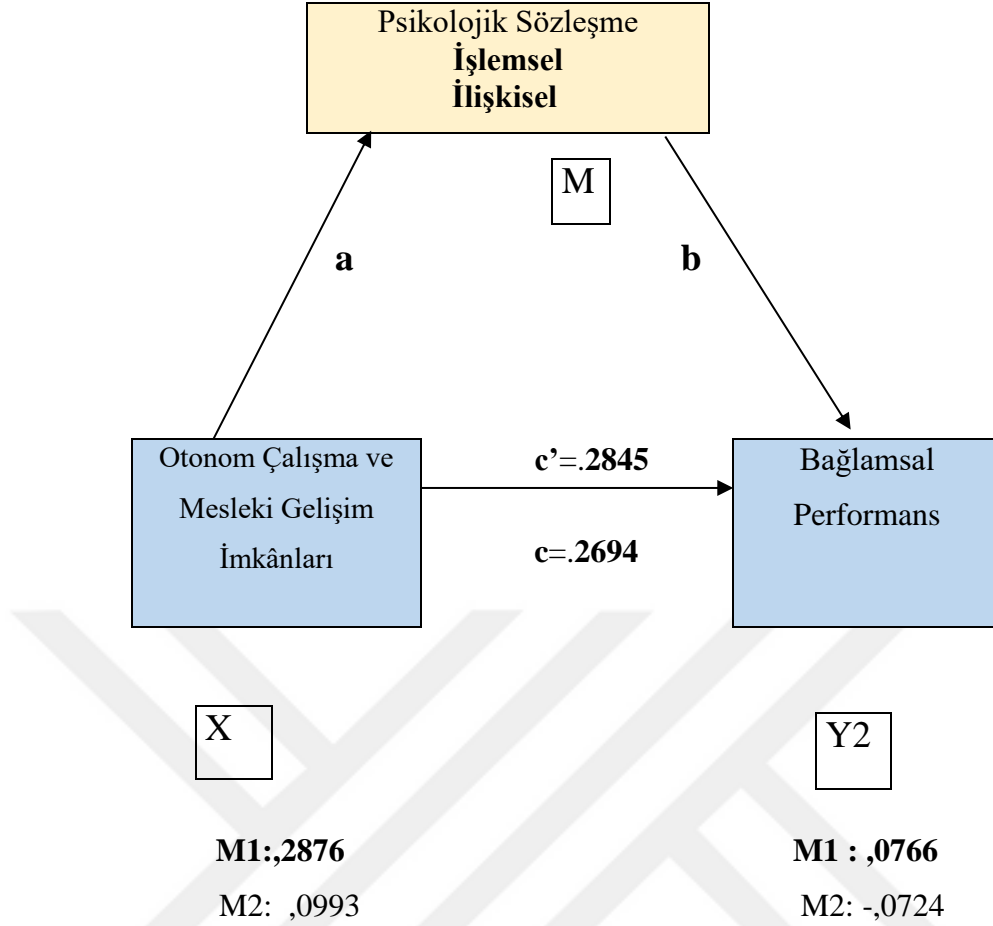
**Şekil 5.7: Duygusal Talepler, Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ve Bağlamsal (Rol Dışı) Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları**

Sonuç olarak duygusal talepler ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme alt boyutlarından ilişkisel ve işlemsel sözleşmenin de aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre H6a ve H6b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 5.40: İş Kaynakları Alt Boyutu Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü**

(X) Bağımsız Değişken Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları				(Y) Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans			(Y) Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans	
a				b			c	
(M) Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları		B	p	(M) Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları	$\beta$	p	$\beta$	p
X-M1	İşlemsel	,2876	,000	M1-Y2	,0766	,022		
X-M2	İlişkisel	,0993	,044	M2-Y2	-,0724	,047		
<b>(X) Bağımsız Değişken Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları</b>							<b>,26</b>	<b>,000</b>

Otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ve psikolojik sözleşme alt boyutlarının bağlamsal performans üzerindeki ortak etkisi Şekil 5.8' deki modelde gösterilmiştir. Otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $\beta=,2694$ ), işlemsel sözleşme ( $\beta=,0766$ ) ve ilişkisel sözleşmenin ( $\beta=-,0724$ ) bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. İkinci modelde R2 değeri .1256 olup bu oran analize giren değişkenlerin bağlamsal performans üzerindeki etkinin toplam etki içindeki %12,56' lık bir oranını açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda modeldeki etki oranları Şekil 5.8' de gösterilmiştir.



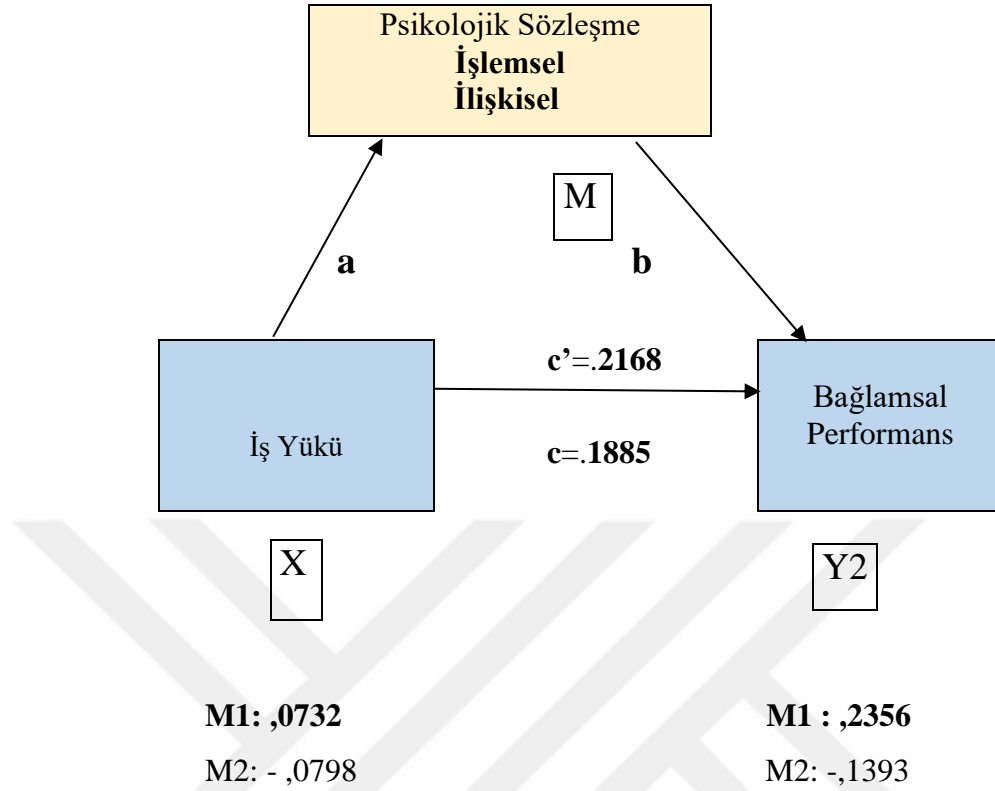
**Şekil 5.8: Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânları, Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ve Bağlamsal Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları**

Sonuç olarak otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme alt boyutlarından işlemsel sözleşme değişkeninin aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre H6c hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 5.41: İş Talepleri Alt Boyutu İş Yükü ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü**

(X) Bağımsız Değişken İş Yükü				(Y) Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans			(Y) Bağımlı Değişken Bağlamsal Performans	
a				b			c	
(M) Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları		B	p	(M) Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları	$\beta$	p	$\beta$	p
X-M1	İşlemsel	,0732	,031	M1-Y2	,2356	,000		
X-M2	İlişkisel	-,0798	,030	M2-Y2	-,1393	,000		
<b>(X) Bağımsız Değişken İş Yükü</b>							<b>,18</b>	<b>,000</b>

İş yükü ve psikolojik sözleşme alt boyutlarının bağlamsal performans üzerindeki ortak etkisi Şekil 5.9' daki modelde gösterilmiştir. İş yükü ( $\beta=,1885$ ) ve işlemsel sözleşmenin ( $\beta=,2356$ ), bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. İkinci modelde R2 değeri .1528 olup; bu oran analize giren değişkenlerin bağlamsal performans üzerindeki etkinin toplam etki içindeki %15,28' lik bir oranı açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda modele etki eden etki oranları Şekil 5.9' da gösterilmiştir.



**Şekil 5.9: İş Yüğü, Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ve Bağlamsal Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları**

Sonuç olarak iş yükü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide, psikolojik sözleşme alt boyutlarından işlemsel sözleşme değişkeninin aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre H6d hipotezi doğrulanmıştır.

Diğer değişkenler arasında ilişki ve etki olmadığı için ya da ilişki ve etki tespit edilmesine rağmen yapılan analizlerde bir anlamlılık tespit edilemediği için araştırmada aracı etki başlığı altında değerlendirmeye alınmamıştır.

#### 5.5.5. Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Analiz ve Hipotezler

Bu kısımda, örgüt yapısının düzenleyici etkisi SPSS 23 programında hiyerarşik regresyon analizi yapılarak tespit edilmeye çalışılmış ve ayrıca PROSESS Programı kullanılarak düzenleyici etkinin olup olmadığı ile düzenleyici etki seviyesi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, düzenleyici etki ve yorumları tablolar halinde ele alınmaktadır.

### 5.5.6. İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Psikolojik Sözleşmeye ve İş Performansına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi

İş talepleri ve iş kaynakları ile psikolojik sözleşme değişkeni ve görev ve bağlamsal performans arasındaki korelasyon ve nedensel ilişkinin belirlenmesinden sonra, örgüt yapısının bu süreçte bir düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını incelemek amacıyla yordayıcı değişken ve düzenleyici değişken hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Düzenleyici etkiyi ifade eden hipotezler ise aşağıdadır.

**H7a:**  
*İş kaynakları alt boyutlarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.*

**Tablo 5.42: İş Kaynakları Alt Boyutlarından Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	p	Beta	B	p	Beta	B	p	Beta
Cinsiyet	,060	,555	,026	,089	,365	,038	,106	,281	,045
Yaş	,070	,342	,061	,031	,667	,027	,011	,874	,010
Medeni Hal	-,336	<b>,001</b>	-,177	-,222	,021	-,117	-,198	,038	-,105
Eğitimi	,082	,075	,078	,064	,151	,061	,060	,179	,057
Toplam Çalışma Yılı	-,003	,962	-,003	-,022	,685	-,028	-,019	,716	-,024
İşyerinde Çalışma Yılı	,045	,428	,043	,057	,304	,054	,053	,336	,050
(OMGİ)	,192	<b>,000</b>	,203	,099	<b>,020</b>	,105	,144	<b>,001</b>	,152
Örgüt Yapısı				,261	<b>,000</b>	,276	,256	<b>,000</b>	,271
OMGİ* Örgüt Yapısı							,104	<b>,004</b>	,127
<b>R2</b>	,082			,145			,158		
<b>F</b>	6,599			10,969			10,823		

Tablo 5.42’ de görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=6,599, F=10,969, F=10,823; p<,001). Birinci aşamada, kontrol değişkenleri işlemsel sözleşmenin %8,2’ sini açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında, otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının (OMGİ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta=,203$  ; p<,001). Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma yılının işlemsel sözleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı, medeni durumun ve OMGİ’nin ise anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada modele, düzenleyici değişken olarak örgüt yapısı değişkeni ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni, istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=,276$ ; p<,001). Bu aşamada, OMGİ’nin işlemsel sözleşmeyi etkileme gücü devam etmekte ( $\beta =,105$ ; p<,001) ve model işlemsel sözleşmenin %14,5’ ini açıklamaktadır.

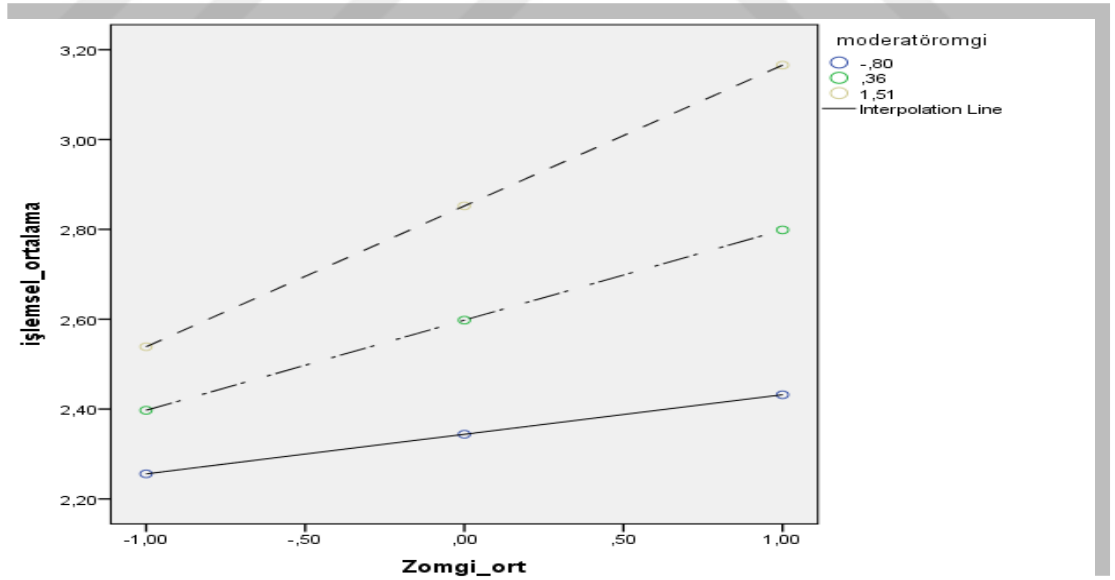
Üçüncü aşamada modele, düzenleyici ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=,271$ ; p<,001). Üçüncü aşamada da OMGİ’nin işlemsel sözleşmeyi etkileme gücü devam etmektedir. Bu model değişikliğin %16’ sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgüt yapısının, otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının işlemsel sözleşmeye etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğunu ileri süren (H7a) hipotezin desteklendiği görülmüştür.

**Tablo 5.43: Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

Etki Düzeyi Hesaplanması					Güven Aralıkları	
Etki	B	Seviye	se	p	Alt Sınır	Üst Sınır
X-M-Y Etkileşimi(int-1)	,0975		,0192	,000	,0597	,1353
Seviye	,2007	Orta	,0436	,000	,1152	,2863
	,3134	Yüksek	,0426	,000	,2297	,3971
R=,3396			R <sup>2</sup> =,1153		R <sup>2</sup> değişim=, 0434	
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95						

Tablo 5.43 otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları işlemsel sözleşme üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolünü ve etki seviyesini göstermektedir.  $R^2$  Değişim değerinin ,0434 olduğu görülmektedir. Bu oran, etkileşimsel terimin işlemsel sözleşmede %4' lük ilave varyansa neden olduğunu göstermektedir. Yani genel modelin açıkladığı %11' lik varyansın, %4' ünü etkileşimsel terim oluşturmaktadır.  $R^2$ 'deki görülen bu değişim anlamlı bulunmuştur ( $F=22,7647$ ;  $p<,05$ ). Bu sonuca göre H7a hipotezi doğrulanmaktadır. Jonson-Neyman tarafından durumsal etkiye ilişkin analiz sonuçlarına göre (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 230) standart z puanlarına dönüştürülmüş olan ZÖY puanlarının 8,70'den -,64'e kadar anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre orta ve yüksek seviyede örgüt yapısının, otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ve işlemsel sözleşme arasındaki düzenleyicilik etkisinin anlamlı olduğu, düşük seviyede ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir (Bknz. Grafik 5.1).

Grafik 5.1'de yapılan eğim analizi kapsamında örgüt yapısının, düşük, orta ve yüksek seviyelerdeki düzenleyici etkisi incelenmiş ve yorumlanmıştır.



**Grafik 5.1: Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Analizi**

Grafik 5.1'e göre örgüt yapısının düzenleyici etkisi orta seviyede iken otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B= ,2007$ ;  $P< ,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisi normal seviyede iken otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi biraz daha güçlüdür. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B= ,3134$ ;  $p< ,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi daha güçlüdür.

**H7b:**

*İş talepleri alt boyutlarından müşteri taleplerinin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.*

**Tablo 5.44: İş Talepleri Alt Boyutlarından Müşteri Taleplerinin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	p	Beta	B	p	Beta	B	p	Beta
Cinsiyet	,156	,118	,067	,155	,109	,066	,149	,121	,064
Yaş	,106	,143	,092	,072	,307	,062	,074	,289	,064
<b>Medeni Hal</b>	-,277	<b>,004</b>	-,146	-,178	,059	-,094	-,160	,088	-,085
<b>Eğitimi</b>	,089	<b>,046</b>	,085	,061	,160	,058	,069	,114	,065
Toplam	-,037	,499	-,047	-,051	,336	-,064	-,052	,325	-,066
Çalışma Yılı									
İş Yerinde Çalışma Yılı	,052	,351	,049	,053	,324	,050	,051	,339	,048
<b>Müşteri Talepleri</b>	,271	<b>,000</b>	,287	,214	<b>,000</b>	,226	,202	<b>,000</b>	,214
Örgüt Yapısı				,247	<b>,000</b>	,262	,240	<b>,000</b>	,254
Müşteri Talepleri* Örgüt Yapısı							,085	<b>,032</b>	,087
<b>R2</b>	,119			,181			,188		
<b>F</b>	10,063			14,293			13,306		

Tablo 5.44' de görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=10,063, F=14,293, F=13,306; p<,001). Birinci aşamada, kontrol değişkenleri işlemsel sözleşmenin %11,9' unu açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında müşteri taleplerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta=287$ , ; p<,001). Yaş, cinsiyet, iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma yılının işlemsel sözleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı; medeni durum ve eğitim durumunun ve müşteri taleplerinin ise anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada modele, düzenleyici değişken olarak örgüt yapısı değişkeni ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=,262$ ; p<,001). Bu aşamada model, işlemsel sözleşmenin %18' ini açıklamaktadır.

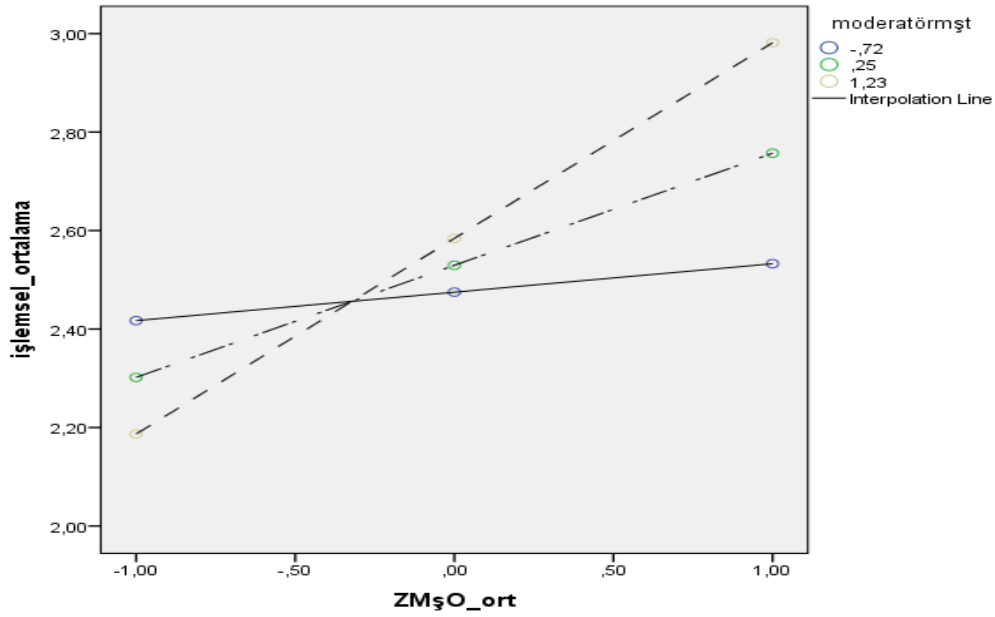
Üçüncü aşamada modele, düzenleyici ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Bu model değişikliğin %19' unu açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgüt yapısının, müşteri taleplerinin işlemsel sözleşmeye etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğunu ileri süren (H7b) hipotezin desteklendiği görülmüştür.

**Tablo 5.45: Müşteri Taleplerinin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

Etki Düzeyi Hesaplanması					Güven Aralıkları	
Etki	B	Seviye	se	p	Alt Sınır	Üst Sınır
X-M-Y Etkileşimi (int-1)	,1750		,0282	0,00	,1195	,2304
Seviye	,2276	Orta	,0388	0,00	,1514	,3038
Seviye	,3975	Yüksek	,0436	0,00	,3117	,4832
R=,4053			R <sup>2</sup> =,1643		R <sup>2</sup> değişim=, 0613	
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95						

Tablo 5.45 müşteri taleplerinin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolünü ve etki seviyesini göstermektedir. R<sup>2</sup> değişim değerinin ,0613 olduğu görülmektedir. Bu oran, etkileşimsel terimin işlemsel sözleşmede %6' lık ilave varyansa neden olduğunu göstermektedir. Yani genel modelin açıkladığı %16' lık varyansın, %6' sını etkileşimsel terim oluşturmaktadır. R<sup>2</sup>'deki görülen bu değişim anlamlı bulunmuştur (F= 38,4177; p<,05).

Jonson-Neyman tarafından durumsal etkiye ilişkin analiz sonuçlarına göre (Aksu vd., 2017: 230); standart z puanlarına dönüştürülmüş olan ZÖY puanlarının 3,58'den -,51'e kadar anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p < ,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre orta ve yüksek seviyede örgüt yapısı seviyesinin, müşteri talepleri ve işlemsel sözleşme arasındaki düzenleyicilik etkisinin anlamlı olduğu, düşük seviyede ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Grafik 5.2' de yapılan eğim analizi kapsamında örgüt yapısının, düşük, orta ve yüksek seviyelerdeki düzenleyici etkisi ele alınmış ve yorumlanmıştır.



**Grafik 5.2: Müşteri Taleplerinin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Analizi**

Grafik 5.2'de örgüt yapısının düzenleyici etkisi orta seviyede iken müşteri taleplerinin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B = ,2276$ ;  $p < ,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisi normal düzeyde iken müşteri taleplerinin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi biraz daha güçlüdür. Örgüt yapısının etkisi yüksek düzeyde iken müşteri taleplerinin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B = ,3975$ ;  $p < ,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisinin yüksek olduğu seviyede, müşteri taleplerinin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Bu sonuca göre H7b hipotezi doğrulanmaktadır.

**H7c:**  
İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin  
işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.

**Tablo 5.46: İş Talepleri Alt Boyutlarından Duygusal Taleplerin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	p	Beta	B	p	Beta	B	p	Beta
Cinsiyet	,105	,276	,045	,111	,239	,047	,102	,281	,043
Yaş	,085	,218	,074	,060	,378	,052	,073	,286	,063
Medeni Hal	-,185	<b>,049</b>	-,097	-,134	,151	-,071	-,137	,139	-,072
Eğitim	,052	,234	,049	,040	,349	,038	,049	,255	,046
Toplam Çalışma Yılı	-,038	,479	-,047	-,046	,382	-,057	-,043	,413	-,053
İş Yerinde Çalışma Yılı	,059	,271	,056	,060	,257	,057	,055	,299	,052
Duygusal Talepler	,361	<b>,000</b>	,383	,287	<b>,000</b>	,304	,268	<b>,000</b>	,284
Örgüt Yapısı				,184	<b>,000</b>	,195	,200	<b>,000</b>	,212
Duygusal Talepler* Örgüt Yapısı							,080	<b>,034</b>	,086
<b>R<sup>2</sup></b>	,176			,206			,213		
<b>F</b>	15,887			16,857			15,586		

Tablo 5.46' da görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=15,887, F=16,857, F=15,586; p<,001). Birinci aşamada, kontrol değişkenleri işlemsel sözleşmenin %18' ini açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında, duygusal taleplerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta$ =,383; p<,001). Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma yılının işlemsel

sözleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı, medeni durumun ise etkisinin olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada modele, düzenleyici değişken olarak örgüt yapısı değişkeni ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni, istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=,195$ ;  $p<,001$ ). İkinci aşamada, duygusal taleplerin işlemsel sözleşmeyi etkileme gücü devam etmektedir ( $\beta =,304$ ;  $p<,001$ ). Bu aşamada model, işlemsel sözleşmenin %20' sini açıklamaktadır.

Üçüncü aşamada modele, düzenleyici ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Bu model, değişikliğin %21' ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren (H7c) hipotezin desteklendiği görülmüştür.

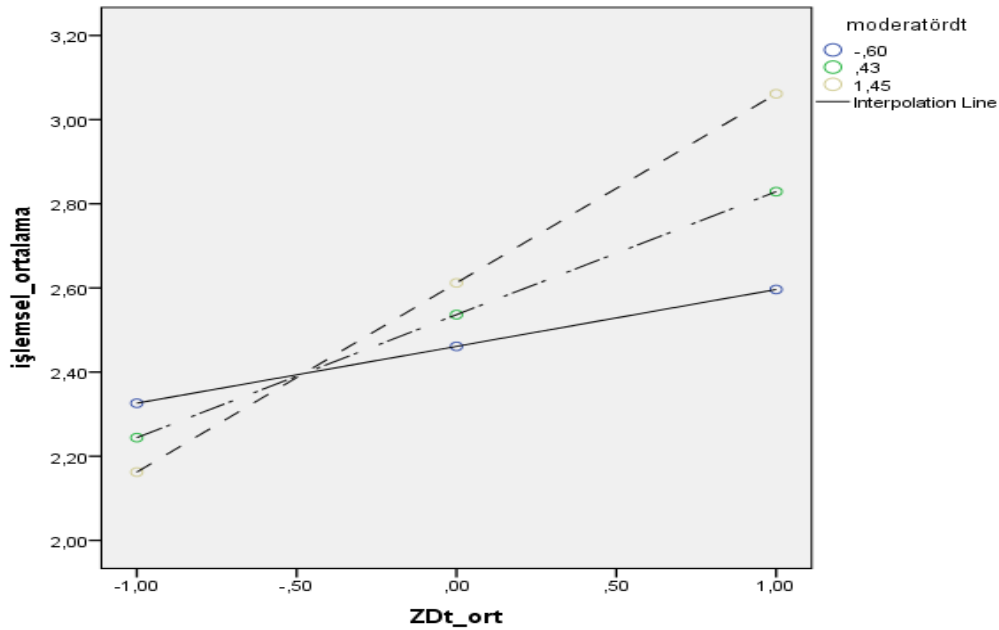
**Tablo 5.47: Duygusal Taleplerin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

Etki Düzeyi Hesaplanması					Güven Aralıkları	
Etki	B	Seviye	se	p	Alt Sınır	Üst Sınır
X-M-Y Etkileşimi(int-1)	,1535		,0251	,000	,1041	,2028
Seviye	,1352	Düşük	,0539	,012	,0292	,2411
Seviye	,2924	Orta	,0393	,000	,2153	,3695
Seviye	,4496	Yüksek	,0387	,000	,3737	,5256
R=,4696			R <sup>2</sup> =,2205		R <sup>2</sup> değişim=, 0556	
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95						

Tablo 5.47 duygusal taleplerin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolünü ve etki seviyesini göstermektedir. R<sup>2</sup> Değişim değerinin ,0556 olduğu görülmektedir. Bu oran, etkileşimsel terimin işlemsel sözleşmede %5' lik ilave varyansa neden olduğunu göstermektedir. Yani genel modelin açıkladığı %22 'lik varyansın, %5' ini etkileşimsel terim oluşturmaktadır. R<sup>2</sup>'deki görülen bu değişim anlamlı bulunmuştur (F= 37,3809;  $p<,05$ ). Jonson-Neyman tarafından durumsal etkiye ilişkin analiz sonuçlarına göre (Aksu vd., 2017: 230) standart z puanlarına

dönüştürülmüş olan ZÖY puanlarının 3,81'den -,74' e kadar anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre düşük, orta ve yüksek seviyede örgüt yapısının, duygusal talepler ve işlemsel sözleşme arasındaki düzenleyicilik etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (Bknz. Grafik 5.3).

Grafik 5.3' deki yapılan eğim analizi kapsamında örgüt yapısının düşük, orta ve yüksek seviyelerdeki düzenleyici etkisi incelenmiş ve yorumlanmıştır.



**Grafik 5.3: Duygusal Taleplerin İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Analizi**

Grafik 5.3'e göre örgüt yapısının düzenleyici etkisi düşük seviyede iken duygusal taleplerin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,1352$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının, duygusal taleplerin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü düşük ve anlamlıdır. Örgüt yapısı orta seviyede iken duygusal taleplerin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,2924$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisi normal seviyede iken duygusal taleplerin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi biraz daha güçlüdür. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken duygusal taleplerin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,4496$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisinin yüksek olduğu seviyede, duygusal taleplerin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Bu sonuca göre H7c hipotezi doğrulanmıştır.

**H7d:**

*İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin ilişkisel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.*

**Tablo 5.48: İş Talepleri Alt Boyutlarından Duygusal Taleplerin İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	p	Beta	B	p	Beta	B	p	Beta
Cinsiyet	,079	,373	,037	,081	,360	,038	,055	,520	,026
Yaş	,046	,471	,044	,038	,552	,037	,073	,238	,070
Medeni Hal	-,075	,385	-,044	-,059	,497	-,035	-,069	,411	-,040
Eğitim	-,011	,780	-,012	-,015	,711	-,016	,009	,812	,010
Toplam Çalışma Yılı	-,113	<b>,021</b>	-,158	-,115	<b>,018</b>	-,161	-,107	<b>,022</b>	-,150
İş Yerinde Çalışma Yılı	,036	,467	,038	,036	,463	,038	,022	,644	,023
Duygusal Talepler	,289	<b>,000</b>	,342	,266	<b>,000</b>	,314	,215	<b>,000</b>	,254
Örgüt Yapısı				,057	,138	,068	,103	<b>,007</b>	,121
Duygusal Talepler* Örgüt Yapısı							,218	<b>,000</b>	,264
<b>R<sup>2</sup></b>	,140			,144			,207		
<b>F</b>	12,089			10,878			15,048		

Tablo 5.48' de görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=12,089, F=10,878, F=15,048; p<,001). Birinci aşamada, kontrol değişkenleri ilişkisel sözleşmenin %14' ünü açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında, toplam çalışma yılının ve duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada modele, düzenleyici değişken olarak örgüt yapısı değişkeni ilave edilmiştir. Bu aşamada, toplam çalınma yılı ve duygusal talepler değişkeni istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu model, işlemsel sözleşmenin %14' ünü açıklamaktadır.

Üçüncü aşamada modele, düzenleyici ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=,121$ ;  $p<,001$ ). Üçüncü aşamada da duygusal taleplerin ilişkisel sözleşmeye etkileme gücü devam etmektedir. Bu model değişikliğin %21' ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgüt yapısının, duygusal taleplerin ilişkisel sözleşmeye etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğunu ileri süren ( H7d) hipotezin desteklendiği görülmüştür.

**Tablo 5.49: Duygusal Taleplerin İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

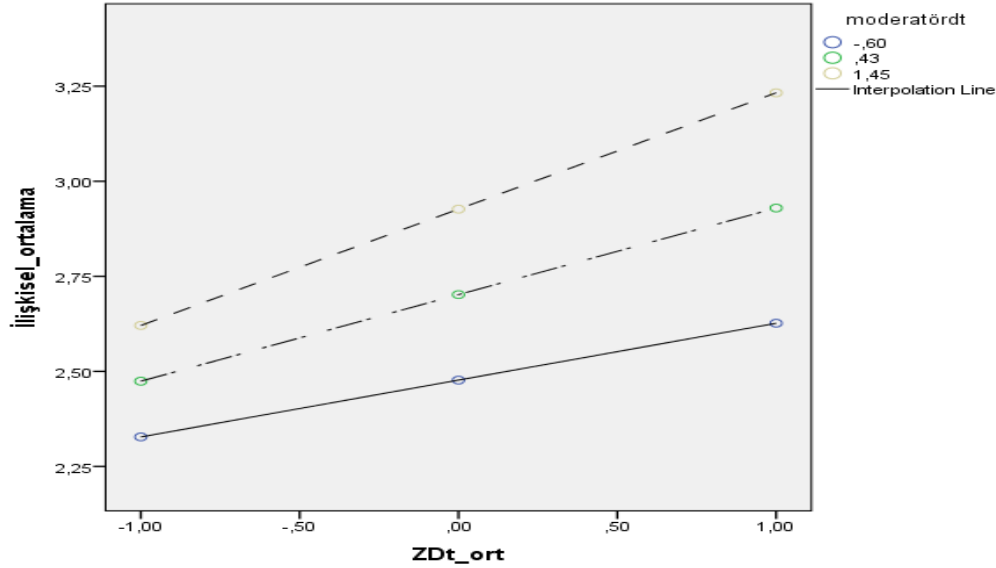
Etki Düzeyi Hesaplanması				Güven Aralıkları	
Etki	B	se	p	Alt Sınır	Üst Sınır
X-M-Y Etkileşimi (int-1)	,0763	,0228	,000	,0315	,1212
Düşük	,1495	,0491	,002	,0532	,2459
Orta	,2277	,0357	,000	,1576	,2979
Yüksek	,3059	,0352	,000	,2369	,3750
R=,4456		R <sup>2</sup> =,1986		R <sup>2</sup> değişim=, 0171	
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95					

Tablo 5.49, duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolünü ve etki seviyesini göstermektedir. R<sup>2</sup> değişim değerinin ,0171 olduğu görülmektedir. Bu oran, etkileşimsel terimin ilişkisel sözleşmede %1' lik ilave varyansa neden olduğunu göstermektedir. Yani genel modelin açıkladığı %19' luk varyansın, %1' ini etkileşimsel terim oluşturmaktadır. R<sup>2</sup>'deki görülen bu değişim anlamlı bulunmuştur (F=11,1817;  $p<,05$ ).

Jonson-Neyman tarafından durumsal etkiye ilişkin analiz sonuçlarına göre (Aksu vd., 2017: 230), standart z puanlarına dönüştürülmüş olan ZÖY puanlarının 3,81' den -1,074' e kadar anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre düşük, orta ve yüksek seviyede duygusal talepler ve ilişkisel sözleşme

arasındaki düzenleyicilik etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Bknz. Grafik 5.4).

Grafik 5.4'te yapılan eğim analizi kapsamında örgüt yapısının, düşük, orta ve yüksek seviyelerdeki düzenleyici etkisi incelenmiş ve yorumlanmıştır.



**Grafik 5.4: Duygusal Taleplerin İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Analizi**

Grafik 5.4'e göre örgüt yapısının düzenleyici etkisi düşük seviyede iken duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,1495$ ;  $p<,05$ 'tir. Yani örgüt yapısının, duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü düşük ve anlamlıdır. Orta seviyede iken duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,2277$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisi normal seviyede iken duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisi biraz daha güçlüdür. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,3059$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisinin yüksek olduğu seviyede, duygusal taleplerin ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Bu sonuca göre H7d hipotezi doğrulanmıştır.

**H8a:**  
*İş kaynakları alt boyutlarından  
otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının (omgi)  
görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.*

**Tablo 5.50: İş Kaynaklarının Alt Boyutlarından Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	p	Beta	B	p	Beta	B	p	Beta
Cinsiyet	,090	,087	,073	,089	,093	,072	,105	<b>,042</b>	,085
Yaş	,019	,613	,032	,021	,579	,035	,002	,957	,003
Medeni Hal	-,080	,113	-,080	-,086	,096	-,086	-,062	,215	-,062
Eğitim	,028	,243	,050	,029	,229	,052	,024	,297	,044
Toplam Çalışması	,007	,807	,017	,008	,782	,019	,010	,711	,025
İşyeri Çalışma Yılı	-,015	,623	-,026	-,015	,610	-,027	-,019	,509	-,034
<b>İş Kaynakları ve Talepleri (OMGİ)</b>	,153	<b>,000</b>	,308	,158	<b>,000</b>	,317	,202	<b>,000</b>	,406
Örgüt Yapısı				-,013	,565	-,026	-,018	,417	-,036
<b>OMGİ*Örgüt Yapısı</b>							,103	<b>,000</b>	,238
<b>R2</b>	,115			,116			,164		
<b>F</b>	9,669			8,491			11,270		

Tablo 5.50' de görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=9,669, F=8,491, F=11,270; p<,001). Birinci aşamada, kontrol değişkenleri görev performansının %11,5' ini açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında, OMGİ'nin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta=308$  ; p<,001). Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma yılının görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

İkinci aşamada modele, düzenleyici değişken olarak örgüt yapısı değişkeni ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni, istatistiksel açıdan anlamlı değildir. İkinci aşamada, OMGİ'nin görev performansını etkileme gücü devam etmektedir ( $\beta = ,317$ ;  $p < ,001$ ). Bu aşamada model, görev performansının %11,6' sını açıklamaktadır.

Üçüncü aşamada modele, düzenleyici ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Üçüncü aşamada da OMGİ'nin görev performansını etkileme gücü devam etmektedir. Bu model değişikliğin %16' sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgüt yapısının, iş kaynaklarından OMGİ'nin görev performansına etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğunu ileri süren (H8a) hipotezin desteklendiği görülmüştür.

**Tablo 5.51: Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının, Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

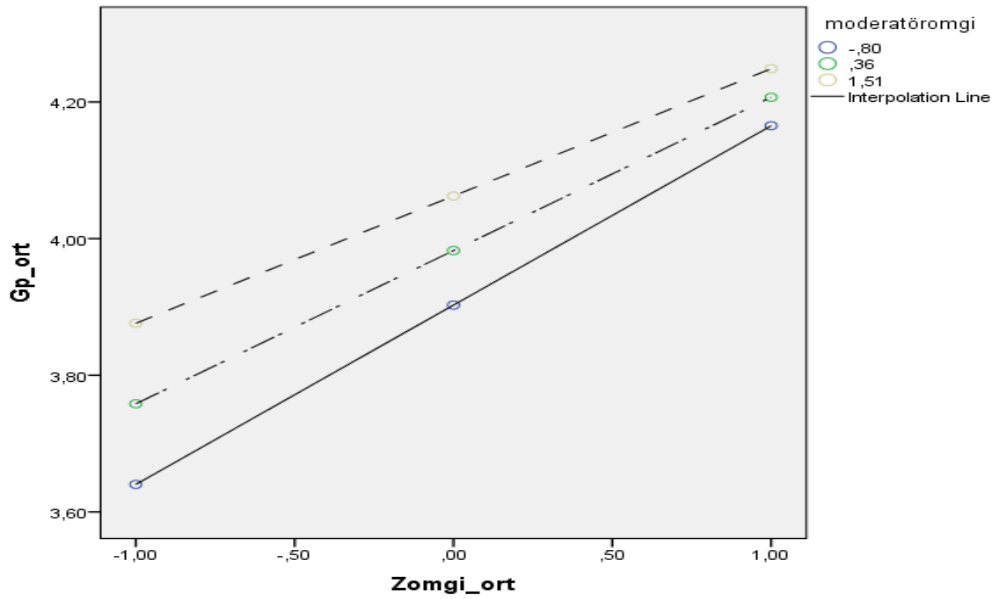
Etki Düzeyi Hesaplanması				Güven Aralıkları	
Etki	B	se	p	Alt Sınır	Üst Sınır
X-M-Y Etkileşimi (int-1)	-,0330	,0098	,000	-,0523	-,0137
Düşük	,2625	,0279	,000	,2078	,3172
Orta	,2244	,0223	,000	,1806	,2682
Yüksek	,1863	,0218	,000	,1434	,2291
R=,4110		R <sup>2</sup> =,1690		R <sup>2</sup> değişim=, 0178	
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95					

Tablo 5.51 OMGİ'nin görev performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolünü ve etki seviyesini göstermektedir. R<sup>2</sup> değişim değerinin ,0178 olduğu görülmektedir. Bu oran, etkileşimsel terimin görev performansında %1' lik ilave varyansa neden olduğunu göstermektedir. Yani genel modelin açıkladığı %16' lık varyansın, %1' ini etkileşimsel terim oluşturmaktadır. R<sup>2</sup>'deki görülen bu değişim anlamlı bulunmuştur (F=11,2434;  $p < ,05$ ).

Jonson-Neyman tarafından durumsal etkiye ilişkin analiz sonuçlarına göre (Aksu vd., 2017: 230) standart z puanlarına dönüştürülmüş olan ZÖY puanlarının -

4,82' den 4,67' e kadar anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre düşük, orta ve yüksek seviyede örgüt yapısının, OMGİ ve görev performansı arasındaki düzenleyicilik etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (Bknz. Grafik 5.5).

Grafik 5.5' te, yapılan eğim analizi kapsamında örgüt yapısının düşük, orta ve yüksek seviyelerdeki düzenleyici etkisi incelenmiş ve yorumlanmıştır.



**Grafik 5.5: Otonom Çalışma ve Mesleki Gelişim İmkânlarının Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Analizi**

Grafik 5.5' e göre örgüt yapısının düzenleyici etkisi düşük seviyede iken otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,2625$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani OMGİ'nin görev performansı üzerinde örgüt yapısının düzenleyici etkisi daha yüksek ve anlamlıdır. Bu etki orta seviyede iken görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,2244$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisi normal seviyede iken OMGİ'nin görev performansı üzerindeki etkisi biraz daha zayıftır. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken OMGİ'nin görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,1863$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısı etkisinin yüksek olduğu seviyede OMGİ'nin görev performansı üzerindeki etkisi daha zayıftır. Bu sonuca göre H8a hipotezi doğrulanmıştır.

**H8b:**

*İş talepleri alt boyutlarından iş yükünün görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.*

**Tablo 5.52: İş Talepleri Alt Boyutlarından İş Yükünün Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	p	Beta	B	p	Beta	B	p	Beta
Cinsiyet	,140	<b>,012</b>	,113	,139	<b>,012</b>	,112	,138	<b>,013</b>	,111
Yaş	,011	,784	,018	,007	,862	,011	,009	,814	,015
Medeni Hal	-,081	,124	-,081	-,069	,197	-,069	-,067	,209	-,067
Eğitim	,053	<b>,033</b>	,094	,049	<b>,048</b>	,088	,054	<b>,030</b>	,097
Toplam Çalışma Yılı	-,010	,746	-,024	-,011	,729	-,026	-,012	,706	-,028
İş Yerinde Çalışma Süresi	,014	,646	,025	,014	,657	,024	,011	,730	,019
İş yükü	,087	<b>,000</b>	,158	,081	<b>,001</b>	,147	,072	<b>,005</b>	,132
Örgüt Yapısı				,028	,212	,056	,022	,330	,044
İş Yükü* Örgüt Yapısı							,053	<b>,038</b>	,092
<b>R<sup>2</sup></b>	,049			,052			,060		
<b>F</b>	3,813			3,536			3,646		

Tablo 5.52' de görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=3,813, F=3,536, F=3,646; p<,001). Birinci aşamada, kontrol değişkenleri görev performansını %4,9' unu açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında cinsiyet, eğitim durumu ve iş yükünün görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada modele, örgüt yapısı değişkeni ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İkinci aşamada iş yükü, eğitim

durumu ve cinsiyetin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Üçüncü aşamada modele, düzenleyici ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $\beta=,044$ ;  $p<,001$ ). Üçüncü aşamada da iş kaynakları ve taleplerinin görev performansını etkileme gücü devam etmektedir. Bu model değişikliğinin %6 'sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgüt yapısının, iş taleplerinden iş yükünün görev performansına etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğunu ileri süren (H8b) hipotezin desteklendiği görülmüştür.

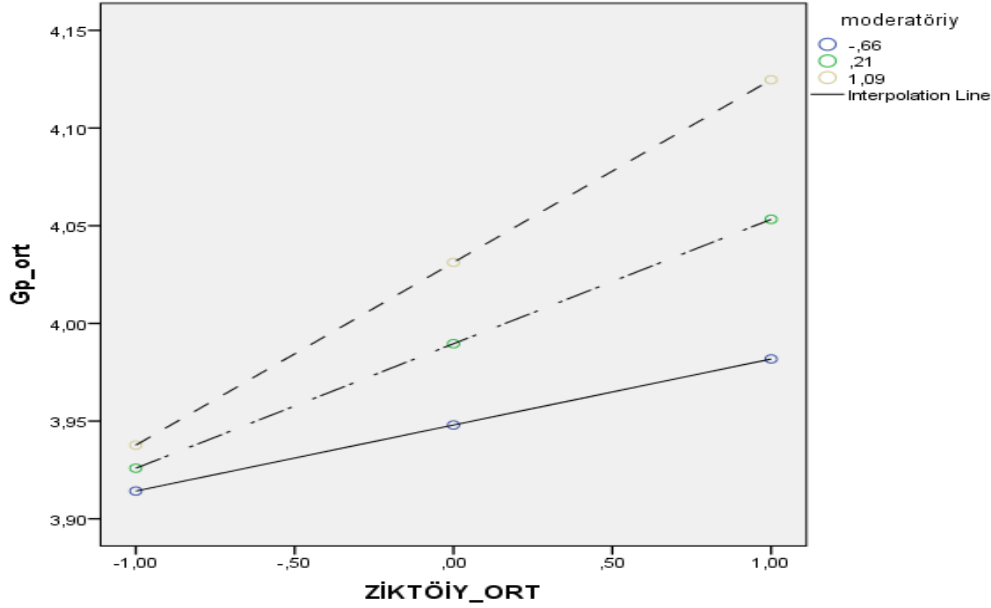
**Tablo 5.53: İş Yükünün, Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

Etki Düzeyi Hesaplanması				Güven Aralıkları	
Etki	B	se	p	Alt Sınır	Üst Sınır
X-M-Y Etkileşimi (int-1)	,0342	,0164	,0379	,0019	,0664
Orta	,0637	,0220	,003	,0205	,1068
Yüksek	,0935	,0254	,000	,0437	,1434
R=,1982		R <sup>2</sup> =,0339		R <sup>2</sup> değişim=,0080	
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95					

Tablo 5.53, iş yükünün görev performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolünü ve etki seviyesini göstermektedir. R<sup>2</sup> değişim değerinin ,0080 olduğu görülmektedir. Bu oran, etkileşimsel terimin görev performansında %0,8' lik ilave varyansa neden olduğunu göstermektedir. Yani genel modelin açıkladığı %3,3' lük varyansın, %0,8' ini etkileşimsel terim oluşturmaktadır. R<sup>2</sup>'deki görülen bu değişim anlamlı bulunmuştur (F= 4,3308;  $p<,05$ ).

Jonson-Neyman tarafından durumsal etkiye ilişkin analiz sonuçlarına göre (Aksu vd., 2017: 230) standart z puanlarına dönüştürülmüş olan ZÖY puanlarının 4,45' den -,27' ye kadar anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre orta ve yüksek örgüt yapısı seviyesinin, iş yükü ve görev performansı arasındaki düzenleyicilik etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (Bknz. Grafik 5.6).

Grafik 5.6' da yapılan eğim analizi kapsamında, örgüt yapısının düşük, orta ve yüksek seviyelerdeki düzenleyici etkisi incelenmiş ve yorumlanmıştır.



**Grafik 5.6: İş Yükünün Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Analizi**

Grafik 5.6' ya göre örgüt yapısının düzenleyici etkisi orta seviyede iken iş yükünün görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,0637$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisi normal seviyede iken iş yükünün görev performansı üzerindeki etkisi biraz daha güçlüdür. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken iş yükünün görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,0935$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisinin yüksek olduğu seviyede, iş yükünün görev performansı üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Bu sonuca göre H8b hipotezi doğrulanmıştır.

**H8c:**

*İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.*

**Tablo 5.54: İş Talepleri Alt Boyutlarından Duygusal Taleplerin Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Etki Analizi**

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	p	Beta	B	p	Beta	B	p	Beta
<b>Cinsiyet</b>	,119	<b>,032</b>	,096	,121	<b>,028</b>	,098	,112	<b>,040</b>	,090
Yaş	-,016	,687	-,026	-,024	,554	-,039	-,012	,765	-,019
Medeni Hal	-,097	,072	-,097	-,082	,130	-,082	-,085	,112	-,085
<b>Eğitim</b>	,061	<b>,015</b>	,110	,058	<b>,021</b>	,103	,066	<b>,008</b>	,118
Toplam Çalışma Yılı	,018	,556	,043	,016	,608	,037	,018	,543	,043
İş Yerinde Çalışma Süresi	,013	,665	,024	,014	,659	,024	,009	,773	,016
Duygusal Talepler	-,010	,670	-,019	-,032	,197	-,064	-,049	,050	-,098
<b>Örgüt Yapısı</b>				,055	<b>,024</b>	,109	,070	<b>,004</b>	,140
<b>Duygusal Talepler* Örgüt Yapısı</b>							,073	<b>,001</b>	,150
<b>R2</b>	,028			,037			,058		
<b>F</b>	2,102			2,494			3,525		

Tablo 5.54’ de görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=2,102, F=2,494, F=3,525; p<,001). Birinci aşamada, kontrol değişkenleri görev performansının %2,8’ ini açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında, eğitim durumu ve cinsiyetin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada modele, örgüt yapısı değişkeni ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu model değişikliğinin %3,7’ ini açıklamaktadır. İkinci aşamada eğitim durumu, örgüt yapısı ve cinsiyetin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Üçüncü aşamada modele, düzenleyici ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Örgüt yapısı değişkeni istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=140$ ;  $p>,001$ ). Düzenleyici değişken de anlamlı bulunmuştur. Bu model, değişikliğin %5,8' ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda örgüt yapısının, iş taleplerinden duygusal taleplerin görev performansına etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğunu ileri süren (H8c) hipotezin desteklendiği görülmüştür.

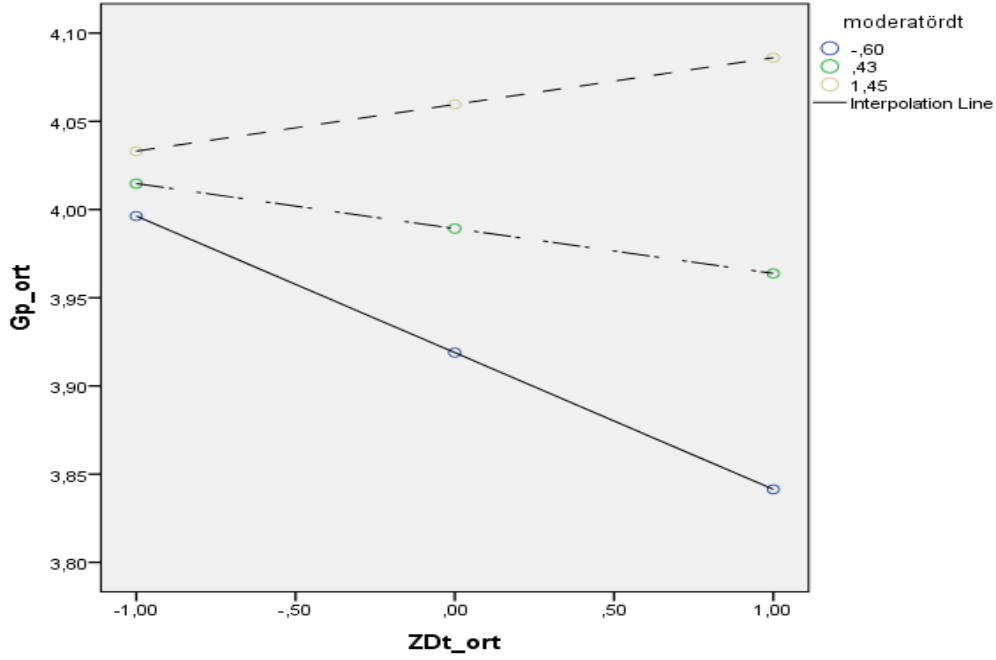
**Tablo 5.55: Duygusal Taleplerin, Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Etki Düzeyi Analizi**

Etki Düzeyi Hesaplanması				Güven Aralıkları	
Etki	B	se	p	Alt Sınır	Üst Sınır
X-M-Y Etkileşimi (int-1)	,0507	,0147	0,00	,0218	,0797
Düşük	-,0774	,0317	0,148	-,1397	-,0152
R=,1885		R <sup>2</sup> =,0355		R <sup>2</sup> değişim=,0218	
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95					

Tablo 5.55 duygusal taleplerin görev performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolünü ve etki düzeyini göstermektedir. R<sup>2</sup> değişim değerinin ,0218 olduğu görülmektedir. Bu oran, etkileşimsel terimin görev performansında %2,1' lik ilave varyansa neden olduğunu göstermektedir. Yani genel modelin açıkladığı %3,5' lik varyansın, %2,1' ini etkileşimsel terim oluşturmaktadır. R<sup>2</sup>'deki görülen bu değişim anlamlı bulunmuştur (F= 6,4372;  $p<,05$ ).

Jonson-Neyman tarafından durumsal etkiye ilişkin analiz sonuçlarına göre (Aksu vd., 2017: 230) standart z puanlarına dönüştürülmüş olan ZÖY puanlarının -3,0' den -.11' e kadar anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Elde edilen bu sonuca göre düşük örgüt yapısı seviyesinin, duygusal talepler ve görev performansı arasındaki düzenleyicilik etkinin anlamlı olduğu, yüksek ve orta seviyede ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir (Bknz. Grafik 5.7).

Grafik 5.7' de, yapılan eğim analizi kapsamında örgüt yapısının düşük, orta ve yüksek seviyelerdeki düzenleyici etkisi incelenmiş ve yorumlanmıştır.



**Grafik 5.7: Duygusal Taleplerin Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Analizi**

Grafik 5.7' de göre örgüt yapısının etkisi düşük seviyede iken duygusal taleplerin görev performansı üzerindeki etkisi  $B=-,0774$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Yani örgüt yapısının etkisinin düşük olduğu seviyede, duygusal taleplerin görev performansı üzerindeki etkisi güçlüdür. Bu sonuca göre H8c hipotezi doğrulanmıştır.

Örgüt yapısının diğer değişkenler üzerinde düzenleyicilik rolü, yapılan analizler neticesinde anlamlı bulunmamış ve analizlerin sayısının çok olması sebebiyle sadece olumlu netice alınan analizler çalışmada dikkate alınarak düzenleyicilik rolü ele alınmıştır.

## 5.6. HİPOTEZ SONUÇLARI

Bu kısımda, yapılan çalışmanın dayanağı olarak görülen hipotezlerin hangilerinin doğrulanıp hangilerinin reddedildiğine dair bilgiler sunulmaktadır. Bu bağlamda, araştırma hipotezlerinin sonuçlarına Tablo 5.56' da yer verilmiştir.

**Tablo 5.56: Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Talepleri - İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Belirlenen Hipotez Testlerinin Sonuçları**

HİPOTEZLER	UYGULANAN TEST	$\beta$	P	SONUÇ
<b>H1a:</b> İş talepleri alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,094	,034	<b>KABUL</b>
<b>H1b:</b> İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,133	,013	<b>KABUL</b>
<b>H1c:</b> İş talepleri alt boyutu olan iş yükü işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,081	,094	<b>RED</b>
<b>H1d:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler işlemsel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,287	,000	<b>KABUL</b>
<b>H2a:</b> İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,007	,875	<b>RED</b>
<b>H2b:</b> İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,089	,108	<b>RED</b>
<b>H2c:</b> İş talepleri alt boyutu olan iş yükü ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,101	,044	<b>KABUL</b>
<b>H2d:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler ilişkisel psikolojik sözleşmeyi etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,315	,000	<b>KABUL</b>
<b>H3a:</b> İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları görev performansını etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,263	,000	<b>KABUL</b>
<b>H3b:</b> İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri görev performansını etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,116	,031	<b>KABUL</b>
<b>H3c:</b> İş talepleri alt boyutu olan iş yükü görev performansını etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,180	,000	<b>KABUL</b>

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>UYGULANAN TEST</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>P</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H3d:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,098	,044	<b>KABUL</b>
<b>H4a:</b> İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları bağlamsal performansı etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,237	,000	<b>KABUL</b>
<b>H4b:</b> İş talepleri alt boyutu olan müşteri talepleri bağlamsal performansı etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,069	,196	<b>RED</b>
<b>H4c:</b> İş talepleri alt boyutu olan iş yükü bağlamsal performansı etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,248	,000	<b>KABUL</b>
<b>H4d:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal talepler bağlamsal performansı etkiler	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,108	,026	<b>KABUL</b>
<b>H5a:</b> Psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşme görev performansını etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,060	,247	<b>RED</b>
<b>H5b:</b> Psikolojik sözleşme alt boyutu olan ilişkişel sözleşme görev performansını etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,245	,000	<b>KABUL</b>
<b>H5c:</b> Psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşme bağlamsal performansı etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	,140	,009	<b>KABUL</b>
<b>H5d:</b> Psikolojik sözleşme alt boyutu olan ilişkişel sözleşme bağlamsal performansı etkiler.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	-,105	,044	<b>KABUL</b>

İşlemsel psikolojik sözleşmenin görev performansı ile ilişkişel psikolojik sözleşmenin ise bağlamsal performans ile bir ilişkişisi olmadığı yapılan korelasyon analizinde tespit edilmiştir. Ayrıca, ilişkişel psikolojik sözleşme ile iş taleplerinden iş yükü arasında bir ilişkişisi tespit edilememiştir. Fakat yapılan korelasyon analizinde, bu değişkenlerin dışında yer alan diğer değişkenlerin birbiri ile ilişkişili olduğu ortaya konulmaktadır. Nitekim Conway ve Coyle-Shapiro (2011) psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile performans arasındaki ilişkişinin gücünün zaman içinde arttığını bulmuştur (Maia ve Bastos; 2019). Yapılan bu çalışma da daha önceki araştırmaları nispeten destekler niteliktedir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde, psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşmenin görev performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı; ilişkisel psikolojik sözleşmelerin görev performansı üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yine ilişkisel psikolojik sözleşmelerin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir. Nitekim Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood'un (2003) çalışmasında, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı (rol dışı performans) ile olumlu ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bal, Chiaburu ve Jansen (2010) çalışması, psikolojik sözleşmenin durumunun iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yine Lester, Turnley, Bloodgood ve Bolino (2002) çalışmasında, algılan sözleşme ihlali arttıkça çalışanların iş performanslarının düştüğünü tespit etmişlerdir. Psikolojik sözleşmelerin rol içi performans üzerindeki önemli etkileri, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) ve Restuborg, Bordia, Krebs ve Tang (2005) tarafından yapılan çalışmalarla da ortaya konulmuştur. Yine Goodman ve Svyantek'in (1999) iddia ettiği gibi bağlamsal performans veya rol dışı performans, çalışanlar ve organizasyon arasındaki psikolojik sözleşmeden kaynaklanmaktadır (Bakker vd., 2004). Yapılan bu çalışma da nispeten bu araştırmaları destekler niteliktedir.

İş talepleri ve iş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının, müşteri taleplerinin, iş yükünün ve duygusal taleplerin görev performansı üzerinde etkisi gözlemlenmiştir. Yine otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının, iş yükünün ve duygusal taleplerin bağlamsal performans üzerinde bir etkisi olduğu görülürken müşteri taleplerinin bağlamsal performans üzerinde bir etkisi görülmemektedir. Nitekim bir çalışmada Al-Homayan ve arkadaşları (2013), tarafından iş talepleri ile hemşirelerin iş (görev ve bağlamsal) performansı arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş talepleri ve kaynakları modeline göre talepler yüksek olduğunda çalışanların dikkatlerini ve enerjilerini verimli bir şekilde tahsis etmeleri kolay olmayabileceği için daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu da çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Bakker vd., 2004). Ayrıca, Peters ve arkadaşları (2009) tarafından da huzur ve bakım evlerinde çalışan hemşirelerin iş taleplerinin iş performanslarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Al-Homayan, Shamsudin, Subramaniam ve Islam, 2013: 1057). Rol dışı performans, çalışanların özellikle özerklik, sosyal destek ve mesleki gelişim olanakları yüksek olduğunda kuruluştaki kaynakların kullanılabilirliğinin bir yansımasıdır.

Kaynakların mevcudiyeti karşılığında çalışanlar, kişisel rollerinin ötesine geçmeye ve bir bütün olarak kuruluşa fayda sağlayan faaliyetlere katılmaya isteklidirler (Akt: Bakker vd., 2004: 96) Bu çalışmaların dışında Munene (1995) iş katılımının (katılım ölçütümüze yaklaşan motivasyon değişkeni) örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu ilişkili olduğunu bulmuştur (a.g.m: 97).

Bu araştırmalara bakıldığında, yapılan bu çalışmanın da bu araştırmaları nispeten desteklediği söylenebilir. Nitekim iş talepleri ve kaynakları modelinin, iki farklı temel süreç aracılığıyla iş performansını ve diğer kurumsal sonuçları etkilediği görülmektedir. Bir süreç, yüksek iş taleplerinin azaltılmış sağlık veya enerji (yani, sağlık bozukluğu süreci) yoluyla iş performansını düşürdüğünü, diğer süreç ise yüksek iş kaynaklarının artan iş motivasyonunu (yani motivasyonel süreç) yoluyla iş performansını artırdığını göstermektedir (Nakagava, Inoue, Kawakami, Tsuno, Tomioka, Nakanishi, Mafune ve Hiro, 2014). Yine yapılan bu çalışma da iş talepleri ve iş kaynaklarının nispeten iş performansını etkilediğini destekler niteliktedir.

İş talepleri ve iş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları, müşteri talepleri ve duygusal taleplerin işlemsel psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmekte iken iş talepleri alt boyutu olan iş yükünün işlemsel sözleşme üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Yine iş yükü ve duygusal taleplerin ilişkisel psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisi görülürken otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ile müşteri taleplerinin ilişkisel sözleşme üzerinde bir etkisi görülmemektedir.

İş talepleri ve iş kaynaklarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkileri, Thomas A. Birtch, Flora F.T. Chiang ve Emmy Van Esch (2015)'in bir çalışmasında incelenmiştir. Bu çalışmada, hem ilişkisel hem de işlemsel psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin iş özellikleri-iş sonuçları ilişkisine aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca, iş kaynaklarının (yani iş kontrolü ve desteği) iş talepleriyle ilişkili olumsuz etkilerinin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesini etkilediği bulunmuştur. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, iş talepleri ve iş kaynaklarından etkilenmektedir. Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre iş talepleri, uygun iş kontrolü ve desteği düzeyleri ile eşleşmediğinde, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine ilişkin algılar olumsuz etkilenecektir. Nitekim yapılan bu araştırma da nispeten Thomas A. Birtch, Flora F.T. Chiang ve Emmy Van Esch çalışmasını destekler niteliktedir.

**Tablo 5.57: Psikolojik Sözleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Hipotezler ve Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>B ve P Değerleri</b>	<b>Aracı Değişken</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H6a:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerle bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.	B= 0833	İşlemsel Sözleşme	<b>KABUL</b>
	P= ,001		
<b>Duygusal Talepler B= ,15; p=,000</b>			
<b>H6b:</b> İş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerle bağlamsal performans ilişkisinde, ilişkisel sözleşmenin aracılık rolü vardır.	B=-,1192	İlişkisel Sözleşme	<b>KABUL</b>
	P=,000		
<b>Duygusal Talepler B= ,15; p=,000</b>			
<b>H6c:</b> İş kaynakları alt boyutu olan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarıyla bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.	B=-,0766	İşlemsel Sözleşme	<b>KABUL</b>
	P=,022		
<b>Otonom Çalışma Mesleki Gelişim İmkânları B= ,26 ; p=,000</b>			
<b>H6d:</b> İş talepleri alt boyutu olan iş yüküyle bağlamsal performans ilişkisinde, işlemsel sözleşmenin aracılık rolü vardır.	B=,2356	İşlemsel sözleşme	<b>KABUL</b>
	P=,000		
<b>İş Yükü B=,18; p=000</b>			

Tablo 5.57' ye göre araştırmada, iş talepleri alt boyutu olan duygusal taleplerle bağlamsal performans ilişkisinde işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin (B=,15;P=,00) aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İş kaynaklarından Otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları (B= ,26; P= ,00) ile iş taleplerinden iş yükünün (B=,18;P=,00) bağlamsal performansla ilişkisinde yine işlemsel sözleşmenin aracılık rolü olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.58: Örgüt Yapısının Düzenleyici Etkisine İlişkin Hipotezler ve Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>B ve P Değerleri</b>	<b>Düzenleyici Değişken</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H7a:</b> İş kaynakları alt boyutlarından OMGI'nin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.	B=,0975	Örgüt	<b>KABUL</b>
	P=0,000	Yapısı	
	R <sup>2</sup> değişim=,0434		
<b>H7b:</b> İş talepleri alt boyutlarından müşteri taleplerinin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.	B=,1750	Örgüt	<b>KABUL</b>
	P=0,000	Yapısı	
	R <sup>2</sup> değişim=,0613		
<b>H7c:</b> İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.	B=,1535	Örgüt	<b>KABUL</b>
	P=0,000	Yapısı	
	R <sup>2</sup> değişim=,0556		
<b>H7d:</b> İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin ilişkisel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.	B=,0763	Örgüt	<b>KABUL</b>
	P=,000	Yapısı	
	R <sup>2</sup> değişim=,0171		
<b>H8a:</b> İş kaynakları alt boyutlarından OMGI'nin görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.	B=-,0330	Örgüt	<b>KABUL</b>
	P=,000	Yapısı	
	R <sup>2</sup> değişim= ,0178		
<b>H8b:</b> İş talepleri alt boyutlarından iş yükünün görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.	B=,0342	Örgüt	<b>KABUL</b>
	P=0,379	Yapısı	
	R <sup>2</sup> değişim=,0080		
<b>H8c:</b> İş talepleri alt boyutlarından duygusal taleplerin görev performansına etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü vardır.	B=,0507	Örgüt	<b>KABUL</b>
	P=0,000	Yapısı	
	R <sup>2</sup> değişim=,0218		

Yapılan düzenleyici etki analizleri neticesinde, iş talepleri ve iş kaynaklarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının (B=,0975; P=0,000), müşteri taleplerinin (B=,1750; P=0,000) ve duygusal taleplerin (B=,1535; P=0,000) işlemsel psikolojik sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü olduğu, yine

duygusal taleplerin ( $B=,0763$ ;  $P=0,000$ ) ilişkisel psikolojik sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş kaynaklarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının ( $B=,0330$ ;  $P=0,000$ ), İş taleplerinden iş yükünün ( $B=,0342$ ;  $P=0,000$ ) ve duygusal taleplerin ( $B=,0507 =0,000$ ) görev performansı üzerindeki etkisinde de örgüt yapısının düzenleyicilik rolü olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda verilen tablolardan anlaşılacağı üzere, araştırmada oluşturulan hipotezlerden H1c, H2a, H2b, H4b, H5a, hipotezleri “**RED**” edilmiş ve bunların dışında oluşturulan diğer bütün hipotezler “**KABUL**” edilmiştir.



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın beşinci bölümünde yapılan hiyerarşik regresyon, korelasyon, aracı etki ve düzenleyici etki analizlerinde birtakım veriler elde edilmiş ve bu veriler ışığında belirli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın bu son bölümünde demografik değişkenlere, değişkenler arasındaki korelasyona, psikolojik sözleşmenin aracı etkisine, mekanik ile organik yapı bağlamında örgüt kültürünün düzenleyici etkisine ilişkin verilere ve elde edilen sonuçlara değinilmekte ayrıca çalışanlara, örgütlere ve diğer araştırmacılara yönelik birtakım öneriler yer almaktadır.

#### 6.1. SONUÇ

İş hayatındaki hızlı değişim ve gelişmeler çalışanları, yöneticileri ve işletmeleri yoğun bir şekilde etkilemektedir. Böyle bir ortamda, çalışanların ve yöneticilerin işletmeye olan katkılarının daha da artırılması amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Psikolojik sözleşme, rol içi ve rol dışı performans, iş talepleri ve iş kaynakları ile örgüt kültürü bu çalışma konuları içinde yer almaktadır.

Örgüt kültürü, iş performansı, psikolojik sözleşme ile iş talepleri ve iş kaynakları sade ve ölçülebilir açıklamalarıyla, ulusal ve uluslararası literatürde yer almaktadır. İş performansı ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki literatürde araştırma konusu olmuştur. Fakat ülkemizde literatürde psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları konularına çok fazla yer verilmediği tespit edilmiştir. Rol içi ve rol dışı performans da iş yerindeki iş talepleri ile iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkileri üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığına yönelik bir çalışmaya da rastlanmamaktadır. Bu açıdan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde yapılan bu çalışmanın, işletme ve çalışanları için gerekli ve yararlı bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, geçmişteki çalışmalardan farklı olarak rol içi ve rol dışı performansta iş taleplerinin- iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkisi ve örgüt kültürünün düzenleyici rolüne odaklanılarak ilgili literatüre katkıda bulunulmaya

çalışılmıştır. Ayrıca, örgütsel ortamda yer alan işverenlerin ve çalışanların birbirlerine yönelik geleceğe dair beklentilerinde onlara yön gösterecek ve rehberlik edecek bilgi ve bulgular sunulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmada, işverenler ve çalışanlar arasında yapılan ve gün geçtikçe önem kazanan psikolojik sözleşmelerin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada konu ile ilgili literatürden yola çıkarak, rol içi ve rol dışı performansta iş taleplerinin- iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkisi ve örgüt kültürünün düzenleyici rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Kayseri İl'inde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Mobilya ve Bilişim sektörü çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda değişkenler için kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve doğrulayıcı faktör analizi ile de geçerlilikleri tespit edilmiştir.

Çalışmada, geliştirilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modelinde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkiler ve nedenler belirlenmeye çalışılmıştır. Modele göre iş kaynakları ve iş taleplerinin bağlamsal ve görev performansı ve psikolojik sözleşme değişkeni üzerindeki etkileri, psikolojik sözleşmenin görev ve bağlamsal performansa etkileri, psikolojik sözleşmelerin aracı rolü ve bu etkilerde örgüt yapısının düzenleyici rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum, çalışılan toplam yıl, bulunulan işletmedeki çalışma yılı gibi özelliklerin araştırmanın kapsamına alınan değişkenler ve özellikle psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi gerekli görülmüştür. Buna göre yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

### **6.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özellikleri incelendiğinde, çalışanların %20,3' ünün kadın (107 kişi), %79,7' sinin ise erkek (421 kişi) olduğu, %44,9' unun bekâr (237 kişi), %55,1' inin evli (291) olduğu, %4,5' inin 16-20 yaş arasında (24 kişi), %56,1' inin 21-30 yaş arasında (296 kişi), %27,1' inin 31-40 yaş arasında (143 kişi), %10,2' sinin 41-50 yaş arasında (54 kişi) ve %2,1' inin de 51-60 yaş arasında (11 kişi) olduğu; çalışanların %57,8' inin lise (305 kişi), %12,3' ünün ön lisans (65 kişi), %29,9' unun lisans ve üzeri (158 kişi) olduğu; ayrıca çalışanların %43'

ünün Bilişim (227 kişi), %57' sinin ise Mobilya Sektöründe (301 kişi) faaliyette bulunduğu görülmektedir.

Katılımcıların psikolojik sözleşme, iş talepleri ve iş kaynakları, örgüt yapısı ve görev ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılığının tespitine yönelik t testi sonuçlarına göre cinsiyet ile iş taleplerinden müşteri talepleri, ( $t=2,301$ ;  $p=,022$ ), iş yükü ( $t=2,119$ ;  $p=,035$ ) ile görev performansı ( $t=-2,006$ ;  $p=,046$ ) değişkenlerine verilen cevaplarda farklılık olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Cinsiyet ile psikolojik sözleşme, örgüt yapısı ve bağlamsal performans ölçeklerine ilişkin ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Araştırma sonucunda cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların psikolojik sözleşme algılarında bir farklılık olmadığı ortaya çıkmaktadır. Nitekim Toros (2021)'un çalışması, Cihangiroğlu ve Şahin (2012)'in çalışmasında ortaya çıkan cinsiyete göre işlemsel psikolojik sözleşme algısında farklılık olmadığı sonucu ve Envergil (2018)'in cinsiyete göre işlemsel psikolojik sözleşme algısında bir farklılık olmadığını ortaya koyan çalışması yapılan bu araştırmada çıkan sonucu desteklemektedir.

Yine araştırmada ortaya çıkan cinsiyete göre bağlamsal performansın farklılık göstermediği sonucu Organ ve Ryan (1995), Trompson ve Werner (1997)' in çalışmalarıyla desteklenmektedir (Aslan, 2012). Bunların dışında Gül (2013), Polatçı (2014) ve Kaya (2016)'nın çalışmaları da bu sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre iş taleplerinden iş yükü ve müşteri talepleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Kaya (2016)'nın çalışması araştırmada elde edilen sonucu desteklemektedir.

Medeni durum ile görev ve bağlamsal performans ölçeğine yönelik verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,5$ ). Ancak, psikolojik sözleşme, iş taleplerinden duygusal talepler ve müşteri talepleri ile örgüt yapısı ölçeklerine ilişkin verilen cevaplarda anlamlı bir ( $p<,05$ ) farklılığın meydana geldiği görülmektedir. Yani medeni duruma göre katılımcılar, işlemsel sözleşme ( $t=3,346$ ;  $p=,001$ ), ilişkisel sözleşme ( $t=3,550$ ;  $p=,000$ ) örgüt yapısı ( $t=3,744$ ;  $p=,000$ ) ve duygusal talepler ( $t=5,277$ ;  $p=,000$ ), müşteri talepleri algıları ( $t=3,531$ ;  $p=,000$ ) arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<,05$ ). Değişkenler arasında farklılığa neden olan grubun

tespit edilmesi için katılımcıların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre bekâr çalışanların ortalama değerleri, evli çalışanlara göre daha yüksektir. Farklılığa neden olan grubun bekâr çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda medeni duruma göre psikolojik sözleşme algılarında bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu konuda, Karcıoğlu ve Türker (2010)'in çalışması ile Özyılmaz ve Bedir (2017)'in çalışmaları çıkan sonucu desteklemektedir. Araştırmada çıkan bir diğer sonuç ise medeni duruma göre bağlamsal performansta bir farklılık tespit edilememesidir. Bu konuda ise Gül (2013)'ün çalışması çıkan sonucu desteklemekte iken Doğan (2005) ve Aslan (2012)'in çalışması tam tersi bir sonuçla desteklememektedir. Yani adı geçen araştırmacıların çalışmasında, medeni duruma göre bağlamsal performansta bir farklılık görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların eğitim durumuna göre bağlamsal performans düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın lisans ve üzeri gruba (3,86), en düşük ortalamanın ise ön lisans grubuna (3,56) ait olduğu görülmektedir. Görev performansı düzeyleri incelendiğinde, en yüksek ortalamanın lisans ve üzeri gruba (4,09), en düşük ortalamanın ise ön lisans grubuna (3,94) ait olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal talep düzeyleri karşılaştırıldığında ise en yüksek ortalamanın lisans ve üzeri gruba (3,21), en düşük ortalamanın ise lise grubuna (2,80) ait olduğu görülmektedir. Çalışanların otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları karşılaştırıldığında ise en yüksek ortalamanın lisans ve üzeri gruba (3,9392), en düşük ortalamanın ise lise grubuna (3,64) ait olduğu görülmektedir. Yani istatistiksel olarak da eğitim durumuna göre görev performansı, bağlamsal performans, otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ve duygusal taleplerin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Bu durumda lise mezunlarının duygusal talep ve OMGİ düzeyleri, lisans ve üzeri mezunlardan daha düşüktür (-,41534; -,30121<sup>\*</sup>). Lise mezunlarının bağlamsal ve görev performansı değerleri ise lisans ve üzeri mezunlara göre daha düşüktür (-,27454<sup>\*</sup>, -,12987<sup>\*</sup>, -,12265<sup>\*</sup>).

Araştırmada bağlamsal performans eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. Bu sonuç, Doğan (2005)'in ve Aslan (2012)'in çalışması ile örtüşmektedir. Posthuma (2000)'nin bulguları da eğitim seviyesinin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (akt. Aslan, 2012).

Demografik bilgiler açısından değişkenler arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan t testleri ve varyans analizleri neticesinde elde edilen bulgulara göre; Mobilya ve Bilişim Sektörlerinin örgüt yapısına dair farklılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre katılımcıların yer aldığı Mobilya ve Bilişim Sektörlerinin örgüt yapısının birbirinden ( $t=5,676$   $p=,000<0.05$ ) anlamlı bir biçimde farklılaştığı gözlenmektedir.

### **6.1.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Yapılan korelasyon analizinde, ilişkisel psikolojik sözleşme ile otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $r=,087$ ,  $p<0,01$ ), müşteri talepleri ( $r=,215$ ,  $p<0,01$ ) duygusal talepler ( $r=,351$ ,  $p<0,01$ ) ve örgüt yapısı ( $r=,202$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki, görev performansı ( $r=-,154$ ,  $p<0,01$ ) arasında ise ayrı yönde, yani negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, çıkan sonuca bağlı olarak psikolojik ve sosyal yönleri ağır basan, sadakat özveri gibi çalışma özelliklerinin barındıran uzun vadeli, dinamik, geniş çaplı ve öznel nitelik taşıyan ilişkisel sözleşmeler (McShane ve Von Glinow, 2015; Meybodi vd., 2016) ile iş talepleri ve kaynaklarının birbirini olumlu yönde etkilediği ileri sürülebilir. Yine bu ilişkisel sözleşmeler ile doğrudan üretime, mallara ve hizmetlere yönelik olarak ya da örgütün temel teknik süreçlerine destek sağlayan faaliyetlerine ilişkin davranış kalıplarını içeren ve çalışanların, bir görevi yerine getirmek için kullandığı teknik bilgi ve beceriler ile ilgili olan görev performansı (Van Scotter vd., 2000) arasında negatif yönde bir ilişki görülmektedir.

İşlemsel psikolojik sözleşme ile otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $r=,263$ , ( $p<0,01$ ), müşteri talepleri ( $r=,302$ ,  $p<0,01$ ), duygusal talepler ( $r=,404$ ,  $p<0,01$ ) iş yükü ( $r=,095$ , ( $p<0,05$ ), bağlamsal performans ( $r=,134$   $p<0,0$ ) ve örgüt yapısı ( $r=,340$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda ortaya çıkan sonuca göre kısa vadeli, tarafların bireyselliklerinin önemsiz olduğu, bağlılığının çok az olduğu, finansal gerekliliklere açıkça vurgu yapan ve bir kişiye fayda sağlayan işlemsel psikolojik sözleşmeler (Meybodi vd., 2016) ile çalışma ortamındaki işin özelliklerini yansıtan iş talepleri ve iş kaynakları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, görev etkinlikleri ve süreçleri için destekleyici bir işlev gören; örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı biçimlendiren, örgütsel etkinliğe katkıda bulunan

davranışları içeren bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo, 1997) ile yine işlemsel sözleşmeler arasında olumlu yönde bir ilişki görülmektedir.

Örgüt yapısı ile otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $r=,360$ ,  $p<0,01$ ), müşteri talepleri ( $r=,255$ ,  $p<0,01$ ), iş yükü ( $r=,214$ ,  $p<0,01$ ), duygusal talepler ( $r=,429$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Örgüt yapısı ile görev performansı ( $r=,106$ ,  $p<0,01$ ) ve bağlamsal performans ( $r=,373$ ,  $p<0,01$ ) arasında da yine pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, mekanik ve organik örgüt yapısı bağlamında örgüt kültürünün iş performansına etkisi ele alınmakta ve ortaya çıkan sonuca göre örgüt yapısı ile görev ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlenmektedir. Nitekim, Eryılmaz ve Gülova (2019)'nın örgüt kültürü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada, örgüt kültürü ile bağlamsal performans arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, Nag (2011) ve Shahzad ve arkadaşları (2012) da örgüt kültürünün, çalışanın iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedirler.

Görev performansı ile otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $r=,321$ ,  $p<0,01$ ), müşteri talepleri ( $r=,045$ ,  $p<0,01$ ), iş yükü ( $r=,152$ ,  $p<0,01$ ) ve duygusal talepler ( $r=,020$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bağlamsal performans ile otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $r=,340$ ,  $p<0,01$ ), müşteri talepleri ( $r=,207$ ,  $p<0,01$ ), iş yükü ( $r=,312$ ,  $p<0,01$ ) ve duygusal talepler ( $r=,239$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından görüldüğü üzere, iş talepleri-iş kaynakları ile bağlamsal ve görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Organ ve Paine'nin (1999) çalışması ile desteklenmektedir. Bir çalışanın işindeki yüksek talepler, görev performansını düşürmektedir. Çünkü yüksek talepler, çalışanların iyi performans gösterme yeteneklerini azaltmaktadır (akt. Rahman, Rehman, İmran ve Aslam, 2017). Ayrıca örgüt, çalışanların daha uygun iş yüküne sahip olmalarını sağlayarak iş taleplerini azaltabilirse çalışanların performansı bu durumda artış gösterecektir (a.g.m).

### 6.1.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının ( $\beta = 094$ ,  $p < .01$ ) müşteri taleplerinin ( $\beta = 133$ ,  $p < .01$ ) ve duygusal taleplerin pozitif yönlü ( $\beta = .287$ ,  $p < .01$ ) işlemsel sözleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu; bağımsız değişkenlerden iş yükü ( $\beta = -.101$ ,  $p < .01$ ) negatif yönlü ve duygusal talep ( $\beta = .315$ ,  $p < .01$ ) değişkenlerinin ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Ortaya çıkan sonuca göre iş kaynaklarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının doğası gereği kısa vadeli ve katı bir yapıya sahip, belirli zaman çizgileri olan ve tamamen ekonomik odaklı, duygusal ilişki ve güvenden yoksun olan işlemsel sözleşmeleri (Jamil vd., 2013) olumlu yönde etkilemektedir. Xanthopoulou ve arkadaşları (2007), Hakanen ve arkadaşları (2008) ile Bakker ve arkadaşlarına (2004)'na göre iş kaynakların iş taleplerinin olumsuz etkisini azaltma özelliği bulunmaktadır. İş taleplerinden müşteri talepleri ve duygusal talepler de yine işlemsel sözleşmeleri pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, iş talepleri alt boyutlarından iş yükü, bir örgütte güvenlik ya da büyüme karşılığında sadakat ve destek gibi duygusal unsurları içeren ve örgüt ile sınırsız, uzun süreli ilişkileri esas alan ilişkisel sözleşmeleri (Jamil vd., 2013) olumsuz yönde etkilemekte iken; yine iş taleplerinden duygusal talepler bu sözleşmeleri olumlu yönde etkilemektedir.

Duygusal talepler ( $\beta = -.098$ ,  $p < .01$ ), müşteri taleplerinin ( $\beta = -.116$ ,  $p < .01$ ) negatif yönlü olarak; otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ( $\beta = .263$ ,  $p < .01$ ) ile iş yükü ( $\beta = .180$ ,  $p < .01$ ) değişkenlerinin görev performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bağımsız değişkenlerden otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının ( $\beta = .237$ ,  $p < .01$ ), iş yükü ( $\beta = .248$ ,  $p < .01$ ) ve duygusal talepler ( $\beta = .108$ ,  $p < .01$ ) değişkenlerinin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda, iş kaynaklarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ile iş taleplerinden iş yükünün, Van Scottter ve arkadaşları (2000) tarafından teknik beceri ve mesleğe özgü bilgi kullanımını ile ilişkilendirilen görev performansını olumlu etkilediği; iş taleplerinden olan duygusal talepler ve müşteri taleplerinin ise görev performansını olumsuz etkilediği görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç, iş kaynaklarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının Borman ve Motowidlo (1997)'ye göre resmi olarak mesleğin parçası olmayan görevleri yerine getirmek, örgütte diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak için gönüllü olmak gibi faaliyetlere odaklanan bağlamsal performansı olumlu etkilediği ve işin fiziksel, teknik, sosyal özelliklerini barındıran iş taleplerinden iş yükü ile duygusal taleplerin de yine bağlamsal performansa pozitif etkisi olduğu yönündedir.

Araştırmada bağımsız değişkenlerden ilişkisel sözleşmenin ( $\beta = -245$ ,  $p < .01$ ) negatif yönlü olarak görev performansı üzerinde ve işlemsel sözleşmenin ( $\beta = 140$ ,  $p < .01$ ) pozitif yönlü olarak bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kısa vadeli ve katı bir yapıya sahip, belirli zaman çizgileri olan ve tamamen ekonomik odaklı, duygusal ilişki ve güvenden yoksun olan işlemsel sözleşmeleri (Jamil vd., 2013) olumlu yönde etkilemesi oldukça ilginç bir sonuçtur. Çünkü literatürde de görüldüğü üzere işlemsel sözleşmelerin özelliklerine bakıldığında bağlamsal performansı değil de görev performansını etkilemesi beklenebilir. Ancak tam tersi bir sonuç ortaya çıkmaktadır (Örneğin, Borman ve Motowidlo (1997)'ye göre bağlamsal performansın resmi olarak mesleğin parçası olmayan görevleri yerine getirmek, örgütte diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak için gönüllü olmak gibi faaliyetlere odaklanmaktadır). Araştırmada yine psikolojik ve sosyal yönleri olan, uzun vadeli, ilişkilerin değerine önem veren ve sadakat ile özveriye içeren ilişkisel sözleşmelerin (Meybodi vd., 2016) görev performansını negatif etkilediği görülmektedir. Bu durumda ilişkisel sözleşmeler, örneğin Scotter ve arkadaşları (2000)'nin belirttiği üzere, örgütler için önemli olan ve çalışanların mesleğe ilişkin kazançlarını ve kariyer gelişimini etkileyen görev performansını olumsuz etkilemektedir.

Araştırmada, işlemsel sözleşmenin pozitif yönlü olarak bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Rahman ve arkadaşları (2017)'nin çalışmasında, işlemsel değil de ilişkisel sözleşmelerin bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ileri sürülmekte ve bu sonuç Christian ve arkadaşları (2011) ile Podsakoff ve arkadaşları (2009)'nin çalışmaları ile desteklenmektedir. Ancak yapılan bu çalışma ile mevcut çalışma sonuçları örtüşmemektedir. Örtüşmemesinin nedeni günümüzde iş sahibi olmanın zorluğu veya istihdam koşulları nedeniyle

çalışanların kısas süreli ve ekonomik içerikli sözleşmelerde de bağlamsal performans göstermeleri olabilir. Bu farklı sonuçların bir başka nedeni ise sektörel, kültürel ve sosyal farklılıklar olabilir.

#### **6.1.4. Aracı Etkiye İlişkin Bulgular**

Aracı değişken analizi sonuçlarına bakılacak olursa, duygusal talepler ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme alt boyutlarının ikisinin de aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca bağlı olarak iş taleplerinden duygusal taleplerle bağlamsal performans arasındaki ilişkide hem işlemsel hem de ilişkisel psikolojik sözleşmeler aracı rol üstlenmektedir.

Otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide, psikolojik sözleşme alt boyutlarından işlemsel sözleşme değişkeninin aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda iş kaynakları ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide işlemsel psikolojik sözleşme aracı rolündedir. Yine iş taleplerinden iş yükü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide işlemsel sözleşme aracılık rolü üstlenmektedir.

#### **6.1.5. Düzenleyici Etkiye İlişkin Bulgular**

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre iş kaynakları alt boyutlarından otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının, psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyici role sahip olduğu görülmektedir. Buna göre  $R^2$  değişim=, 0434 olduğu orta ( $B=,2007$ ;  $p<,05$ ) ve yüksek ( $B=,3134$ ;  $p<,05$ ) seviyede bir etki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre iş kaynaklarının işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısı orta ve yüksek seviyede düzenleyici rol üstlenmektedir.

İş taleplerinin alt boyutlarından müşteri taleplerinin, psikolojik sözleşme alt boyutlarından işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyici role sahip olduğu görülmektedir. Buna göre  $R^2$  değişim=, 0613 olduğu görülmekte ve örgüt yapısının moderatör etkisi orta seviyede iken müşteri taleplerinin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,2276$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken müşteri taleplerinin işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi  $B=,3975$ ;  $p<,05$

olmaktadır. Bu sonuca göre iş taleplerinden müşteri taleplerinin işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının orta ve yüksek seviyede düzenleyici etkisi görülmektedir.

İş taleplerinin alt boyutlarından duygusal taleplerin psikolojik sözleşme alt boyutlarından işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyici role sahip olduğu görülmektedir. Buna göre  $R^2$  değişim=, 0556 olarak görülmektedir ve bu etki düşük seviyede iken  $B=,1352$ ;  $p<,05$ , orta seviyede iken  $B=,2924$ ;  $p<,05$  ve yüksek seviyede iken  $B=,4496$ ;  $p<,05$  duygusal taleplerin psikolojik sözleşme alt boyutlarından işlemsel sözleşmeye etkisi olmaktadır. Bu durumda, iş taleplerinden duygusal taleplerin işlemsel sözleşmeye etkisinde düşük, orta ve yüksek seviyelerde örgüt yapısı düzenleyici etkiye sahip olmaktadır.

İş taleplerinin alt boyutlarından duygusal taleplerin, psikolojik sözleşme alt boyutlarından ilişkisel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyici role sahip olduğu görülmektedir. Buna göre  $R^2$  değişim=,0171 olarak görülmekte ve bu etki düşük seviyede iken  $B=,1495$ ;  $p<,05$ , orta seviyede iken  $B=,2277$ ;  $p<,05$  ve yüksek seviyede iken  $B=,3059$ ;  $p<,05$  duygusal taleplerin psikolojik sözleşme alt boyutlarından ilişkisel sözleşmeye etkisi olmaktadır. Bu durumda iş taleplerinden olan duygusal taleplerin ilişkisel sözleşmeye etkisinde de yine düşük, orta ve yüksek seviyelerde örgüt yapısının düzenleyici etkisi görülmektedir.

Otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânlarının görev performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Buna göre  $R^2$  değişim değerinin ,0178 olduğu görülmektedir. Örgüt yapısının moderatör etkisi düşük seviyede iken otonom çalışma ve görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,2625$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Bu etki orta seviyede iken otonom çalışma mesleki gelişim imkânlarının görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,2244$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede ise otonom çalışma mesleki gelişim imkânlarının görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,1863$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Bu durumda, iş kaynaklarının görev performansına etkisinde örgüt yapısının düşük, orta ve yüksek seviyelerde düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

İş yükünün görev performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Buna göre  $R^2$  değişim değerinin ,0080 olduğu

görülmektedir ve örgüt yapısının moderatör etkisi orta seviye iken iş yükünün görev performansı üzerindeki etkisinin  $B=,0637$ ;  $p<,05$  olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt yapısının etkisi yüksek seviyede iken iş yükünün görev performansı üzerindeki etkisi  $B=,0935$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Bu durumda, iş taleplerinden iş yükünün görev performansına etkisinde örgüt yapısı orta ve yüksek seviyelerde düzenleyici etkiye sahiptir.

Duygusal taleplerin görev performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Buna göre  $R^2$  değişim değerinin  $,0218$  olduğu görülmektedir ve örgüt yapısının etkisi düşük seviyede iken duygusal taleplerin görev performansı üzerindeki etkisi  $B=-,0774$ ;  $p<,05$  olmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak iş taleplerinden duygusal taleplerin görev performansına etkisinde örgüt yapısı düşük seviyede düzenleyici etkiye sahiptir.

Araştırmadan, iş kaynakları ve iş taleplerinin literatürde de belirtildiği gibi yazılı olmayan psikolojik sözleşmeye; psikolojik sözleşmenin de çalışan performansına nispeten etki ettiği görülmektedir. Örgüt yapısının, iş kaynakları ve iş taleplerinin psikolojik sözleşmeye etkisi üzerinde düzenleyici (moderatör) bir role sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın, iş talepleri ve iş kaynakları, psikolojik sözleşme, örgüt yapısı ve çalışan performansı konularında ilgili paydaşlarda bir farkındalık ve gündem yaratmak noktasında katkıda bulunabileceği söylenebilir.

## 6.2. ÖNERİLER

Araştırmada, Mobilya ve Bilişim Sektörlerinde rol içi ve rol dışı performansta iş taleplerinin - iş kaynaklarının ve psikolojik sözleşmenin etkileri, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü ile ele alınmış ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin “görev performansını” ve işlemsel sözleşmelerin “bağlamsal performansı” etkilediği görülmüştür. O halde (literatürde ekonomiyle ilgili, kısa dönemli ve örgüte bağlılığın daha sınırlı olduğu sözleşmeler olarak ifade edilen) işlemsel sözleşmelerin, (çalışanların örgütsel süreçleri iyileştirmede etkili olan) bağlamsal performansı etkilemesinden yola çıkılarak örgüt paydaşlarının yazılı olmayan bu sözleşmeleri

dikkate alması önem taşımaktadır. Bu bağlamda, işveren ve çalışanların psikolojik sözleşmelerin örgüte olan katkısını göz ardı etmemeleri gerektiği söylenebilir. Örgütün vizyon ve misyonuna uygun olarak tarafların birbirlerini bu anlamda desteklemeleri ve psikolojik sözleşmeleri ihmal etmemeleri onların her zaman yararına olacaktır.

Araştırmanın, iş taleplerinden “iş yükünün” ve “duygusal taleplerin” ilişkisel sözleşmeleri etkilediği sonucu dikkate alınacak olursa, çalışanların ve işverenlerin psikolojik sözleşmelere, iş talepleri - iş kaynaklarına gereken önemi vermelerinin gerektiği söylenebilir. Çünkü ilişkisel sözleşmeler, çalışanın örgüte bağlılığını ve sadakatini artırabilir. O halde yapılan araştırma, taraflarda bu anlamda bir farkındalık oluşturmaya katkı sağlama bakımından önemlidir. Psikolojik sözleşmeler, örgüte katkısından dolayı, tarafların gelecekle ilgili planlarında üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur. Yapılan bu araştırma da, diğerlerine benzer şekilde, örgüt paydaşları için psikolojik sözleşmenin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Araştırmadan uzun vadeli, örgüte bağlılık ve sadakat ile yakından alakalı olan ilişkisel sözleşmelerin görev performansı (teknik ve mesleki bilgileri barındıran) üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, örgütlerde ilişkisel sözleşmelere gereken önemin verilmesi örgüte bir avantaj sağlayacaktır. Buradan, örgüt hedefleri saptanırken bu sözleşmelerin dikkate alınmasının örgütün yararına olacağı söylenebilir. Ayrıca iş kaynaklarından “otonom çalışma” ve “mesleki gelişim” imkânlarının ve iş taleplerinden iş yükünün ve duygusal taleplerin; çalışanların bağlamsal performansını etkilemesi nedeniyle dikkatle ele alınması önem taşımaktadır. Scotter ve arkadaşları (2000)’ na göre çalışanların, bir görevi yerine getirmek için kullandıkları teknik bilgi ve beceri, görev performansı ile ilgilidir. Bağlamsal performans ise görev aktivitelerinin yapıldığı, psikolojik ve sosyal içerikli davranış kalıplarından oluşmaktadır. Bu bağlamda, iş kaynakları ve taleplerinin iş performansına olan etkisini işverenlerin dikkate değer bulması ve buna göre planlama yapması gerekmektedir.

Araştırmada, psikolojik sözleşme iş talepleri - iş kaynakları, görev ve bağlamsal performans, mekanik ve organik örgüt yapıları bağlamında örgüt kültürü değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerine, birbirine olan etkilerine değinilmekte ve örgütlerle çalışanlar için bu değişkenlerin ne kadar önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak örgütler, çalışanlar ve diğer araştırmacılar için verilebilecek öneriler aşağıdadır.

### ***Örgütler için verilebilecek öneriler şunlardır:***

\* Örgütler, işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri daha net ve açıkça değerlendirmelidir. Çünkü psikolojik sözleşmeler, literatürde görüldüğü üzere, öznel ve dinamik yapısı gereği her çalışan için farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, bu farklılıkları anlamak ve yorumlamak pek kolay olmayacaktır. Ancak örgütlerdeki insan kaynakları birimleri, psikolojik sözleşmelerin içeriğindeki karşılıklı beklentileri ve yükümlülükleri belirlemek konusunda birtakım çalışmalar yapabilirler. Örneğin, çalışanların ve örgütün beklentilerini belirleyebilmek için görüşme, anket gibi yöntemlerden yararlanabilirler. Bu teknik çalışmalar dışında, tarafların birbirinden ne beklediklerini anlayabilmek için örneğin, yönetim ve çalışanların bir arada olduğu piknikler, sosyal ortamlar düzenlenebilir ve bu ortamlarda sohbet havasında beklentilerle ilgili görüşler alınabilir ya da örgüt ve çalışan tarafından temsilciler belirlenerek haftalık, aylık, yıllık toplantılar yapılarak sadece tarafların istekleri ve beklentileri dile getirilip gözden geçirilebilir. Bu sayede, aslında, dile getirilmeyen ve yazılı olmayan, her çalışanda farklılaşan psikolojik sözleşmeler taraflarca daha net ve açık olarak ortaya dökülebilir ve sorun görülen konular belirlenerek giderilebilir. Ayrıca, sorunların tekrarlanmaması için önlemler de önceden alınabilir.

\* Psikolojik sözleşmelerin içeriğini oluşturan karşılıklı beklentilerin açık ve net bir biçimde belirlenmesi, iş talepleri - iş kaynaklarının neler olduğunun saptanmasıyla iş yerinde yürütülen iş ve görevlerin özelliklerinin tek tek analizinin yapılması için çalışanların katılımının sağlanması önemlidir. Bunun için çalışanların ödüllendirilmesi yöntemi kullanılabilir. Bu ödüllendirme ekonomik düzeyde olabileceği gibi çok maliyetli olmayacak yöntemler de kullanılabilir. Örneğin, çalışanların iş talepleri - iş kaynakları ya da beklentileri ile ilgili farklı, işe yarayan görüşlerini, düşüncelerini açıklamaları halinde onlara başarı belgesi, takdir belgesi gibi belgeler verilerek çalışanların gururlandırılması veya iş arkadaşlarının ve üstlerinin huzurunda övülmesi teşvik edilebilir. Bu tür çabalar, çalışanlarda örgüt tarafından önemsendiği hissi yaratarak çalışan performansını artırılabilir. Aynı zamanda, örgütün esas potansiyeli ortaya çıkarak örgüt, rakiplerine karşı avantajlar elde edebilir.

\* İş talepleri - iş kaynakları konusunda örgüt tarafına daha çok sorumluluk düşmektedir. Çünkü iş talepleri ve iş kaynakları, işin özelliklerini ortaya koymaktadır.

İşler, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda oluşturulmakta ve yürütülmektedir. O halde örgütlerde, çalışma ortamında gerçekleştirilen işler veya görevler çalışanın anlayabileceği, yetenek ve tecrübeleri doğrultusunda gerçekleştirebileceği şekilde belirlenmelidir. Özellikle burada insan kaynakları birimi yetenek yönetiminden yararlanabilir. Bu sayede çalışanlar doğru zamanda, doğru yerde ve yeteneklerine uygun işlerde ve görevlerde çalıştırılabilirler. Çalışanların dost-ahbab ilişkileri doğrultusunda işe alımlarına engel olmak koşuluyla, yetenekli, tecrübeli çalışanların temini sağlanabilir. Böylece işlerin sosyal, fiziksel, psikolojik özelliklerine uygun çalışanlar, net belirlenen iş talepleri ve iş kaynakları sayesinde daha kolay seçilebilir ve örgütün işe alım, kariyer vb. politikaları yeniden düzenlenebilir. Hatta, gerekli görüldüğünde, işler ve görevler yeniden tanımlanabilir ve iş analizleri yenilenebilir. Bunların dışında çalışanların, işler ve görevler ile ilgili özellikler, gereksinimler konusunda uzman kişilerden veya kurumlardan eğitimler alması da sağlanabilir. Bu sayede, iş taleplerinin literatürde belirtilen maliyetleri ve çalışanda oluşturduğu tükenmişlik duyguları azaltılabilir. İş kaynaklarına daha fazla önem verilerek iş yerlerine uygun iş kaynaklarının tespiti sağlanıp geliştirilebilir. Yine iş taleplerinin olumsuzlukları iş kaynakları aracılığıyla daha az düzeye çekilebilir. Sözleşmeler konusunda nasıl insan kaynakları birimi çaba göstermeli ise iş talepleri - iş kaynakları konusunda da örgütün Ar-Ge birimine iş düşmektedir. Ar-Ge birimi, örgütün faaliyetlerine uygun işlerin ve görevlerin belirlenmesi ya da iş özellikleri ve gerekliliklerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak (örneğin, yapılan bu araştırmada kullanılan otonom çalışma ve mesleki gelişim imkânları, iş yükü, müşteri talepleri gibi) iş talepleri ve iş kaynaklarının, örgütün yapısına, kültürüne, çalışanların yeteneklerine göre belirlenmesi için çeşitli analizler yapabilir. Hatta çalışanların tecrübelerinden ve görüşlerinden de yararlanarak çalışanların katılımı teşvik edilebilir. İşin özellikleri ile ilgili olarak yine bu birim örneğin, işlerin daha etkin ve kolay bir biçimde çalışanlarca yerine getirilebilmesi için eğitimler düzenleyebilir. İşlerin yapılmasını zorlaştıran ya da sıkıcı hale getiren özellikleri birim tarafından belirlenerek bu zor ve sıkıcı yönler yeniden düzenlenebilir.

\* Örgütler, çalışanların psikolojik sözleşmeleri ve iş yerindeki iş taleplerini- iş kaynaklarını göz önünde bulundurarak bu değişkenlerin iş performansını artıran özelliklerine odaklanmalıdır. Çünkü çalışanların ve örgütün beklentilerinin karşılandığı psikolojik sözleşmeler; etkin, verimli ve tatminin sağlandığı bir çalışma ortamına katkı

sağlayacaktır. Özellikle ilişkisel sözleşmelere örgütlerde daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü ilişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelere göre uzun süreli ve çalışan sadakati ve bağlılığı ile ilişkilendirilen sözleşmelerdir. Örgütte çalışanların çoğunluğunun bu sözleşmeyle örgüte bağlı olması yine örgütün yararına olacaktır. Psikolojik sözleşmeler dışında, iş talepleri ve iş kaynaklarının da yapılan işe, çalışana ve örgüte olan etkileri değerlendirilmeye alınarak bu konuda iş performansını artırmaya yönelik çabalar ortaya konulabilir. Böylece örgüt, işte ve verilen görevde çalışanın ne yapacağını; çalışan da işin özelliklerinin neler olduğunu bilerek uyumlu bir biçimde hareket edecek ve işler gerektiği gibi yürütülecektir. Muhtemelen tüm bu çabalar güçlü bir örgüt kültürünün oluşumuna ve devamına olumlu etkilerde bulunacaktır.

\* Örgütlerde çalışanların serbestçe beklentilerini dile getirebilmeleri için örneğin, şikâyet kutuları vb. oluşturulabilir. Bu kutulara çalışanlar beklentilerini yazarak yönetim birimine isteklerini ve beklentilerini iletebilirler. Sadece beklentiler konusunda değil, iş talepleri, iş kaynakları, iş performansı konusunda da aynı şekilde istek kutuları konulabilir ve çalışanların görüşleri alınabilir. Bunun dışında yine çalışanların görüşlerini açıkça dile getirebileceği, ele alınan bu değişkenlerle ilgili konularda çalışanların ve örgütün katılımının sağlanabileceği ortamlar oluşturulabilir. Örneğin, çalışanlardan hepsi olamasa da bazıları ile yemek organizasyonları ya da takım çalışmaları yapılarak, karşılıklı beklentilerin neler olduğuyla, iş performansının artırılmasıyla ve iş talepleri ile iş kaynaklarının daha etkin hale nasıl getirileceğiyle ilgili çalışanların fikirlerinin ortaya konulması sağlanabilir.

\* Örgütlerde işten ayrılanlarla anket, görüşme tekniği gibi yöntemler kullanılarak işten ayrılma sebepleri belirlenebilir. Ya da işe alım sırasında mülakatlarda çalışanların beklentilerine, sahip oldukları tecrübe ve yeteneklerine ilişkin anketler yapılabilir. Bu çalışmalar değerlendirilerek eksik kalınan, yetersiz görülen örgüt unsurları belirlenerek buna göre psikolojik sözleşmeler, örgüt yapısı, iş talepleri - iş kaynakları yeniden düzenlenebilir. Çalışanın eksik görülen nitelikleri varsa işe başlamadan önce gerekli eğitimler verilebilir. Böylece, aldığı eğitimler ve örgütün kendisine verdiği değer duygusu sayesinde çalışan kendini işinde yeterli görebilir, daha mutlu olarak çalışabilir.

\* Örgütlerde psikolojik sözleşme, iş performansı, iş talepleri ve iş kaynaklarına ilişkin kriterler yoksa bir an önce belirlenmeli; varsa bu kriterler tekrar gözden

geçirilerek zamana göre yeniden düzenlenmelidir. Belirlenen ya da yeniden düzenlenen bu kriterler, hem yönetim hem çalışan açısından uygulanabilirliği ve etkinliği sağlandıkça iş yerinde uygulanan kurallar, değerler ve ortak dil içinde yer edinerek örgüt kültürünün bir parçası olarak güçlenecek ve gelişecektir.

\* Günümüzde istihdam ortamına etki eden en önemli unsur pandemi olmuştur. Pandemi nedeniyle yaşanan belirsizlikler, pandemiye hazırlıksız yakalanan örgüt ve çalışanları oldukça etkilemiştir. Örneğin, bu şekilde öngörülemeyen durumlara, özellikle istihdam yapısındaki oluşabilecek değişikliklere karşı, örgütlerin ve çalışanların daha dikkatli davranması gerekir. Örgütlerin bu konuda iş talepleri - iş kaynakları ile ilgili bilgileri güncellemesi, yeniden analiz edip öngörülmeleyen durumlara nasıl uyarlanabileceği ile ilgili çalışmalar yapması gerekmektedir. Yine bu tarz durumlara karşı psikolojik sözleşmelerde ortaya çıkabilecek beklenti değişikliklerine ilişkin bir ön çalışma yapılması uygun olabilir. Bu sayede rakip firmalara fark atılabilir. Örneğin, bu belirsizlik dönemlerine en uygun örgüt yapısı organik yapı olarak görülebilir. Çünkü organik yapılar çalışanın bağlılığının olduğu, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen bu nedenle de esnek olan yapılar olarak görülmektedir. Örgüt yapılarının belirsizlik ve öngörülemeyen durumlarda organik yapıya göre tasarlanabilir olması sağlanabilir. Dolayısıyla örgütlerde organik yapıyı güçlendirecek çalışmalar ve örgüt politikalarında bu yönde değişiklikler yapılabilir ya da en azından yönetim tarafından bu husus değerlendirilmeye alınabilir.

\* Yapılan çalışmada iş kaynaklarından olan “*otonom çalışma*” ve “*mesleki gelişim imkânları*”nın işlemsel sözleşmeye etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolü olduğu sonucundan yola çıkarak kısa vadeli, daha çok ekonomik içeriğe dayanan sözleşmelerin otonom çalışma yönteminden ve çalışanların işleri ile ilgili gelişimlerinden etkilendiği söylenebilir. Dolayısıyla, mesleki gelişim sağlayamadığını düşünen, işinde kendi kararlarını özgürce alamayan çalışanların sözleşmelerini kısa tuttıkları ve iş yerinde kalma sebeplerinin ise daha çok ekonomik nedenlerle olduğu sonucuna ulaşılabilir. Üstelik örgütün mekanik veya organik yapıda olmasının da bu durumu etki etkilediği söylenebilir. Muhtemelen organik yapılar; daha esnek belirlenen görevleri, merkezdeki otoriteye bağlı olmayan bir karar sistemi, çalışanın katılımına imkân veren bir yapı olması nedeniyle uzun vadeli sözleşmelere etki edecek; mekanik yapı ise organik yapının tersi özelliklere sahip olması nedeniyle kısa vadeli işlemsel

sözleşmelerin oluşumuna etki edecektir. Mekanik yapılarda mesleki gelişim imkânlarının sınırlı tutulması, otonom çalışma sistemine izin verilmemesi de yine işlemsel sözleşmelerin oluşumunu sağlayabilir.

\* İş kaynaklarından “*otonom çalışma*” ve “*mesleki gelişim imkânları*”nın ve iş taleplerinden “*iş yükü*” ve “*duygusal talepler*”in görev performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyici rolü olduğu sonucundan yola çıkarak yine çalışanların işinde özerk olmasının, işlerindeki yetkinliklerinin artırılmasının, çalışanın işin fiziksel özelliklerini, yani işlerinin teknik boyutuyla ilgili başarısını ve performansını, artırdığı söylenebilir. Çünkü yapılan bu çalışmada, iş talepleri - iş kaynaklarından iş yükü ve otonom çalışma ile mesleki gelişim imkânlarının görev performansına pozitif etki ettiği tespit edilmiştir. Üstelik bu etki üzerinde örgütün mekanik ya da organik yapıda olması belirleyicidir. Muhtemelen, özellikleri gereği, organik yapılarda yine iş talepleri ve iş kaynakları performansı olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda örgütlere, çalışanların görev performansını artıracak iş talepleri - iş kaynaklarının neler olduğunu belirlemesi, bunların fayda ve zarar analizinin yapılması, ardından da iş analizleri ve tanımlarının yenilenmesi önerisinde bulunulabilir. Ayrıca bu doğrultuda örgütlere, örgüt potansiyelinin farkındalığı ile örgütsel strateji ve politikalar belirlemesi tavsiye edilebilir.

#### ***Çalışanlarla ilgili verilebilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:***

\* Psikolojik sözleşmelerin, taraflarının beklentilerini şeffaf bir biçimde ortaya koyması gereklidir. Özellikle çalışanlar, örgütten beklentilerini açıklamaktan kesinlikle çekinmemelidir. Ancak bu şekilde taraflar birbirini doğru anlayabilir ve beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan ihlallerden sakınılabılır. Bunun için taraflar, bir temsilci belirleyerek belirli dönemler içinde beklentileri içeren bir rapor hazırlayabilir. Bu şekilde örgütte çalışanlara beklentilerini açıkça ortaya koyabilme imkânı verilmesi, çalışanların kendilerinin önemsendiğini düşünmesine neden olacak ve değerli hissettikleri örgütte daha fazla çaba göstererek kalmaya devam edeceklerdir. Böylece örgüt de belirli bir tecrübe edinmiş çalışanını kaybetmeyecek hatta yeni adaylar için daha fazla cazip hale gelecektir.

\* Çalışanlar tecrübelerinden, yeteneklerinden ve aldıkları eğitimlerden yola çıkarak iş yükü, varsa müşteri talepleri, otonom çalışma düzeni, mesleki gelişim imkânları gibi iş talepleri ve iş kaynakları ile ilgili konularda görüşlerini yönetime ya da Ar-Ge birimine açıklamaktan kaçınmamalıdır. Örneğin, bir raporlama sistemi oluşturarak her örgütün kendine has sahip olduğu iş talepleri ve iş kaynakları belirlenebilir ve gerektiğinde raporlardaki bilgilerin güncellenmesi sağlanabilir.

\* Her örgüt, çalışma ortamında etkili olan iş talepleri - iş kaynaklarının neler olduğunun analizini yapabilir ve iş talepleri ile iş kaynaklarını tek tek belirleyerek çalışanlarını bilgilendirebilir.

\* Çalışanlara psikolojik sözleşme, iş talepleri ve kaynakları, iş performansı kavramları ile ilgili bilgiler verilerek bu konularda bilinçlendirilmeleri sağlanabilir.

\* Örgütlerde, belirli dönemlerde, iş taleplerinin olumsuz taraflarının ve iş kaynaklarının yararlarının neler olduğunun analizi yapılabilir. Bunun için işle ilgili en iyi bilgi sahibi olan çalışanlarla iş birliği yapılarak iş taleplerini azaltan, iş kaynaklarının da etkinliğini artıran unsurlar tespit edilebilir. Bu tespitler yapıldıktan sonra neler yapıldığı ile ilgili geribildirimler sağlayan bir sistem de oluşturulabilir.

\* Ayrıca, gerekli görüldüğü durumlarda, iş talepleri ve iş kaynakları yeniden yapılandırılabilir ve çalışanlar değişikliklere karşı (örneğin, eğitimler veya kurslar yoluyla) desteklenebilir.

***Araştırmacılar için verilebilecek öneriler şunlardır:***

\* Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, çok daha büyük örneklem dikkate alınarak değişik sektörlerde ve başka iş talepleri ve iş kaynakları göz önünde bulundurularak araştırmalar yapılırsa, araştırmacılar daha farklı sonuçlar elde edebilirler. Ayrıca, kullanılan bu tür ölçümlerin ve değerlendirmelerin belirli zaman aralıklarıyla ve bilimsel yöntemlerle tekrar edilmesi literatüre ek katkılar sağlayabilir.

\* Psikolojik sözleşme, işveren ve çalışanın karşılıklı beklentilerinden oluşmakta ve tamamen tarafların birbirine ve örgüte bakış açısıyla şekillenmektedir. Bu yüzden örgütsel yaşam, iki taraf açısından da değerlendirilmeli ve ele alınmalıdır. Bu çalışma, sadece çalışan perspektifinden ele alınmaktadır. O halde işveren beklentilerinin ve algılarının da göz önünde bulundurulduğu aynı örnekleme içinde başka çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayabilir.

\* Yapılan literatür taramasında, iş talepleri ve iş kaynaklarının özellikle ulusal alanda çok az ele alındığı gözlenmiştir. Bu bağlamda önerilebilecek diğer bir husus, örgütlerdeki iş talepleri ile iş kaynaklarıdır. Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan iş talepleri ile kaynaklarının, her bir örgüt yapısı için ayrı ayrı ve daha fazla ele alınması, hem örgütün kendisi hem işverenler hem de çalışanlar için önemli katkılar sağlayabilir.

\* Özellikle kamu sektöründe veya farklı meslek alanlarında benzer bir modelin ve/veya çalışmaların yapılıp ölçeklerin boyutlandırılıp karşılaştırma yapılması değişkenler arasındaki ilişkilerin ve nedenlerin daha iyi anlaşılmasına vesile olabilir ve araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali konusu da araştırmaya eklenebilir ve aynı değişkenlerle psikolojik sözleşme ihlali konusu birlikte değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*, by Pearson Education. Third Edition.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey Press.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M and Nikooravesh, A. (2016). *Organizational structure, international conference on new challenges in management and organization: Organization and leadership*, 2 May, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, pp. 455 – 462. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057.
- Aksu, G., Eser, M.T. ve Güzeller, C.O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Al-Homayan, A. M. Shamsudin, F M. Subramaniam, C and Islam R. (2013). Impacts of job demands on nurses' performance working in public hospitals. *American Journal of Applied Sciences* 10 (9): 1050-1060, Doi:10.3844/ajassp.
- Anderson, N. and Schalk, R. (1998). Editorial the psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*.19, 637-647.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509, Doi: 10.1002/job.211, U.S.A. 495.
- Aslan, M. (2012). *Hastanelerde çalışan hemşirelerin bağlamsal performans düzeyleri ve ilişkili faktörler*. (Doktora tezi, İstanbul Üniveristesi, İstanbul). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Bakker, A. B. Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 2003, 12 (4), 393–417.

- Bakker, A.B., Demerouti, E., Boer, E.B. and Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A.B. and Heuven, E. (2006). 'Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers'. *International Journal of Stress Management*, 13: 3, 423–440.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1, Pp: 83–104. Doi: 10.1002/hrm.
- Bal, P.M., Chiaburu, D.S. and Jansen, P.G.V. (2010). Psychological contract breach and work performance Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, Marc, Vol. 25 No. 3, 2010 pp. 252-273. Doi: 10.1108/02683941011023730
- Barling, J. and Cooper, C.L. (2008). *The sage handbook of organizational behavior: Volume One: Micro Approaches*. SAGE Publications Ltd; 1 Edition (August). ISBN-10: 1412923859.
- Barney, J.B.(1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, July, pp. 656-665.
- Becker, T. E. and M. C. Kernan. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327–348.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: öğretmen adayı örneğinde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1,5-18.
- Birtch, T.A., Chiang, F. and Esch, E.V. (2015). A social Exchange theory framework for understanding the job characteristics-job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfilment. *The international*

*Journal of Human Resource Mnagement.* 27(11):1-20.  
Doi:10.1080/09585192.2015.1069752.

Borman, W.C. and Motowidlo S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Doi: 10.1207/s15327043hup1002\_3.

Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation. *Reprinted By Permission of Oxford University Pres.* pp.119-125.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with amos: basic concepts, applications, and programming.* Published September 5, Third Edition, By Routledge, ISBN 9781138797031.

Cameron, K. and Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework*, 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco. ISBN: 978-1-118-00332-9.

Carbajal, J. M. (2006). *Influence of organizational culture on the relationship between psychological contracts and organizational citizenship behavior.* (Master's Thesis, Department Of The Air Force Air University), March. Erişim adresi: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a446228.pdf>.

Christeen, G. (2009). *Work and organizational psychology, the psychological contract: managing and developing professional groups (work and organizational psychology)* . 1 Edition (October 1) ISBN-10: 0335216129.

Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behaviour and Applied Management*, January.

Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2012). Hekim ve hemşirelerin psikolojik s3zleşme algılarının karşılaştırılması. *Resaarch Article TAF prev Med Bull*; 11(1), 63-70.

- Conway, J.M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial job. *Journal of Applied Psychology*, 1999, Vol.84, No.1, 3-13.
- Covin, G. J. and Slevin, D.P. (1991) . A conceptual model of entrepreneurship as a firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16, 7-25. Erişim adresi: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkpozje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1981967](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkpozje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1981967)
- Coyle-Shapiro, J. and Kesler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management Studies*, 37:7, pp. 904-930. November, 0022-2380.
- Cullinane, N. and Dundon, T.(2006). The psychological contract: a critical review the psychological contract: *International Journal Of Management Reviews*, Volume 8 Issue 2 Pp. 113–129, Doi: 10.1111/J.1468-2370.2006.00123.X.
- Cuyper, N., Rigotti, T., Witte, H. and Gisela Mohr, D.(2008). Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 4, April, 543–561.
- Curwen. R. (2017). The Psychological contract are unmet expectations harming your employee relationships? Erişim adresi: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/ourpeople/documents/Rosie%20Curwen%20>.
- Dadi, V. (2012). Promises, expectations, and obligations – which terms best constitute the psychological contract. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 19.
- Davis, Keith. (1977). *Organizational behaviour. Human behaviour at work*, Fifth Edition, By Mc Grow-Hill Inc, ABD.
- Doğan, Y. (2005). *Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın alışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik kayseri’de bir araştırma*. (Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi

Kayseri).Eriřimadresi:<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

Duyan, G. and Gelbal, S. (2008). Sosyal sorun çözüme envanteri'nin Türkçeye uyarlama çalışması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, Cilt 19, Sayı 1, Nisan.

Ebert, R.J. and Griffin, R.W.(2015). *Business essentials*, (Tenth Edition), England: Global Edition.

Eikenberry, K. (2006). Seven reasons organizational culture matters, Bussenees Article, March 22. Erişim adresi: <https://ezinearticles.com/?Seven-Reasons-Organizational-Culture-Matters&id=164337>.

Envergil, D. (2018). *Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 26, Sayı 2, s. 95-514.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using spss*. Sage Publications Ltd; 2nd Edition. ISBN-10: 9780761944522.

Gagnum, B. (2016). *The mediating role of psychological contracts on the relationship between organizational culture and affective commitment a multi-level analysis*. (Mater Thesis, University Of Oslo), April. Erişim adresi: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/50961>.

Gamage D.T. ve Pang, N.S. (2003). *Leadership and management in education, developing essential skills and competencies*, Chiese Universty Press. First Edition, Hong Kong, ISBN-962-996-054-0.

George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

- George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and managing organizational behaviour*. five Edition Upper Saddle River. No: JO.7458, New Jersey ISBN13:978-0-13-235457-4. Oearson Prentice Hall Inc.
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S. and Lawler, E. E. III. (2007). What results when firms implement practices: the differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *The Journal Of Applied Psychology*, November, 92(6):1467-80.
- Gogtay, N.J. and Thatte, U.M. (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of The Association of Physicians of India*, vol. 65(3)78:81. March.
- Goodman, S.A. and Svyantek, D.J. (1999). Person –organization fit and contextual performance do shares values matter, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.55, Issue 2, October, 254 –275.
- Goyal, M. (2009). *Relationship between psychological contract and personality: a study of employees of selected government organisations*, (Master in Philosophy, Padmashree Dr. D.Y. Patil University, navi Mumbai). March, Erişim adresi: <http://www.dypatil.edu/schools/management/wp-content/uploads/2015/10/MANOJ-GOYAL.pdf>.
- Griffin, R.W. and Moorhead, G. (2014). *Organization behaviour (managing people and organizations)*, (Elevent Edition), Usa.
- Griffin, M. A., Neal, A. and Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 517–533. doi.org/10.1111/1464-0597.00029.
- Grimmer, M. and Oddy, M. (2007), “Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs,” *Australian, Journal of Management*, 32(1), ss. 153- 174.
- Guest, D.E. (1998). Is The psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

- Gül, C. (2013). *Bankacılık sektöründe görev ve bağlamsal performans: Yalova ilinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Haziran). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tahtam, R. L. and Black, M. (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*, New York: Prentice- Hall.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, WB. and Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, vol. 22, No. 3, July-September, 224-241.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31,5/6 Vol. 31 No. 5/6, 1997, pp. 356-365.
- Hauenstein, P. (2011). What are the components of organizational culture. Posted in General HR & Topic Organizational Culture. On November 29th. Erişim adresi: <https://theomniview.com/pov/blog/what-are-the-components-of-organizational-culture/>.
- Hu, L. and 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. Doi.10.1080/10705519909540118.
- Huse, E. and Bowdoin, J.L. (1977). *Behaviour in organizations a systems approach to managing*. Second Edition, By Edition –Wesley Publishing Company. Inc. ISBN- 0-20102965-0.
- Jafri, H. (2016). Organizational culture and employee’s psychological contract: a signaling theory perspective. *Management Today -For A Better Tomorrow An International Journal Of Management Studies*, Vol.6, No.3, July-September, ISSN: 2230-9764 (Print).
- Jamil, A., Raja, U. and Darr, W. (2013). Psychological contract types as moderator in the breach-violation and violation-burnout relationships, *The Journal of Psychology*, 147:5, 491-515, Doi: 10.1080/00223980.2012.717552.

- Jex, S.M. and Britt, T.W. (2008). *Organizational psychology. a scientist-practitioner approach*. Second Edition, Jhon Willey-Sons, Inc. Canada. Printed In The United States Of America, ISBN 978-0-470-10976-2.
- Johnson, J.L. and O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, Spec Issue), 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>.
- Jose, M. (2006). A study of the impact of psychological contract on organizational commitment among temporary and permanent employees in organizations. *Journal of Contemporary Research in Management, International Journal of Management Reviews*, April – June.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS23 ve AMOS23 Uygulamalı istatistiksel analizler*, 1. Baskı. Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, s. 121-140.
- Kaya, E. (2016). *İş talepleri ve kaynaklarının işe tutkunluğa etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelenmesi*. ( Yüksek Lisan tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kelloway, E. K. (1998). *Assessing model fit using lisrel for structural equation modeling*. (3rd ed. p.23-40). USA: Sage Publications.
- Kessler, S.R. Nixon, A.E. and Nord, W.R. (2017). Examining organic and mechanistic structures: do we know as much as we thought? *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 19, 531–555, Doi: 10.1111/İjmr.12109.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd. Ed.). New York: Guilford Press.

- Kim, H-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normality distribution using skewness and kurtosis, *Restorative Dentistry-Endodontics (RDE)* February; 38(1): 52–54. Doi: 10.5395/Rde.38.1.52.
- Kinicki, A. and Fugate, M.(2012). *organizational behavior, key concepts, skills&best practices*. Published by Newyork USA. McGraw-Hill Irwinconnect management, Fifth Edition, ISBN 978-0-07-813720-4.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*, 16. Baskı. Beta Yayınları, ISBN 978-333-416-3.
- Kwon, I, Lee, J., Wang, R. and Kim, S-J. (2018). The role of confucianism in the formation of psychological contracts: evidence from china, *Social Behavior And Personality*, 2018, 46(9), 1499–1512.
- Lawless, D.J. (1979). *Organizational behaviour the psychological of effective. Management Second Edition*, By Prentice –Hall Inc Englewood Cliffs-Nj.07632, Printed In The United States Of Americas; 220.
- Landy, F.J. and Conte, J.M. (2010). *work in the 21st centruy. an introduction to industrial and organizational psychology*. Third Edition, Mc Graw-Hill,Inc, California,USA. ISBN 978-14051-9025-1.
- MacCallum, R.C., Brovne, M.W and Sugaware, H.M.(1996). Power Analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, by The American Psychological Association, Inc., Vol, I, No. 2 s.130-149.
- Maia, L. G. and Bastos, A.V.B. (2019), Climbing the ladder of performance: are psychological contract and organizational commitment steps?, *Brazilian Administration Review*, Vol.16, No.1, Rio de Janeiro.
- Manxharia, M. (2015). Employment relationships and the psychological contract: the case of banking sector in albania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210 231 – 240. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.363.

- Metin. B, (2010). The antecedents and consequences of burnout, work engagement and workaholism, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Meybodi, A.R., Mortavazi, S., KafashPoor, A. and Lagzian, M. (2016). Developing a framework for studying and evaluating the types of psychological contracts in the context of relationship marketing. *Iranian Journal Of Management Studies (IJMS)*, Vol. 9, No. 1, Pp. 43-61. January, ISSN: 2008-7055.
- Mcsahane, S.L and Von Glinow, M. (2015). *Organizational behavior*. Seventh Edition, Mc Graw Hill Education.
- Millward, L.J. and Brewertons, P.M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, Vol. 10, 253–274.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. (Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi, Adana). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Morrison, E.W. and Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71– 83. <http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>.
- Muresanu, D. (2017). Theoretical approach of the measure of the psychological contract of employees. *Management Department, Université Du Québec En Abitibi-Témiscamingue*, Rouyn-Noranda, Canada, *Economic Sciences*, Tom XXVI, Issue2.

- Nag, A. (2012). Effects of organizational culture on employee performance, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, January, Vol 3, No 9.
- Nakagawa, Y., Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., Nakanishi, M., Mafune, K and Hiro, H. (2014). Job demands, job resources, and job performance in Japanese workers: a cross-sectional study. *Industrial Health*, 52, 471– 479, Doi: 10.2486/indhealth.2014-0036.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: the mediating role of employee's organizational commitment, *International Journal Of Organizational Leadership* 6. 65-72. Industrial Management Institute.
- Nunnally, J. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3rd Edition, New York: McGraw-Hill.
- O'Donohue, W., Martin, A. and Torugsa, N. (2015). Understanding individual responses to failure by the organisation to fulfil its obligations: examining the influence of psychological capital and psychological contract type, *Human Resource Management Journal*, Vol 25, No 1, Pp.131–147.
- Ojo, O. (2008) Organisational Culture and Performance: Empirical Investigation of Nigerian Insurance Companies. *Manager Journal*, 8, 118-127.
- Özyılmaz, D. ve Bedir, E. (2017). Çalışma hayatında yaşanan değişimin ortaya çıkardığı R kuşağının psikolojik sözleşme algısı. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı.1, s. 242-273.
- Pallan, J. (2015). *Spss survival manual a step by step guide to data analysis using IBM spss*. Sixth Edition.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin örgüt yapısının işgörenlerin örgütsel yapısına bağlılığına etkisine ilişkin bir araştırma*. (Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Pfeffer, J. and Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, , pp. 37-48.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Eğ̈e Akademik Bakış*, Cilt 14, Sayı.1 Ocak, ss.115-127.
- Rahman, U.U., Rehman, C.A., Imran, M.K. and Aslam, U. (2017). Does team orientation matter? Linking work engagement and relational psychological contract with performance *Journal of management development* 36(09): 1-12,doi: 10.1108/JMD-10-2016-0204.
- Restuborg, S.L.D., Bordia, P. Krebs, S. A. and Tan, R.L. (2005). The role of leader-member exchange in the psychological contract breach – subordinates' performance relationship. *Academy of Management*. Erişim adresi: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18780579>.
- Riggio, R.E. (2003). *İntroduction to industrial/organizational psychology*. pearson education international, New Jersey, U.S.A, ISBN:0-13-122914-1.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2011). *Organizational behaviour*. The United States of America, Pearson Education. 14. Edition, ISBN 13:987-0-27-375587-6.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. and Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Management Journal*, Vol. 37, No. 1, 137-152.
- Rousseau, M. D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, 121-139.
- Rousseau, M. D and Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment Cross-national perspectives*. SAGE Publications, 1. Edition, ISBN: 9781452264561.
- Schaufeli, W.B and Bakker, A.B.(2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 293–315. Doi: 10.1002/Job.248.

- Schaufeli W.B and Taris , T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. *Organizational And Public Health*, Doi: 10.1007/978-94-007-5640-3\_4.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. and King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review. *The Journal Of Educational Research*, 99, 323-338.
- Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan, A.R. and Shabbir, L.(2012). Impact of organizational culture on organizational performance: an overview interdisciplinary journal of contemporary research in business copy right. *Institute Of Interdisciplinary Business Research* 975, January, Vol 3, No 9.
- Shein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue ,Juny, pp. 229-240.
- Sulkowski, L. (2012). Elements of organizational culture – theoretical and methodological problems, *Management*, Vol.16, No. 2, Doi:10.2478/V10286-012-0056-Y.
- Tallman, R. (2001). *Impact of psychological contracts in new employees*. (Doktora tezi, Manitoba Üniversitesi, Canada). Erişim adresi:<https://mspace.lib.umanitoba.ca/xmlui/handle/1993/2004>.
- Thurnley,W. H. Bolino, M.C., Lester, S .W. and Bloodgood, J.M. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Juurnal of Organizational Behaviour*. 23, pp.39-56. Doi./10.1002/job.126.
- Thurnley,W. H., Bolino, M.C., Lester, S .W. and Bloodgood, J.M. (2003). The ipanct of psychological contract fulfilment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*. 29(2). S187-206.

- Toros, F. (2021). *Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimindeki rolü: bir model önerisi*. (Doktora tezi, Yaşar Üniveristesi, İzmir) Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. and Carrol, S.J. (1994). *Managing organizational behaviour*. Blackwell Bussiness.
- Van Dyne and LePine. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1 , February, pp. 108-119.
- Van Scotter J. R. and Motowidlo S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal or Applied Psychology*, Vol 81. No S. 525-531.
- Van Scotter, J.R. Motowidlo, S.J. and Cross, T.C. ( 2000). Effect of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal or Applied Psychology*, Vol.85.No:4,526,535.
- Verbruggen, A. (2009). *Extending the job demands -resources model: the relationship between job demands and work engagement, and the moderating role of job resources*. (Master thesis, University Of Utrecht). Erişim adresi: <https://www.scribd.com/document/372399224/Verbruggen-0414263>.
- Xanthopoulou,. D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *international Journal of Stress Management*, Vol. 14, No. 2, 121–141, Doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121.
- Zaid, M.A. (2015). Correlation and regression analysis textbook. Organisation Of Islamic Cooperation Statistical Economic And Social Research And Training Centre For Islamic Countries, The Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries (SESRIC), Ankara – Turkey.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

SGK (2017). [www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk-istatistik-yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk-istatistik-yilliklari) adresinden 10 Ekim 2017’ de alınmıştır.

Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.tdk.gov.tr/> 10 Ekim 2016 da alınmıştır.

The psychological Contract (t.y.). Businessballs.com içinde. Erişim adresi: <https://www.businessballs.com/building-relationships/the-psychological-contract/#definitions-and-usage>.



## EKLER

### EK 1. ANKET SORULARI



#### Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı kapsamında yürütülen bir doktora tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif olarak cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

##### 1-Cinsiyetiniz

1 ( ) Kadın      2 ( ) Erkek

##### 2-Yaşınız

1 ( ) 16-20      2 ( ) 21-30      3 ( ) 31-40      4 ( ) 41-50  
5 ( ) 51-60

##### 3-Medeni durumunuz

1 ( ) Bekar      2 ( ) Evli

##### 4-Öğrenim durumunuz

1 ( ) Lise      2 ( ) Önlisans      3 ( ) Lisans      4 ( ) Yüksek lisans      5 ( ) Doktora

##### 5-Toplam mesleki çalışma yılınız

1 ( ) 1-5 yıl      2 ( ) 6-10 yıl      3 ( ) 11-15 yıl      4 ( ) 16-20 yıl      5 ( ) 21 yıl ve üzeri

##### 6-Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz

1 ( ) 1-5 yıl      2 ( ) 6-10 yıl      3 ( ) 11-15 yıl      4 ( ) 16-20 yıl      5 ( ) 21 yıl ve üzeri

##### 7- Çalıştığınız işletmenin bulunduğu sektör

1 ( ) Bilişim      2 ( ) Mobilya

## 8- Aylık geliriniz

1 ( ) 1300-2300 2 ( ) 2301-3300 3 ( ) 3301-4300 4 ( ) 4301-5300 5 ( )

5301 ve üzeri

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Psikolojik Sözleşme Ölçeği</b>	1	2	3	4	5
1. Bu işi sadece para için yapıyorum.					
2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
3. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.					
4. İşte her şeye karışmamak önemlidir.					
5. Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum.					
6. Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.					
7. İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
8. Bu firmada kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
9. Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
10. Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
11. Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.					
12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
13. Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkânım vardır.					
14. Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
16. Bu firmada sonuna kadar çalışırım.					
17. Çalıştığım firmada her şeye fazlasıyla karışıyorum.					

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Hiçbir Zaman	Çok az	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
<b>İş Kaynakları ve Talepleri Ölçeği</b>	1	2	3	4	5
<b>Otonom Çalışma (İş Kaynakları Maddeleri)</b>					
1. İşinizi yaparken esnek olabiliyor musunuz?					
2. İşin nasıl yapıldığı üzerinde kontrolünüz olabiliyor mu?					
3. İşin yapılışında karar alma aşamasında yer alabiliyor musunuz?					
<b>Mesleki Gelişim İmkânları</b>					
4. İşimde güçlü olduğum yönlerimi geliştirebileceğim imkânlar var.					
5. İşimde kendimi sürekli olarak geliştiririm.					
6. İşim bana yeni şeyler öğrenme olanağı sunar.					
<b>İş Yüğü (İş Talepleri Maddeleri)</b>					
1. Hızlı çalışmak mı zorundasınız?					
2. Yapmanız gereken çok fazla işiniz mi var?					
3. Bir işi zamanında yetiştirmek için ne sıklıkla fazla mesai yapmanız gerekir?					
4. Çalışırken üzerinizde zaman baskısı hissediyor musunuz?					
<b>Duygusal Talepler</b>					
5. İşiniz duygusal açıdan talepkar mı?					
6. İşinizde size duygusal olarak dokunaklı olaylarla karşı karşıya kalır mısınız?					
7. İşinizde duygusal anlamda dolgun durumlarla karşılaştığınız olur mu?					
8. Çalışırken onları memnun etmek adına her şeyi yapmanıza rağmen yine de sürekli şikâyet eden müşterilerle karşılaşır mısınız?					
9. İşinizde talepkâr müşterilerle uğraşmak zorunda kalır mısınız?					
10. Çalışırken hak ettiğiniz saygı ve nezakette davranmayan müşterilerle karşılaşır mısınız?					

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Hiçbir Zaman	Çok az	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
<b>Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği</b>	1	2	3	4	5
1. Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum					
2. Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim					
3. Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum					
4. İş tanımımda yer almasa da işe yeni başlayanlara birimim içerisinde yardımcı olurum					
5. Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam					
6. Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşmaya kadar onlara yardımcı olurum					
7. Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım					
8. İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm					
9. Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım					
10. Çalıştığım şubedeki ve bölümüm gereği irtibat halinde olduğum diğer birimlerdeki sorumlu çalışma arkadaşım işlerinde yardımcı olurum					
11. Birimim ve/veya bağlı olduğum kuruluşun toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri bölümde sorumlu görevliye sunarım.					
12. Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem					
13. İşletme için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum					
14. Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam					
15. Hak edilmeyen iş molaları alırım					
16. Gereksiz yere işten ayrılmam					
17. İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.					
18. Bütün performans kriterlerine uygunum.					
19. İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.					
20. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.					
21. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Hiçbir Zaman	Çok az	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
22. İşimin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıklı başa çıkarım.					
23. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
24. İşimin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					
25. İşimi tüm gereksinimlerini karşılarım.					

### İLETİŞİM BİLGİLERİ

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Öğrencisi

Mehtap ŞEKER KAYAR

## EK 2. ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/04/2021-45101



T.C.  
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Genel Sekreterlik

Sayı :E-86837521-050.99-45101  
Konu : Etik Kurul Kararı

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 26/03/2021 tarihli ve E-88642353-730.08.03-38282 sayılı yazınız.  
b) 02/04/2021 tarihli ve E-88642353-730.08.03-41615 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Etik Kurulunun 06.04.2021 tarihli ve 07 sayılı toplantısının 07, 09 ve 10 sayılı kararları ekte gönderilmiştir.  
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Muhsin KAR  
Rektör

Ek:  
1- Karar (1 sayfa)  
2- Karar (1 sayfa)  
3- Karar (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres:Merkez Yerleşke Bor Yolu 51240 Niğde  
Telefon:0 388 225 26 14-15 Faks:0 388 225 26 00  
e-Posta:genelsekreterlik@ohu.edu.tr Web:www.ohu.edu.tr  
Kep Adresi:nohu@hs01.kep.tr

Bilgi için: Serhat Can SARI  
Unvanı: Memur

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/04/2021-45101

## ETİK KURUL İZİN BELGESİ

### T.C. NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARLARI

Toplantı Tarihi :06/04/2021  
Toplantı Sayısı :07

**KARAR-2021/07-10:** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı öğrencilerinden Mehtap ŞEKER KAYAR'ın Prof.Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında yürütücülüğünü yaptığı "Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Talepleri ve Kaynaklarının Psikolojik Sözleşmeye Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü" isimli araştırma etik yönden incelenmiş olup, etik açıdan **uygunluğuna**, oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet ŞENER  
Başkan

Prof. Dr. Ayhan CEYHAN  
(Üye)

Prof. Dr. Ayten ÖZTÜRK  
(Üye)

Prof. Dr. Çiğdem ULUBAŞ SERÇE  
(Üye)

Prof. Dr. Esen GÜRBÜZ  
(Üye)

Prof. Dr. Zeliha YILDIRIM  
(Üye)

Doç. Dr. Nalan GÖRDELES BEŞER  
(Üye)

Mustafa ÇOLAK  
(Üye)



# ÖZ GEÇMİŞ

## 1- KİŞİSEL BİLGİLER

---

**Adı ve Soyadı** : Mehtap ŞEKER KAYAR  
**Doğum Yeri ve Tarihi** :  
**Unvanı** :  
**E-Posta Adresi** :  
**GSM Tel. No** :  
**Ev/İş Yeri Adresi** :

## 2- ÖĞRENİM BİLGİLERİ

---

## 3- UNVAN BİLGİLERİ

---

## 4- İDARİ GÖREV BİLGİLERİ

---

