



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

**İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONUN PROSOSYAL DAVRANIŞLAR
ÜZERİNDE ETKİSİ: PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep Yasemin KAROĞLU

Danışman: Doç. Dr. Ahmet MUMCU

TOKAT- 2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Ahmet MUMCU danışmanlığında hazırlamış olduğum “İçsel ve Dışsal Motivasyonun Prososyal Davranışlar Üzerinde Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü” adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

...../...../2024

Zeynep Yasemin Karoğlu

JÜRİ KABUL VE ONAY

Zeynep Yasemin Karoğlu tarafından hazırlanan “**İçsel ve Dışsal Motivasyonun Prososyal Davranışlar Üzerinde Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 10/07/2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzası

Üye(Başkan): Dr. Öğr. Üyesi Metin Günay

Üye: Doç. Dr. Ahmet Mumcu

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Alptekin Develi

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca değerli bilgileriyle beni aydınlatan yönlendiren ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Ahmet MUMCU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Önemli görüş ve katkılarıyla çalışmama değer katan Doç. Dr. Alptekin DEVELİ hocama ve Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY hocama çok teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olduğunu ve her konuda beni desteklediğini bildiğim babam Osman KAROĞLU'na, eğitim hayatıma çoğu zaman onun çabalarıyla pes etmeden devam edebildiğim annem Suna KAROĞLU'na, başka hiçbir yerde bulamayacağım kadar anlamlı bir dostluk yaşatan, sadece akademik değil her alanda bana en çok inanan insanlardan biri olan Esra ADALETLİ'ye, bu süreçte başından sonuna kadar yardımlarını aldığım ve ben istemeden dahi bunu hissettiren teyzelerim Feride SERT ve Av. Ümit SERT'e, yoğun oldukları durumlarda bile bunu dile getirmeden yanımda duran Av. A. Fulya ÖZKAN'a, Av. Anıl KONYAR'a ve Av. Gönül CEBECİ'ye teşekkürlerini sunarım. Son olarak bu çalışma süresince eserlerinden faydalandığım bütün yazar ve araştırmacılara teşekkür ederim.

ÖZET

İçsel ve Dışsal Motivasyonun Prososyal Davranışlar Üzerinde Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü

Karoğlu, Zeynep Yasemin

Yüksek Lisans Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet MUMCU

Ağustos 2024, xii + 106 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, kamu kurumlarında görev yapan personelin içsel ve dışsal motivasyonlarının prososyal davranış alt boyutları (yardımlaşma ve empati) üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme alt boyutlarının (işlemsel ve ilişkisel sözleşme) düzenleyici rolü olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla araştırma, Amasya ili kamu kurumlarında çalışan 365 personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında içsel ve dışsal motivasyon ölçeği, yetişkin prososyallik ölçeği ve psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına uzantı olarak eklenen Process Macro uygulaması üzerinden analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve psikolojik sözleşme alt boyutlarının, prososyal davranış alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Düzenleyici değişken analizi sonucuna, psikolojik sözleşme kavramının alt boyutu olan işlemsel sözleşmenin içsel motivasyonun prososyal davranış yardımlaşma boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Düzenleyici değişken olan işlemsel sözleşme analize dahil edildiğinde içsel motivasyonun yardımlaşma üzerindeki etkisinin şiddetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşmenin diğer boyutu olan ilişkisel sözleşmenin ise dışsal motivasyon ve yardımlaşma boyutu ilişkisinde düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Düzenleyici değişken olan ilişkisel sözleşme analize dahil edildiğinde dışsal motivasyonun yardımlaşma üzerindeki etkisinin şiddetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler neticesinde araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme

ABSTRACT

The Effect Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Prosocial Behaviors: The Moderating Role Of The Psychological Contract

Karoğlu, Zeynep Yasemin

Master's Thesis, Management and Organization Scientific

Advisor: Associate Professor Ahmet MUMCU

August 2024, xii + 106 pages

The main purpose of this study is to determine whether psychological contract sub-dimensions (transactional and relational contract) have a moderator role in the effect of intrinsic and extrinsic motivations of employees working in public institutions on prosocial behavior sub-dimensions (cooperation and empathy). For this purpose, the research was conducted with the participation of 365 employees working in public institutions of Amasya province. In the collection of research data, the intrinsic and extrinsic motivation scale, adult prosociality scale and psychological contract scale were used. The obtained data were analyzed through the Process Macro application, which was added to the SPSS program as an extension. As a result of the analyses, it was concluded that the sub-dimensions of intrinsic motivation, extrinsic motivation and psychological contract have a positive effect on the sub-dimensions of prosocial behavior. As a result of the moderator variable analysis, it was found that the transactional contract, which is a sub-dimension of the psychological contract concept, has a moderator role in the effect of intrinsic motivation on the prosocial behavior cooperation dimension. It was concluded that the severity of the effect of intrinsic motivation on cooperation decreased when the transactional contract, which is a moderator variable, was included in the analysis. It was concluded that the relational contract, which is the other dimension of the psychological contract, has a moderator role in the relationship between extrinsic motivation and the cooperation dimension. When the relational contract, which is a moderator variable, is included in the analysis, it is concluded that it reduces the severity of the effect of extrinsic motivation on cooperation. As a result of the information obtained, suggestions were presented to researchers and practitioners.

Key Words: Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Prosocial Behavior, Psychological Contract

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK SÖZLEŞME	I
JÜRİ KABUL VE ONAY	II
TEŞEKKÜR	III
ÖZET	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON	4
1.1. Motivasyon Kavramı	4
1.2. İçsel Motivasyon.....	4
1.3. Dışsal Motivasyon	5
1.4. Motivasyon Süreci	6
1.5. Motivasyon Teorileri	7
1.5.1. Kapsam Teorileri	7
1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	8
1.5.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	10
1.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi	12
1.5.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	13
1.5.2. Süreç Teorileri	14
1.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	15
1.5.2.2. Porter-Lawler Beklenti Teorisi	16
1.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	17
1.5.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	17
1.5.2.5. Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Teorisi.....	18
2. İKİNCİ BÖLÜM: PROSOSYAL DAVRANIŞ	20
2.1. Prososyal Davranış Kavramı	20
2.2. Prososyal Davranışların Boyutları.....	22
2.3. Prososyal Davranışların Özellikleri ve Türleri	23
2.4. Prososyal Davranış Türleri	24

2.4.1. Rol İçi Prososyal Davranışlar	24
2.4.2. Rol Ötesi Prososyal Davranışlar	25
2.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranışlar	26
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	28
3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	28
3.2. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	31
3.2.1. İşlemsel Sözleşmeler.....	32
3.2.2. İlişkisel Sözleşmeler	33
3.2.3. Dengeli Sözleşmeler	34
3.2.4. Geçici Sözleşmeler.....	34
3.3. Psikolojik Sözleşme İhlali	35
3.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Tanımı	35
3.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısına Neden Olan Faktörler	36
3.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlinin Sonuçları	36
3.4. Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki İlişkilere Dair Literatür Taraması.....	38
3.4.1. Motivasyon ve Prososyal Davranış Kavramlarının Arasındaki İlişki.....	38
3.4.2. Prososyal Davranış ve Psikolojik Sözleşme Kavramları Arasındaki İlişki	39
3.4.3. Motivasyon ve Psikolojik Sözleşme Kavramları Arasındaki İlişki	39
4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	40
İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONUN PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ÜZERİNDE	
ETKİSİ: PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	40
4.1. YÖNTEM	40
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	40
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	40
4.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	41
4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	42
4.1.6. Araştırma Modeli	43
4.1.7. Verilerin Analizi	45
4.1.8. Araştırmanın Kısıtı.....	45
4.2. BULGULAR	46
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	46
4.2.2. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği.....	48
4.2.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği	53
4.2.5. Çalışanların Temel Değişkenler Açısından İncelenmesi	55
4.2.6. Korelasyon Analizi	59

4.2.7. Regresyon Analizi.....	62
4.2.8. Düzenleyici Etki Analizi.....	65
4.2.9. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri	72
4.2.10. Hipotez Test Sonuçları.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZGEÇMİŞ.....	102



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kapsam Teorileri Karşılaştırması	14
Tablo 2.1: Prososyal Hizmet Davranışlarının Sınıflandırılması	27
Tablo 3.1: Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri.....	30
Tablo 3.2: Psikolojik Sözleşme Türleri	32
Tablo 3.3: Psikolojik Sözleşme İhlali Sonucu Oluşan Tepki Türleri.....	37
Tablo 4.1: Demografik Bilgiler	46
Tablo 4.2: Motivasyon Ölçeği Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri	49
Tablo 4.3: Prososyal Davranış Ölçeği Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri	51
Tablo 4.4: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri.....	52
Tablo 4.5: Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi	54
Tablo 4.6: İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış ve Psikolojik Sözleşme Ölçekleri Normal Dağılım Analizleri (Çarpıklık ve Basıklık).....	55
Tablo 4.7: Çalışanların İçsel ve Dışsal Motivasyonlarına Yönelik Bulgular.....	56
Tablo 4.8: Çalışanların Prososyal Davranışlarına Yönelik Bulgular	57
Tablo 4.9: Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algılarına Yönelik Bulgular.....	58
Tablo 4.10: Korelasyon Analizi	60
Tablo 4.11: İçsel Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	62
Tablo 4.12: İçsel Motivasyon ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	62
Tablo 4.13: Dışsal Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	63
Tablo 4.14: Dışsal Motivasyon ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	63
Tablo 4.15: İşlemsel Sözleşme ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	64
Tablo 4.16: İşlemsel Sözleşme ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	64
Tablo 4.17: İlişkisel Sözleşme ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	65

Tablo 4.18: İlişkisel Sözleşme ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	65
Tablo 4.19: İçsel Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	66
Tablo 4.20: İçsel Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	68
Tablo 4.21: İçsel Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	68
Tablo 4.22: İçsel Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	69
Tablo 4.23: Dışsal Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	69
Tablo 4.24: Dışsal Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	70
Tablo 4.25: Dışsal Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	71
Tablo 4.26: Dışsal Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi	71
Tablo 4.28: Medeni Duruma Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar	73
Tablo 4.29: Yaş Değişkenine Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar	75
Tablo 4.30: Kıdem Yılına Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar	76
Tablo 4.31: Eğitim Durumuna Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar	78
Tablo 4.32: Gelir Düzeyine Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar	80
Tablo 4.33: Kurum Pozisyonuna Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar	81
Tablo 4.34: Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Açısından Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Farklar	83
Tablo 4.35: Hipotez Test Sonuçları.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Motivasyon Süreci.....	7
Şekil 1.2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Motivasyon Süreci.....	8
Şekil 1.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	9
Şekil 1.4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	11
Şekil 1.5: Alderfer ERG Teorisi	12
Şekil 1.6: Vroom'un Beklenti Modeli	16
Şekil 1.7: Porter- Lawler Beklenti Teorisi.....	16
Şekil 1.8: Adams'ın Eşitlik Formülü	17
Şekil 1.9: Locke'un Motivasyon Süreci	18
Şekil 1.10: Skinner'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi.....	19
Şekil 3.1: Morrison ve Robinson'un Geliştirdiği İhlal Modeli.....	35
Şekil 4.1: Araştırmanın Ana Modeli.....	44
Şekil 4.2: Detaylandırılmış Araştırma Modeli.....	44
Şekil 4.2: Motivasyon Ölçeği Birincil Düzey DFA.....	50
Şekil 4.3: Prososyal Davranış Ölçeği Birincil Düzey DFA.....	51
Şekil 4.4: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Birincil Düzey DFA	53
Şekil 4.5: Basit Moderatör Konsepti Model No:1	66
Şekil 4.6: İşlemsel Sözleşmenin İçsel Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi	67
Şekil 4.7: İlişkisel Sözleşmenin Dışsal Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi	70

KISALTMALAR LİSTESİ

ERG: Existence Relatedness Growth

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi



GİRİŞ

İşletmeler, küreselleşmenin de etkisiyle sürekli gerçekleşen mikro ve makro gelişimleri takip etmek durumundadır. Bu gelişimler aynı zamanda rekabet ortamında da bir takım değişimlere neden olmaktadır. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek adına sürekli değişen rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Her ne kadar makineleşme ve teknolojik gelişmeler yıllar ilerledikçe daha fazla göz önüne çıksa dahi insan kaynağı, bu rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için en önemli değerdir. Bu bağlamda çalışanlar, işletmeler için hedefleri gerçekleştirme konusunda oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan olumlu tutum, düşünce ve davranışları işlerin kaos ortamından uzak yürütülmesi ve işletme hedeflerine ulaşmak adına olmazsa olmazlardandır. Örgüt içinde çalışanların birbirlerine karşı geliştirdikleri yardımlaşma ve empati gibi değerleri içeren davranışları ifade eden prososyal davranışlar, dayanışma ortamı sağlayarak olumlu sonuçlar getirebilmektedir (Penner vd., 2005, s. 366; Caprara vd., 2005, s. 78). Bu olumlu sonuçlar çalışanların ekip anlayışını geliştirmekte ve dolayısıyla örgüte karşı bağlılık sağlayarak örgütsel hedefleri de kendi hedefleri gibi benimsemelerini sağlayabilmektedir (İpek ve Özbilgin, 2015, s. 130). Prososyal davranışların, gerçekleştirilmesi zorunlu olmamakla beraber gerçekleştirildiği takdirde işletmenin varlığını sürdürebilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İşletmeler için bu denli önemli olan çalışanların, olumlu sosyal davranışlarda bulunması için ruhsal anlamda iyi hissetmek ve bulundukları örgüt ortamını sevmek gibi bir takım şartlara sahip olması gerektiği varsayılmaktadır (Penner ve Finkelstein 1998, s. 525). Bu şartların oluşması ve devam edebilmesi için ise çalışanların ödüllendirme, terfi ve iletişimdeki iyileştirmeler gibi motivasyon unsurlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Çalışanlar motivasyonel olarak desteklendiği takdirde prososyal davranış gösterme eğilimlerinin de artacağı düşünülmektedir (Weinstein ve Ryan, 2010, s. 222). İçsel ve dışsal olmak üzere motive olan çalışanlar, bu unsurlar sağlandığı takdirde daha verimli olabilmektedir (Grant, 2008, s. 48).

Çalışmanın düzenleyici değişkeni olan ve insan ilişkilerini güçlendirdiği düşünülen psikolojik sözleşmenin, içsel ve dışsal motivasyon ile prososyal davranış arasındaki ilişkinin şiddetini olumlu yönde arttıracak varsayılmaktadır. Gerek işletme gerek de çalışanın karşı taraftan beklentileri olması kaçınılmazdır. Ancak bazı beklentiler iş sözleşmesinde yer almamakta ve açıkça ifade edilmemektedir. Her ne kadar kurallarla belirlenmemiş ve yazılı

olmayan şekilde de olsa bu beklentiler iki taraf için de ilişkileri kolaylaştırma ve kişisel şartları yerine getirme bakımından değerlidir (Kotter, 1973, s. 92). Karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi çalışanların örgüte bağlılıklarını dolayısıyla da verimli olmalarını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda işletmenin de çalışanla yoluna devam edebilmesi için çalışanın işletme beklentilerini karşılama önem teşkil etmektedir. Böylelikle örgütsel amaçlara ulaşmak için iletişim faktörü iyileştirilmekte ve değer kazanmaktadır (Rousseau, 1995).

Bu çalışma yabancı literatürde son yıllarda en çok araştırılan ve yerli literatüre de yeni girmiş olan prososyal davranışların oluşmasında içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının etkisini incelemek için Genişlet ve İnşa Et Teorisinin varsayımlarıyla oluşturulmuştur. Teori, pozitif duyguların kişilerin sosyalleşme ve iletişim kurma düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceğini savunmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgüt içinde ekstra rol davranışı sergileme ve verimli olmaları da bu teoriyle açıklanabilmektedir (Frederickson, 2013, s. 34-36). Çalışmanın düzenleyici değişkeni olan psikolojik sözleşme kavramı ise, ihlali hissedildiğinde çalışanların örgüte karşı olan olumlu tutumlarının ve sosyal davranış gösterme eğilimlerinin azalması (Ugwu ve Oji, 2013, s. 141) nedeniyle, psikolojik sözleşme algısı oluştuğunda ilişkiyi nasıl etkileyebileceğini anlamak için çalışmaya eklenmiştir. Yerli ve yabancı literatürde bütün bu kavramların aynı çalışma içinde incelenmemiş olmasının ve kamu kurumlarının farklı iş kollarındaki çalışanların bu kapsamda inceleniyor olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya konu olan ve bahsedilen içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisi olduğu; psikolojik sözleşme algısının ise bu etkide düzenleyici rolü olduğu düşünülerek araştırma modeli kurgulanmıştır. Bu bağlamda kavramların arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirlemeye yönelik analizler yapılacaktır. Aynı zamanda içsel motivasyon, dışsal motivasyon, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon kavramları incelenmiştir. Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak, Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilmiş olan içsel ve dışsal motivasyon boyutlandırması kullanılmıştır. Motivasyon oluşumu ve sürecinin anlatıldığı bir sonraki kısımda işletmeler için motivasyon unsurunun önemi açıklanmıştır. Ardından kapsam ve süreç teorileri olmak üzere motivasyon teorilerine ait literatür taramasına yer verilmiştir.

İkinci bölümde prososyal davranış kavramıyla ilgili literatür taraması ve tanımlara yer verilmiştir. Caprara, Steca, Zelli ve Capanna (2005) tarafından geliştirilen ve dört boyut olarak ifade edilen prososyal davranış ölçeği bu çalışmada yardımlaşma ve empati boyutu olacak şekilde iki boyutuyla kullanılmıştır. Prososyal davranışlar, özellikleri ve Carlo (2003) tarafından geliştirilmiş olan altı boyutuyla açıklanmıştır. Ardından prososyal davranışların, rol içi, rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar olmak üzere üç farklı türü ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde psikolojik sözleşme kavramının tarihsel gelişimi ve kavramla ilgili tanımlara yer verilmiştir. Çalışmada Raja (2004) tarafından geliştirilen ve Üçler (2018) tarafından dilimize uyarlanan işlemsel ve ilişkişel sözleşme boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır. İşlemsel, ilişkişel, dengeli ve geçici sözleşmeler olarak psikolojik sözleşmenin boyutları incelenmiştir. Ardından psikolojik sözleşme ihlali ve ihlalin sonuçları açıklanmıştır. Üçüncü bölümün sonunda araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri diğer araştırmacıların önceki çalışmalarından hareketle açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde içsel ve dışsal motivasyonun prososyal davranış gösterme üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla Amasya ilindeki kamu kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışma, analiz sonuçlarıyla birlikte verilmiştir. Bu bağlamda, örneklem, veri toplama araçları, araştırma hipotezleri, verilerin analizi ve araştırmanın kısıtlarına yer verilmiştir. Ardından araştırma verilerinin analizi ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgular bu bölüme dahil edilmiştir. Araştırma hipotezleri ve bulgular karşılaştırılmış ve sonuç kısmı oluşturulmuştur. Araştırma sonucuna göre uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

1. BİRİNCİ BÖLÜM: İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi, Latince'den dilimize geçiş olup “hareket etmek, hareketlendirmek” anlamına gelen “movere” kelimesinden türetilmiştir (Adair, 2003, s. 9). Motivasyon, insanların harekete geçmesini sağlayan ve hareketlerin yönünü belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2003, s. 373). Hareketlerin yönünü belirleyen motivasyon aynı zamanda bu hareketlerin öncelik sırasını da belirlemekte ve içsel ya da dışsal güdülerle kontrol edilmektedir (Büyükkayıkçı, 2000, s. 38).

Motivasyon, insanların bir amaç oluşturmak ve o amaç doğrultusunda hareket etme isteğini açıklamaktadır. İnsanlar harekete geçtiğinde amaçlarına ulaşabiliyorsa motivasyon daima var olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 1). Bireylerin gündelik yaşantılarında büyük yeri olan motivasyon, iş yaşamında da önem teşkil etmektedir. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde, sevdikleri ortamda çalışan ve sevdikleri işi yapan insanlar daha mutlu olmakta dolayısıyla bu gündelik yaşamlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Recepoğlu, 2013, s. 576). Motivasyon düzeyleri daha yüksek olan çalışanların iş yerlerinde de daha fazla gayretli ve verimli oldukları görülmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008, s. 152).

Çalışanlar motive edildiği takdirde örgütteki verimlilik düzeyinde artış olmaktadır. Yani kişilerin örgütsel hedeflere yönelik çalışmaları için motive edilmeleri gerekmektedir (Lundy ve Cowling, 1996, s. 299). Çalışanların motive edilmesi ise yönetimin en önemli sorumluluklarından biridir. Yöneticilerin çalışanları nasıl motive etmeleri gerektiğini bilmeleri öncelik verilmesi gereken bir konudur (Bektaş, 2018, s. 234). Çalışanlara değer verilmesi ve teşvik edilmesi, eşit davranılması, kendilerini geliştirme şansı verilmesi ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenilmesi gibi ilkelere uyulması, yöneticilerin çalışan motivasyonunu sağlamaları için önem teşkil etmektedir (Efil, 2009, s. 163). Yöneticilerin, üstün başarı gösteren çalışanları desteklemeleri ve başarılarının devamının olabilmesi için teşvik etmeleri; başarısız çalışanların ise başarılarını sağlamak için düzenlemeler yapmaları işletmenin ilerlemesini sağlamaktadır (Çolak, 2016, s. 8).

1.2. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon kavramı, çalışanların dışarıdan gelen motivasyon kaynağı olmaması, tamamen işin kendisinden motive olmaları anlamını ifade etmektedir. İçsel motivasyon, işin içeriğiyle ve doğasıyla ilgilidir ve işin ilgi çekici yanlarına işaret etmektedir. Örneğin bağımsız şekilde iş görebilme, işle ilgili sorumluluğa sahip olunması, kişiye karar verebilme yetkisinin

sunulması ve çalışanın işle ilgili yeteneklerini oraya koyabilmesi içsel motivasyon kavramının unsurlarındandır (Mottaz,1985, s. 366). İçsel motivasyonda asıl konu çalışanların işin kendisi tarafından motive olmaları ve dışsal bir müdahale olmadan kendi becerilerini gösterme isteğidir (Brief ve Aldag, 1976, s. 497). İçsel motivasyonun ortaya çıkmasındaki en önemli unsurlardan birisi içsel güdülerdir (Durmuş, 2007, s. 8).

İçsel olarak motive olan bir çalışanlar işlerini, dışardan herhangi bir ödüllendirme ya da zorlama olmaksızın sadece yaptığı işten keyif almaları ve onlar için merak uyandırmaları sayesinde yapmaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar doğası gereği yeteneklerini ilgi duydukları konular ve alanlar üzerinde gösterme eğilimindedirler. Bu doğrultuda çalışanlar dışsal bir etkiye maruz kalmaksızın yalnızca ilgi duydukları için bu alanlarda yeterliliklerini göstermektedirler. Bu kapsamda içsel motivasyon, kişilerin dışsal teşvikler olmaksızın yalnızca içsel dürtülerle işlerini yerine getirmelerini ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000a, s. 56).

Çalışanlar, içsel olarak motive oldukları takdirde bir takım davranışlar göstermektedirler. İçsel motivasyona sahip çalışanlar, herhangi bir dışsal motive etkeni olmaksızın mutlu olmak ve onları zorlayan durumların üstesinden gelebilmek amacıyla aktif kalırlar (Akgündüz, 2013, s. 134). Kişilerin bu zorlu koşullar karşısındaki aktif kalabilme yeteneğini arttıran unsur içsel motivasyondur (Eryılmaz, 2010, s. 79). Bu yeteneğin yanı sıra çalışanların yaratıcılık düzeylerinin de içsel motivasyon unsurlarıyla doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir (Zhang ve Bartol, 2010, s. 118).

1.3. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyonda kişi, içsel motivasyonun aksine işin kendisinden değil dışarıdan gelen motive unsurları doğrultusunda motivasyonunu sağlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005, s. 331). Dışsal motivasyon kavramı, çalışanların yaptıkları ve yapacakları çalışmalarda diğer insanlardan takdir görme ve ödüllendirme beklentileri sonucunda motive olmaları anlamına gelmektedir (Eryılmaz, 2010, s. 79). Dışsal motivasyon çevresel faktörlerin yarattığı eyleme geçme dürtüsünden meydana gelmektedir (Park vd., 2012, s. 142).

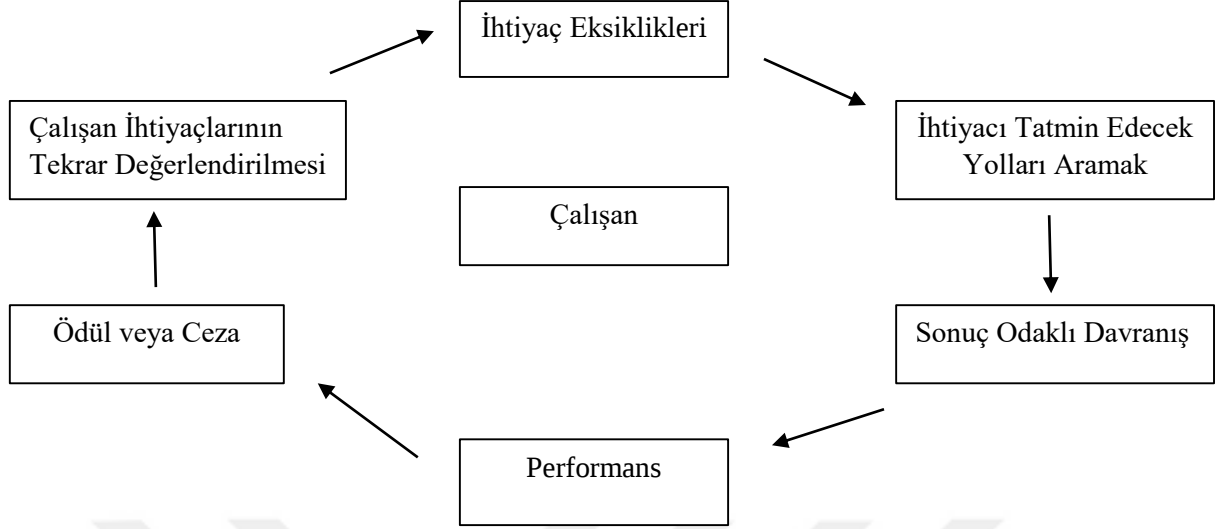
Dışsal motivasyon kavramı, kişinin performansa bağlı ücretlendirilmesi ve terfi imkanları gibi harekete geçmesini sağlayan ve uyaran unsurları içermektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012, s. 83). Örneğin, kişinin yüksek performans göstereceği takdirde yöneticileri tarafından mükafatlandırılacağı düşüncesi kişiyi harekete geçirecektir. Kişinin performansını iyileştirmeye yönelik eylemleri dışsal motivasyon bahsedilen bu unsurlar tarafından uyarılmaktadır.

Dışsal motivasyon, çalışanı etkileyen iki tür faktörden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi sosyal motivasyon araçları olarak ifade edilen, yardımlaşma, arkadaşlık ve çalışma ortamında bireylerin birbirine destek olması gibi kavramları içerirken diğer faktör olan örgütsel boyut ise örgütün çalışanların performanslarını arttırmak için motive edici olarak sunmasıdır. Bahsedilen iki faktör de, çalışma ortamının fiziksel uygunluğu ve ortamda bulunan kaynak yeterliliği gibi somut unsurları içermektedir (Mottaz,1985, s. 366). Newstorm ve Davis (2002, s. 109) de yaptıkları tanımlamalarda dışsal motivasyon unsurlarının sağlık sigortası ve emeklilik gibi faktörler olduğunu savunmaktadırlar. Çalışanları harekete geçiren dışsal motivasyon faktörleri ödüllendirme ve kişiye sağlanacak imkanları içerdiği gibi, cezalardan kaçınmak ve baskı altında kalınarak yapılan hareketleri de kapsamaktadır (Deci ve Ryan, 2000; Kuruüzüm vd., 2010, s. 183).

1.4. Motivasyon Süreci

Örgütsel etkinliklerin devam edebilmesi ve bu devamlılığın sürdürülebilir olması için yöneticilerin çalışanlarını motive etmeleri gerekmektedir. Motive edilecek olan çalışanların her biri diğerlerinden farklı karakterlere sahip olmaktadır. Çalışanlarda olan bu farklılık onların ihtiyaçları ve istekleri konusundaki davranışlarında da farklılık oluşturmaktadır. Bu farklı davranış kalıpları yöneticilere, çalışanlarını motive etme konusunda güçlük çıkarmaktadır. İhtiyaçlar bireylerin belirli zamanda doyurulmayan eksikliklerini ifade etmektedir. Bireyin hissettiği eksiklikler yeme içme ihtiyacı gibi fizyolojik, ilişki kurma ihtiyacı gibi sosyolojik ve özsaygı ihtiyacı gibi psikolojik olabilmektedir. Bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmesi, herhangi bir şeye ihtiyaç duymasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani ihtiyaçlar, harekete geçmeyi tetiklemektedir. Bireyin ihtiyaçlarının olması gerilime neden olmaktadır ve bu gerilimin azaltılması için ihtiyaçların giderilmesi yoluna gidilmektedir. Bu doğrultuda bir plan yapılır ve sonuç odaklı davranış ortaya çıkar. Belirli bir süre geçtikten sonra yöneticiler bu davranışları değerlendirir ve bu değerlendirme ödül ya da cezayla sonuçlanır. Bu sonuçları ise kişi değerlendirdikten sonra ihtiyaçlarını tekrar gözden geçirir. Bu aşamaların ardından süreç bir döngüye girer ve bu da motivasyon sürecini oluşturur (Ivancevich ve Matteson, 1990, s. 120). Motivasyon süreci Şekil 1.1’ de görülmektedir;

Şekil 1.1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Ivancevich ve Matteson 1990, s. 123

1.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramının daha detaylı incelenmesi ve anlaşılması için çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan motivasyon teorilerinin açıklanması önem teşkil etmektedir. Motivasyon teorileri, Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olarak iki grup halinde ele alınmaktadır.

1.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin odak noktasında kişinin içinde olan ve kişinin belirli bir davranışı yapmasına neden olan faktörler üzerinde durulmaktadır. Kapsam teorilerinin ana konusu yöneticilerin, çalışanlarını güdüleyen faktörleri anlaması ve örgütün belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri için çalışanları yönlendirmesidir (Koçel, 2003, s. 637).

Kapsam teorileri bireyin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda incelendiğinde kapsam teorileri, çalışma hayatında olmaması gereken iş davranışlarının, performansın düşük olmasının ve işten doyum alamamanın ortaya çıkmasındaki faktörün çalışan ihtiyaçlarının karşılanamamasıdır (Tınaz, 2009, s. 6). Çalışanların motive edilmesine dikkat çeken bu yaklaşımlar, yöneticilerin çalışanlarının iş tatminini sağlaması konusunda yardım etmektedir (Barutçugil, 2002, s. 186).

1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorilerinin içinde en çok bilinen yaklaşım olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımında, iki temel varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlardan birincisi, bireyin gösterdiği davranışlarının altında yatan nedenin yine bireyin sahip olduğu ihtiyaçları gidermek için gösterdiği anlayışı bulunmaktadır. Yaklaşımında bulunan bir diğer varsayımda ise bireyin ihtiyaçlarının sıralaması söz konusu olmaktadır. Kişinin, ihtiyaçları belirli bir hiyerarşide bulunmaktadır. Bu hiyerarşinin alt sıralarında bulunan ihtiyaç giderilmeden üst sıralarda bulunan ihtiyaçların giderilmesi için birey harekete geçmemektedir (Koçel, 2010, s. 623). Bu yaklaşıma göre Motivasyon Süreci Şekil 1.2deki gibidir.

Şekil 1.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Motivasyon Süreci



Kaynak: Güney, 2013, s. 359

İnsan davranışlarının yönlendirilmesinde en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunan Maslow, motivasyon kavramını bu bağlamda açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi bu açıklama çabalarının sonucu ortaya çıkmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde bulunan ihtiyaçlar, temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2010, s. 623).

Şekil 1.3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: McLeod, S. 2007, s. 1-18

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Kişinin hayatını devam ettirebilmesi için gereken ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar, canlılığın sağlanabilmesi için giderilmesi gereken en önemli ihtiyaçlardır (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005, s. 358).

Kişinin en öncelikle gidermesi gereken gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderilmeden kişi, diğer ihtiyaçlarını gidermek için herhangi bir davranışta bulunmayacaktır (Ağca ve Ertan, 2008, s. 136).

Güvenlik ihtiyacı: İkinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçları, kişinin bedensel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Birey fizyolojik ihtiyaçlarını giderebildiği takdirde güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır ve bu ihtiyaçları gidermek için davranışlarda bulunmaktadır. Örgütsel bağlamda incelendiğinde sosyal güvenlik ve emeklilik hakkı da güvenlik ihtiyaçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Biçer, 2014, s. 61).

Sosyal İhtiyaçlar: Kişinin güvenlik ihtiyaçlarını da giderdikten sonra gereksinim duyduğu, ait olma ve sevgi ihtiyaçları bu kademedede yer almaktadır. Bu kavram kişinin diğer insanlar tarafından sevilme ve bir gruba ait olma gibi ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 52).

Kendini Gösterme İhtiyacı: Kişinin toplum tarafından kabul edilme ve kıymet görme gereksinimi bu kavram altında incelenmektedir. Örgüt içerisindeki bir çalışanın, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden takdir edilmesi ve yaptığı iş sonucu beğeni alması kendini gösterme ihtiyacı kapsamında değerlendirilmektedir (Ağırbaş vd., 2005, s. 328).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Hiyerarşinin en üst basamağında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, kişinin artık kendi kudretini ortaya koyabileceğini açıklamaktadır. Kişinin kaygılarından kurtulduğu, belirli bir statüye ulaştığı ve saygınlık kazandığı takdirde her zaman ertelediği arzularına ve en yaratıcı haline kavuşabileceği bu kavram adı altında incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 52).

İnsanlar öncelikli olarak en acil ihtiyaçlarını gidermeye yönelirler ve bu ihtiyacı karşılarken diğer ihtiyaçlarından vazgeçmezler. Birinci kademedeki ihtiyacı karşılarken üçüncü kademede bulunan bir ihtiyacı da karşılayabilirler (Bektaş, 2018, s. 235).

Buradan anlaşıldığı üzere kişinin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmaktadır ve kişi canlı kalabilmek için en gerekli olan ihtiyacı karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarına yönelir.

1.5.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda yapılan en önemli çalışmalardan olan çift faktör teorisi, 1959 yılında Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Klasik teoriler arasında bulunan bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinden sonra en önemli teori olarak bilinmektedir. Herzberg bu teorisinde, insanların çalışma koşullarında gerekli görmedikleri ve olmasını istemedikleri etkenleri açığa çıkarmayı amaçlamıştır (Bilecen, 2008, s. 42).

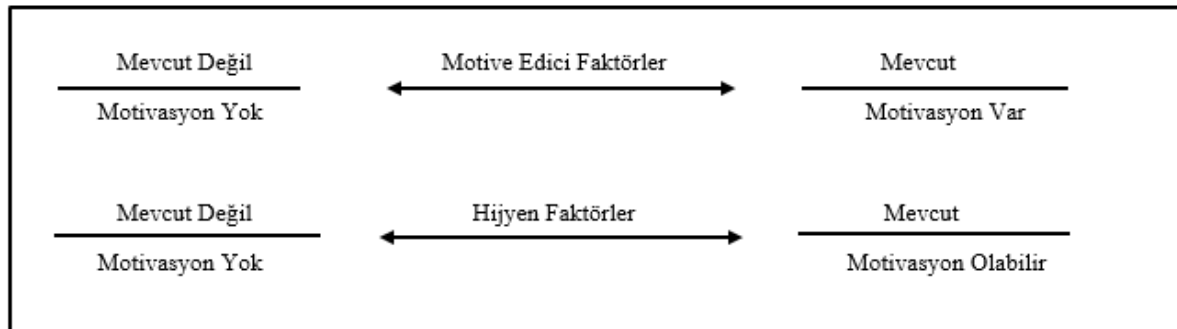
Motivasyon çalışmalarında Herzberg, iki kavrama önem vermiştir. Bunlar; Motivasyonel Faktörler ve Hijyen Faktörlerdir. Motivasyon kavramının gereksinimlerden oluştuğunu ifade eden Herzberg, çalışılan ortamda kişilerin yaptıkları işten mutlu olup olmadıklarını inceleyerek; doyum ve doyumsuzluk yaratan faktörler olduğunu ve bunların tamamen birbirlerinden farklı olduklarını savunmuştur (Koçel, 2003, s. 639). İşgörenlerin tatmin ve tatminsizlik düzeylerini incelemek için 1950 yılında Batı Pensilvanya'da 200 mühendis ve muhasebeciyle araştırma yaparak, çalışanlardan doyumlarının en yüksek ve en düşük düzeylerde oldukları zamanları saptamalarını istemiştir. Teorideki iki kavram bu saptamalar ışığında ortaya çıkmıştır (Ay, 2007, s. 58, Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 8). Bu araştırmanın sonucunda çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğiyle ilgili iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar "hijyen faktörler" ve "motive edici" faktörler olarak isimlendirilmiş ve çalışanlara nasıl etki ettiği araştırılmıştır (Tosi vd., 1990, s. 275).

- 1. Hijyen Faktörler:** Hijyen faktörler, çalışanlara sağlandığı takdirde iş doyumunu oluşturmakta, eğer sağlanmıyorsa çalışanlarda doyumsuzluğa neden olmaktadır. İş

yerinde olması gereken en düşük düzeydeki şartları oluşturan hijyen faktörlere, iş güvenliği, maaş ve örgütsel iletişim örnek olarak gösterilmektedir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s. 334). Çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında ücretlendirilmesi, içsel doyuma ulaşmalarını sağlamaktadır (Budak, 2008, s. 510). Yine aynı şekilde iş ortamında iş güvenliğinin sağlandığı koşulda çalışanların verimli şekilde çalışması mümkündür (Binbaşıoğlu ve Binbaşıoğlu, 1991, s. 114).

- 2. Motive Edici Faktörler:** Motive edici faktörler, çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik başlıca unsurlardan oluşmaktadır. Bu faktörlerin iş ortamında bulunması halinde çalışanlar doyum sağlamaktadırlar. Motive edici faktörler olmadığı takdirde çalışan doyumu ortadan kalkmakta ancak doyumsuzluk da ortaya çıkmamaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989, s. 116). İçsel faktörler olarak da adlandırılan motive edici faktörler, işin kendisi, başarı, saygı, sorumluluk sahibi olma, yükselme ve terfi gibi etmenlerden oluşmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 10). Çalışanların yaptığı işi sevmesi işin kendisiyle alakalı pozitif tutumlara sahip olması motive edici bir faktördür (Eren, 1998, s. 416). Aynı zamanda çalışma ortamında yöneticisi tarafından çalışanlara sorumluluk verilmesi de motivasyonu sağlamaktadır (Barutçugil, 2002, s. 218).

Şekil 1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



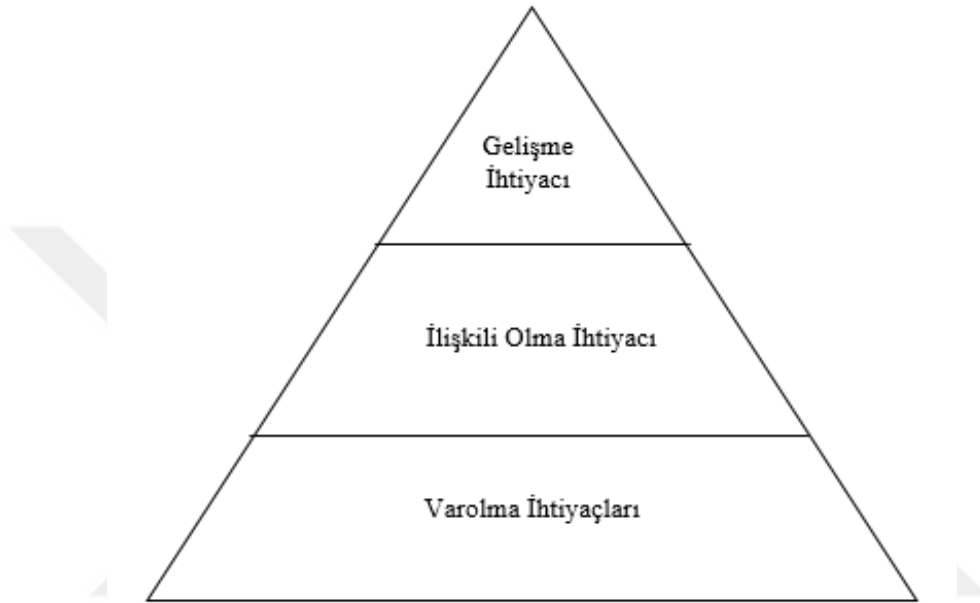
Kaynak: Koçel, 2010

Herzberg'in yaptığı araştırma sonucuna göre, motive edici (güdöleyici) faktörler çalışanların mutlu olmasını ve işlerini sevmesini sağlarken; hijyen faktörler ise çalışanı motive etmek için gerekli ama yeterli olmayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması için bu iki faktörün de bulunması gerekmektedir (Koçel, 2006, s. 441).

1.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

ERG teorisi, Clayton Alderfer tarafından, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini geliştirmek ve eksik yönlerini tamamlamak amacıyla oluşturulmuştur (Kırel, 1999, s. 169). ERG Teorisi İngilizce “existence, relatedness ve growth” terimlerinden oluşmaktadır. Bu terimlerin Türkçesi sırayla “ varoluş, ilişkili olma ve gelişme” olarak ifade edilmektedir (Ataman, 2001, s. 442).

Şekil 1.5. Alderfer ERG Teorisi



Kaynak: Koçel, 2010

Alderfer'in Teorisini oluşturan unsurlar şu şekilde ifade edilmektedir (Ataman, 2001, s. 437):

1. **Varolma İhtiyaçları:** İnsanların hayatlarını devam ettirebilmesi en alt düzey fiziksel ihtiyaçlarını kapsamaktadır.
2. **İlişkili Olma İhtiyacı:** Diğer insanlarla ilişki kurma ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçlar bu ihtiyaç grubunda yer almaktadır.
3. **Gelişme İhtiyacı:** Saygınlık ve kendini kanıtlama gibi ihtiyaçlar bu grupta yer almaktadır.

Üç temel ihtiyaç incelendiğinde teori, Maslow'un teorisine benziyor olsa da yüksek seviyedeki ihtiyacın karşılanmadığı durumda önceden karşılanmış daha alt sırada bulunan ihtiyacın yeniden ortaya çıkmasına sebep olabileceği ifade edilmektedir. Yani üst düzeydeki ihtiyaç karşılanmazsa alt düzeydeki ihtiyaçların daha çok karşılanması beklenecektir (Onaran,

1981, s. 39). Bu yüzden ERG Teorisi, hiyerarşik olmaması yönüyle Maslow'un teorisinden farklılık göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 59).

1.5.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

İhtiyaçların kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişiklik gösterdiğini savunan teori, Maslow'un teorisine karşılık olarak geliştirilmiştir. McClelland, Maslow'un aksine fizyolojik ve temel ihtiyaçlara değil daha çok toplumsal sebeplerden kaynaklanan ihtiyaçlara odaklanarak, ihtiyaçların daha çok bu alandan doğduğunu savunmaktadır (Judge ve Lies, 2002, s. 797).

İnsanlar, etrafındaki diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı hissetmektedir. Bunun nedeni ise yaşadıkları alanda her zaman diğer insanlarla sosyal olarak iletişim halinde olmaları gerekliliğidir. Bu gerekliliklerin getirdiği ihtiyaçlar ise bazı insanlar için sonradan oluşurken bazı insanlar için ise sosyal çevrenin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin çalışma ve sonucunda başarılı olma isteği sosyal bir ihtiyaçtır. Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında bu ihtiyaçların anlaşılması ve giderilmesi oldukça önem teşkil etmektedir (McDougall, 1908, s. 22). Çalışanların motivasyonlarını sağlamaları için farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. Başarı ihtiyacı olan çalışan örgütte bu doğrultuda istihdam edildiği takdirde işini sevecek ve kendini işine verebilecektir (Fındıkçı, 2000, s. 385). McClelland bireylerin ihtiyaçlarını üç grupta incelemiştir.

- **Başarı İhtiyacı:**

İnsanların, çalıştıkları ortamda bulunan en başarılı kişi olmayı istemeleri ve kendilerine ulaşılması güç hedefler koyarak onlara ulaşmak için çaba göstermeleri başarı ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Eren, 1998, s. 422). Başarı ihtiyacı olan bireyler, ya başarılı olmak ister ya da başarısız olmaktan korkarlar. Eğer bu ikisi birden varsa "toplam başarı" kavramıyla ifade edilir. Genelde bütün insanlarda bulunan başarı ihtiyacı, kişiden kişiye hatta toplumdan topluma da değişiklik göstermektedir. Ayrıca üst düzey başarı ihtiyacına sahip bireyler girişimci ve hareketli karakterleriyle de öne çıkmaktadır (Koçel, 2003, s. 643).

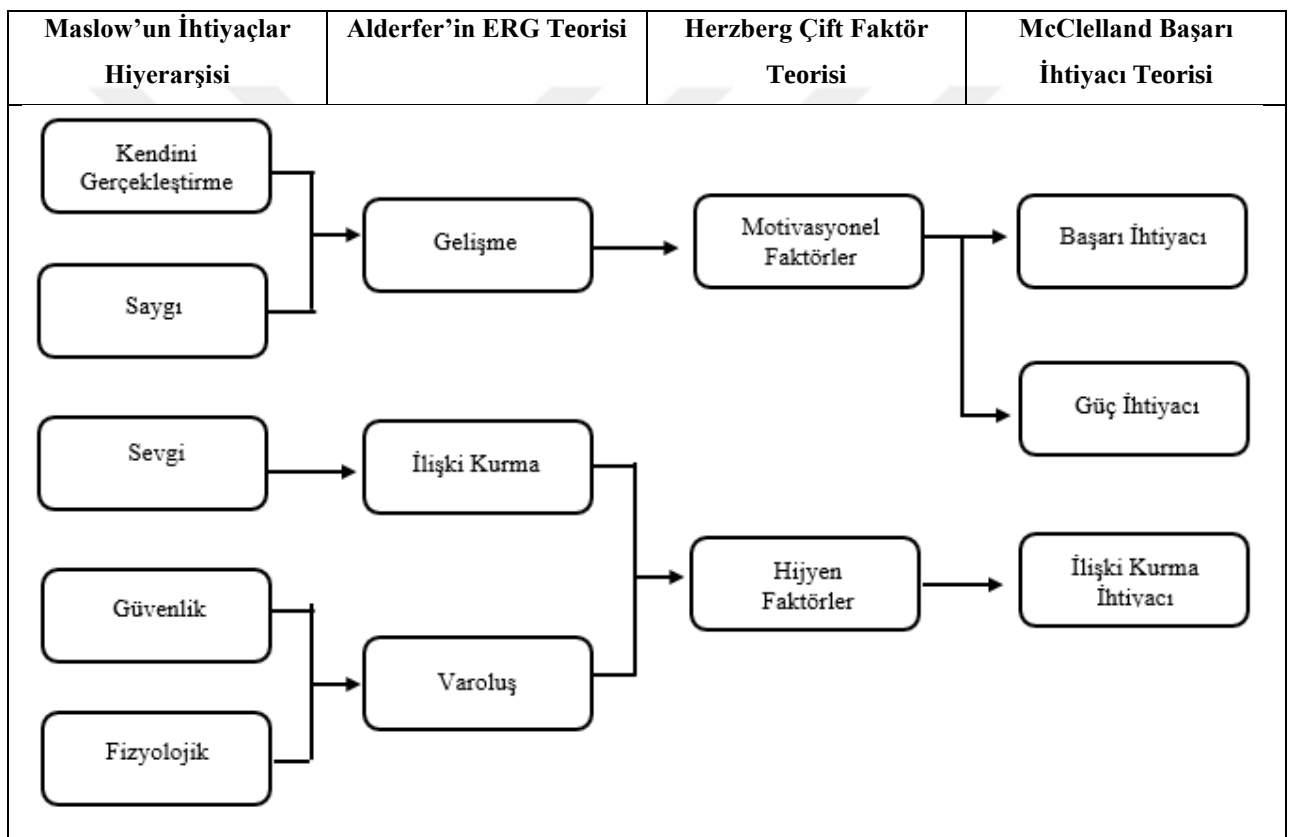
- **İlişki Kurma İhtiyacı:**

İnsanların, yaşamını yalnız sürdürememesinden dolayı başkalarıyla iletişim halinde olmak ve sosyalleşmek istemesi ilişki kurma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998, s. 422). Sosyal ilişkiler kurma, dost edinme ve tartışmalardan kaçınma arzusu bu ihtiyaçlar dahilinde incelenmektedir. Bu tarz ihtiyaçlara sahip olan bireyler diğer insanlarla arkadaşlık kurmayı ve toplu etkinliklere katılmayı sevmektedir. McClelland'a göre bu insanlar işlerinden çok ailelerine zaman ayırmaktadır (Koçel, 2003, s. 643).

- **Güç Kazanma İhtiyacı:**

Dahil oldukları ortamda dikkat çekmek ve varlıklarını hissettirmek isteyen insanlarda güç kazanma ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni insanların, içinde bulundukları alana hakim olmak istemeleridir (Eren, 1998, s. 422). Etrafındaki diğer insanları etkilemek ve onlar üzerinde hakimiyet kurmak isteyen insanlar, bu ihtiyaca sahip olmayanlara göre daha fazla risk alma eğilimine sahiptir. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için diğerleriyle kıyaslanacağı ve sonucunda başarılı olacağı durumlara ve olaylara dahil olmayı tercih etmektedir (Koçel, 2003, s. 643).

Tablo 1.1.: Kapsam Teorileri Karşılaştırması



Kaynak: Don, vd., 2001, s. 145

1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insan davranışlarının ortaya çıkmasından son bulmasına kadar geçen süredeki durumları incelemektedir (Tınaz, 2009, s. 8). Bu teoriler, motivasyon değişkenlerini ve motivasyonun oluşması için gereken şekilde nasıl bir araya geldiklerini açıklamaktadır (Metle, 2001, s. 314). Motivasyon teorilerinden farkı ise süreç teorilerinin, ihtiyaçlarla değil

ihtiyaçları gidermek için kullanılan dışsal faktörlerle ilgileniyor oluşudur (şimşek vd., 2014, s. 158). Süreç teorileri, aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom, kişinin harekete geçmesi için iki faktörün gerekliliğınden bahsetmiştir. Bu faktörler (Koçel, 2010, s. 744):

1. Valens (kişinin dl arzulama derecesi)
2. Beklenti (dle ulaşma olasılığı)

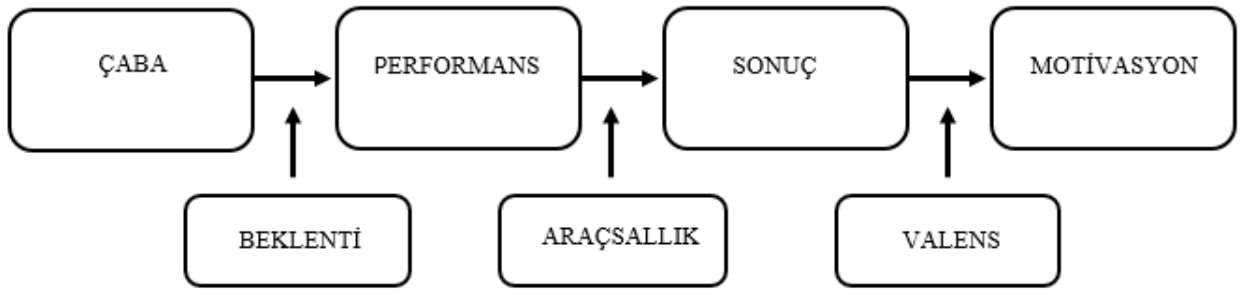
Beklenti Teorisi Vroom tarafından şu şekilde formüle edilmektedir (Güney,2013, s. 365):

$$\text{VALENS X BEKLEYİş} = \text{MOTİVASYON}$$

Formüle ait olan üç temel kavram şu şekilde tanımlanmaktadır:

1. **Valens:** İnsanların çaba göstermesine karşılık elde edeceğı dl ne kadar arzuladığını ifade eden valens kavramı, -1 ile +1 arasında değıer alabilen ve kişiden kişiye değıeri yüksek ya da düşük olarak değıerlendirilen bir değıişkendir. Valens yüksek olduğı takdirde insanların çabalarında da artış olmaktadır.
2. **Bekleyiş:** Bekleyiş kavramı kişilerin gösterdikleri çaba sonucu ödül elde edeceklerine olan inançlarını ifade etmektedir. Yani ödüle sahip olacağına yüksek derecede inanan birey daha fazla çaba gösterecektir. Bekleyiş değıişkeni 0 ile +1 arasında değıer almaktadır. Kişi çabası sonucunda ödül alamayacağı kanısında olursa bu değıer 0 olarak tanımlanacaktır.
3. **Araçsallık:** Kişilerin gsterdiğı çabalar karşılığında ödüllendirilmesi birinci kademe sonuç olarak adlandırılmaktadır. Birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuçların oluşması için araç durumundadır. Örneğın çalışanın maaşındaki artış sonucu hayat koşulları iyileşmektedir. Maaş artışı tek başına anlam ifade etmemektedir bu yüzden ikinci kademe sonuç için araç olarak nitelendirilmektedir (Koçel, 2010, s. 744-745).

Şekil 1.6. Vroom'un Beklenti Modeli

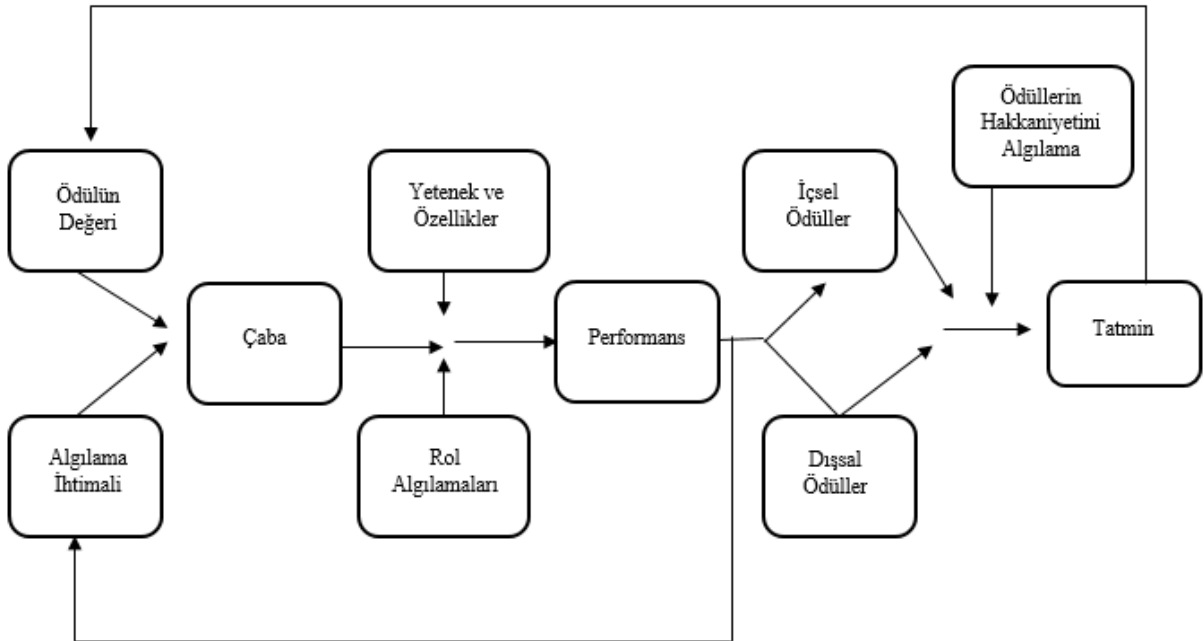


Kaynak: Harris vd., 2017, s. 53-62

1.5.2.2. Porter-Lawler Beklenti Teorisi

Vroom'un teorisiyle benzer olan bu teori, dört önemli faktöre değinmiştir. Bunlar gayret (effort), ödül (reward), performans (performance) ve tatmindir (satisfaction). Teoride, çalışanların çaba göstermesindeki asıl tetikleyicinin çaba sonucu ödül kazanacağı ihtimali ve bu ödüle ne kadar değer veriyor oluşudur (Khodashenas, 2013, s. 766). Örneğin, çalışanın gösterdiği gayret neticesinde karşılık alacağına son derece inanması ve bu karşılığın çalışan için önem teşkil ediyor olması çalışanın gayretini arttıracaktır. Porter ve Lawler'in oluşturduğu, performans ve çaba arasındaki faktörlerin ilişkisi Şekil 1.5'te gösterilmektedir.

Şekil 1.7. Porter- Lawler Beklenti Teorisi



Kaynak: Eroğlu, 2004, s. 350

Şekil 1.5'te görüldüğü üzere, kişinin çabası sonucu ödüllendirme yapılır ve bu ilk kademe sonucu ifade eder. Çalışanlar, gösterdikleri performansın nasıl bir sonucu olabileceğine dair bir fikir oluşturur ve karşılaştığı sonuç ya da ödüllendirme kendi oluşturduğu fikre uymazsa tatminsizlik yaşar (Koçel, 2010, s. 747).

1.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre, kişilerin örgüt içerisinde kendilerine adil davranılmasını beklmeleri onları güdüleyen temel faktördür. Çalışanlar gösterdikleri performans neticesinde elde ettikleri ödüllerle diğer çalışanların gösterdiği performans ve elde ettikleri ödülleri kıyaslayarak eşitsizlik olup olmadığını değerlendirir (Güney, 2013, s. 367). Çalışanın değerlendirmeleri sonucu eşitsizlik ya da eşitlik tespit etmesi motivasyonunu etkilemektedir (Newstrom ve Davis, 2002, s. 123).

Şekil 1.8. Adams'ın Eşitlik Formülü

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Performansı}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Performansı}}$$

Kaynak: Selen, 2009, s. 30

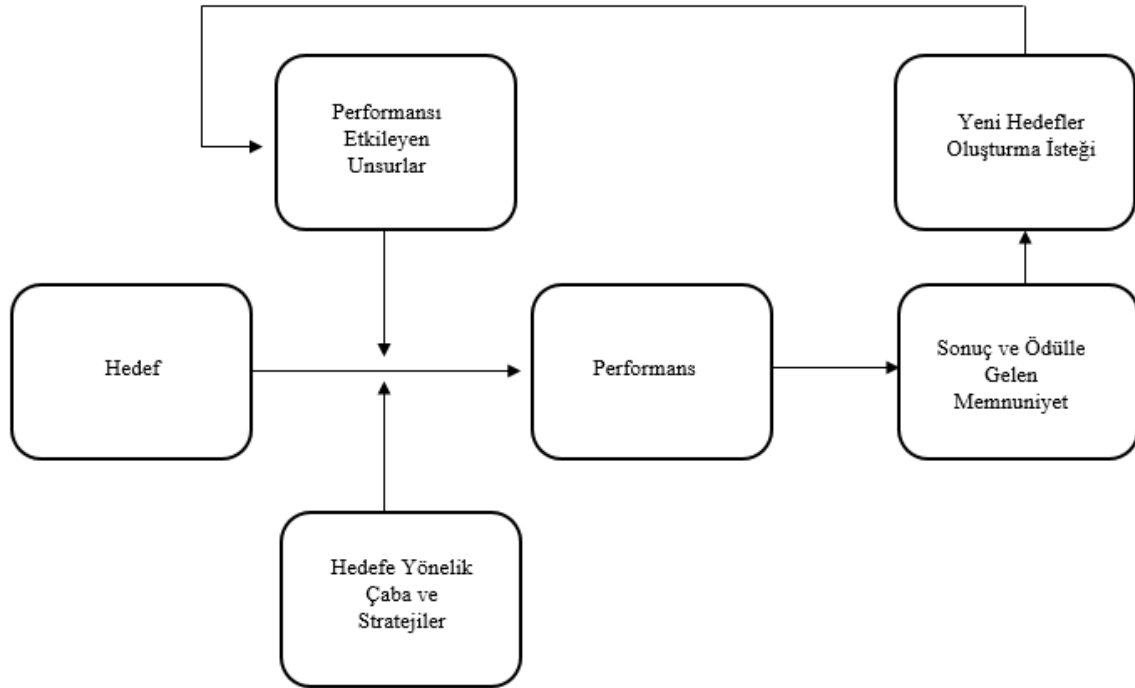
Çalışanların yaptıkları kıyaslama sonucu hissettiği eşitsizlik onları, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla birtakım davranışlara yönlendirmektedir. Bu davranışlar genelde, performansı azaltma, yapmakta olduğu işi bırakma, aldığı maaşın artmasını istemek, iş değiştirmek ve diğer çalışanları da bu davranışları yapmaları için ikna etmek olarak sıralanmaktadır (Güney, 2013, s. 367).

1.5.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi, çalışanların motive olmalarının yolunun bir amaç uğruna çaba göstermekten geçtiğini savunmaktadır. Kişinin belli hedefleri olması ve buna ulaşmak için çalışması performansını yükselten bir unsur olarak görülmektedir. Aynı zamanda hedeflerine ulaştıklarında karşılaştıkları sonuç için geri dönüş olması da çalışan performansı arttırmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 214). Locke, hedefe yönelik çalışmanın

performansta artış yaratabileceğini ifade etmiş ve kendilerine daha yüksek düzeyde hedef belirleyen kişilerin diğerlerine göre daha çok çaba göstereceğini belirtmiştir. Performansı arttırabilecek olan diğer unsurlar ise, hedeflerin net olarak belirlenmiş olması, çalışanın hedeflerini fazlasıyla benimsemiş olması ve yöneticilerin aksine çalışma arkadaşlarıyla birlikte hedef belirlenmesi olarak sayılabilmektedir (Ay, 2007, s. 80).

Şekil 1.9. Locke'un Motivasyon Süreci



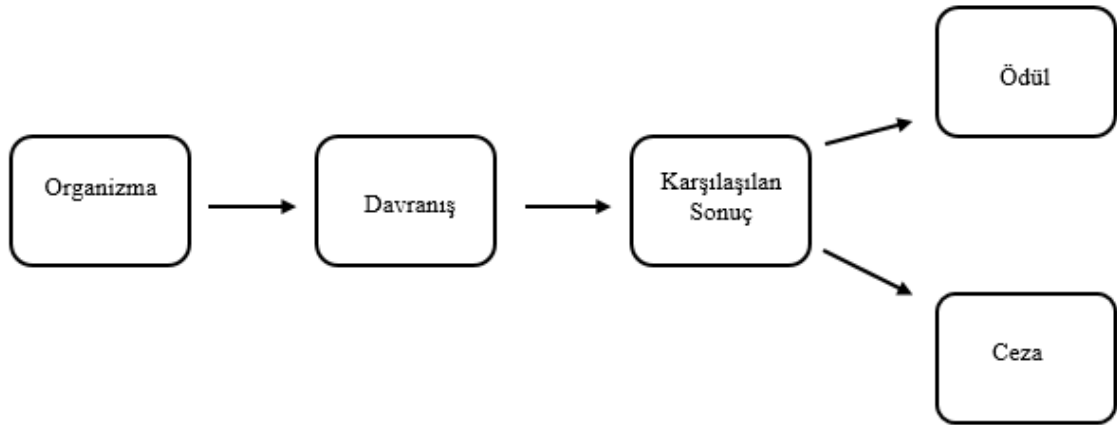
Kaynak: Locke ve Latham, 2002, s. 714

Şekil 1.7'den anlaşılacağı üzere, çalışanlar performansları sonucu aldıkları ödüllerden tatmin olmakta ve yeni hedefler koymak için güdülenmektedirler.

1.5.2.5. Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Teorisi

Burrhus F. Skinner tarafından geliştirilen teoride, insanların davranışlarının getirdiği sonuç önem teşkil etmektedir. Yani sonuçların kişiyi ne kadar mutlu ettiği ya da üzdüğü davranışların tekrarlanıp tekrarlanmaması için önemli bir faktördür. Davranışının sonucunda tatmin edici ve iyi hissettirecek karşılıklar alan kişi bu davranışı tekrarlayacak; memnun etmeyecek bir durumla karşılaştığında ise bu davranışı tekrarlamayacaktır (Silah, 2000, s. 78). Ayrıca hangi davranışlarının daha iyi sonuçlar getireceğini tespit eden insanlar bu davranışları daha fazla yapmaktadırlar (Şimşek vd., 2014, s. 161).

Şekil 1.10. Skinner’ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi



Kaynak: Gökçe ve Atabey, 2001, s. 245

Skinner’in teorisinde vurgulanmak isteyen nokta, insanların davranışlarının tatmin edici ödüllerle tekrarlanacağı ve bu davranışların güçleneceğidir. Neticede insanların davranışlarını istenilen yönde ilerletmek ve bu davranışları sürdürülebilir halde getirmek için, kişinin istediği nitelikte bir sonuçla karşılaşmasını sağlamak gerekmektedir (Şimşek vd., 2014, s. 161).

2. İKİNCİ BÖLÜM: PROSOSYAL DAVRANIŞ

2.1. Prososyal Davranış Kavramı

Prososyal davranış, bireylerin diğer insanlara yarar sağlamak amacıyla yaptığı eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Spinrad, vd., 2006). Prososyal davranış kavramının özünde insan davranışları bulunmaktadır. İnsanlara fayda sağlamak için uygulanan bu davranışlar temelde üç düzeyde incelenmektedir. Bunlar davranışsal, duygusal ve bilişsel düzeylerdir. Davranışsal boyutta bireylerin arasındaki ilişkilerin şekli, sıklığı, gücü ve özellikleri incelenirken, bilişsel düzeyde bireyin algı, tutum beklenti ve düşünce süreçleri incelenir. Üçüncü düzey olan duygusal düzeyde ise bireylerin, kişilerarası ilişkileri ele alınır (Cüceloğlu, 1994, s. 514).

Oluşumunda önemli rol oynayan duygulardan biri empati olan prososyal davranışlar, gönüllü bir biçimde uzun vadeli ve insanların yardımına koşma amacıyla yerine getirilmektedir (Çınarbaş ve Doğan, 2019, s. 202). Prososyal davranışlarla arasında pozitif bir ilişki bulunan empati “İnsanların davranışlarını ve hislerini anlamak. “ olarak tanımlanmaktadır (Sirota vd., 2011, s. 352).

Prososyal davranışlar herhangi bir çıkar gözetmeksizin ve başkalarına fayda sağlama niyetiyle sergilenmektedir (İpek ve Özbilgin, 2015, s. 131). Bu davranışlar örgüt yanlısı olup herhangi bir zorlama olmaksızın, kişinin kendi isteği doğrultusuyla gerçekleştirilmektedir (Karadağ ve Mutaftçılar, 2009, s. 52).

Örgüt içinde birbirleriyle iletişim halinde olan çalışanların, çalışma arkadaşlarının menfaatini düşünerek ve fayda sağlamak maksadıyla sergiledikleri davranışlar prososyal davranışlardır (Bayrakçı ve Kayalar, 2016, s. 120). Yardımcı olmayı kapsayan bu tür davranışlar, devamlılığı sağlandığı takdirde örgüt içi tatmini ve başarıyı arttırmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013, s. 338).

Prososyal davranışların ortak noktasında örgüt çalışanlarının ya da örgütün tümünün refahını koruma anlayışı bulunmaktadır. Bu davranışlar refahı korumak amacı güdülerek ve başka çalışanlara fayda sağlaması umularak yapılan davranışlardır. Bu tanımda karşımıza çıkan fayda sağlama isteği prososyal davranışların fedakarlık boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Ruh halinin iyi olduğu durumlar, bu tür fedakarlık davranışları sergilemeye zemin oluşturmaktadır. Bireyler, pozitif ruh hallerinin tetiklediği bu davranışlar sayesinde içinde bulundukları pozitif hali geliştirmeye ve sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bununla beraber ruh halindeki negatif bir

değişimde prososyal davranış uygulama konusunda herhangi bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmaktadır (İpek, 2014, s. 5).

Motowidlo ve Brief (1986, s. 713-716) örgütte uygulanan prososyal davranışları maddeler halinde açıklamaktadır. Bunlar:

- Çalışma arkadaşlarına yardım etmek,
- Örgütün iyi bir imaj kazanmasını sağlamak,
- Çalışma arkadaşlarının kişisel sorunlarında onlara yardım etmek,
- Örgütün değerlerine ve politikalarına uyum göstermek,
- Örgüt çalışanlarının kişisel kararlarına saygı göstermek,
- Örgüt içindeki ek görevler için gönüllü olmak,
- Örgüt için uygun olmayan politikalara ve talimatlara itiraz etmek,
- Örgütü yönetim ve prosedürle ilgili geliştirmeye yönelik fikirler sunmak,
- Örgütsel görevlerle ilgili olmayan kişisel konularda diğer çalışanlara yardım etmek,
- Tüketicilere organizasyonel olarak tutarlı yollarla mal ve hizmet sunmak,
- Yürütülen işle ilgili pozitif yönde ve fazladan çaba göstermek,
- Örgütte karşılaşılan zorluklara rağmen örgütte kalmaya devam etmek,
- Tüketicilere organizasyonel olarak tutarsız yollarla mal ve hizmet sunmak.

Bu maddelere göre, prososyal davranışlar örgüt için işlevsel olarak tanımlanabilecek eylemlerdir (Motowidlo ve Brief, 1986, s. 716).

Prososyal davranış, karşılığında bir ödül beklenmeksizin yapılan ve diğerlerine fayda sağlaması umularak yapılan gönüllü davranışlardır. Prososyal davranışlar kendi amacını gerçekleştirmek amacıyla oluşturulacağı gibi, daha önce yapılan bir davranışa karşılık verme amacıyla da yapılmaktadır (Bar-Tal, 1976).

Prososyal davranışlar, beklentisiz bir şekilde diğerlerine fayda sağlamak amacıyla yapılan yardım etme davranışlarıdır. Kişinin karşılık bekleyerek yaptığı yardımlar ya da bağışlar diğerlerine gösteriş yapmak ya da fikirlerini değiştirip etkilemek maksadı taşıdığı için prososyal davranış tanımından çıkmaktadır. Bu tarz davranışlar pozitif yönde bir değişime neden olsa dahi karşılık beklenerek yapıldığı için prososyal davranış olarak nitelendirilmemektedir (Freedman vd.,1978, s. 261).

Prososyal davranışlar, iş gerekliliklerinden doğan, çalışanlara ve diğer insanlara yardım etme davranışının yanı sıra iş gerekliliğinden olmayan yani rol dışı olarak da ortaya

çıkmaktadır. Bu davranışlar, işin gerektirdiklerini hatta daha fazlasını yapma isteğinden doğmaktadır. Prososyal davranışların bu özelliği örgütsel yararın dışında başkalarının da yararının gözetildiğini ve iş gerekliliğinin yanı sıra zorunlu olmadığı halde prososyal davranış sergilenebileceğini ifade etmektedir (Kanten, 2014, s. 257).

Prososyal davranışa motivasyon penceresinden bakıldığında, çalışanların arkadaşlarına yardım etmeleri kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayabilmektedir. Öğrenmeye odaklanmış bir pencereden bakıldığında ise çalışanların, çalışma arkadaşlarının yararını sağlamak amacıyla yaptığı pozitif yöndeki davranışların ya da onlar için harcadıkları emek ve zamanın, çalışanın bireysel sorunlarını aşmalarında yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bireyin çalışma arkadaşlarına ya da örgütün tümüne yönelik yaptığı bu tür davranışların çalışanların arasında oluşan bilgi aktarma ve paylaşma, iletişimde kalite ve koordinasyonun sağlanması ve artması gibi faaliyetlerin oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel verimliliği sağladığı düşünülmektedir (Bolino ve Grant 2016, s. 602).

2.2. Prososyal Davranışların Boyutları

Prososyal eğilimler ölçeği'nin revize edilmiş şekli incelendiğinde, prososyal davranışların altı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar Carlo (2003, s. 113) tarafından aşağıdaki yargı cümleleriyle ifade edilmektedir;

Halka açık prososyal davranışlar: Diğer bireylerin şahitliğinde yapılan, başkalarına faydalı ve gönüllülük esasına dayanan davranışlardır. Örneğin, “diğer insanların yanında ve gözetiminde en iyi şekilde yardım davranışlarını sergilerim.”

Gizli prososyal davranışlar: Diğer bireylerin haberi olmaksızın yapılan, başkasına yardım etme isteğiyle yapılan davranışlardır. Örneğin; “başkalarının haberi olmadan yardım etmek benim için iyi bir davranış sergilemektir.”

Acil prososyal davranışlar: Dehşet verici ve acil durumlarda diğerlerine yardımcı olma davranışlarıdır. Örneğin; “zor zamanlarda ve korkunç durumlarda bir başkasına yardımcı olmak benim için iyi bir davranıştır.”

Duygusal prososyal davranışlar: Duygusal bir durumla karşılaşıldığında diğerlerine yardımcı olma maksadıyla yapılan davranışlardır. Örneğin; “duygusallıkla ilgili bir durum karşısında, diğerlerine yardım etme eğilimindeyim.”

Uyumlu prososyal davranışlar: Yalnızca kişiden istenildiği zaman yardım davranışları sergilemesini ifade eden davranışlardır. Örneğin;” başkaları benden yardım istediğinde, yardımcı olma eğilimindeyim.”

Özgecilik: Yardımcı olduğunda herhangi bir karşılık alınmayacağı bilindiği halde yardım etme eğiliminde olmayı ifade eder. Örneğin;” yardımcı olduğum insanlardan karşılık almasam bile yardım etme davranışını sürdürürüm.”

2.3. Prososyal Davranışların Özellikleri ve Türleri

Organizasyondaki çalışanların her birinin görev tanımı birbirinden farklı ve nettir. Bu nedenle bir organizasyondaki her çalışanın yerine getirmesi beklenen görevleri bulunmaktadır. Örneğin bir montaj hattı çalışanın tanımlanan bir görevi bulunmaktadır. Bu görev, çalışanın önüne gelen parçaların montajını yapmaktır. Yine buna benzer bir örnekte ise ürün paketleme departmanında bulunan işgören için görev tanımı farklıdır. Bu departmanda çalışanlar üretimi bitmiş olan ürünlerin paketlenmesinden ve nakliyesinden sorumludur. Her çalışanın görev tanımı farklı olmasına rağmen bazı durumlarda çalışanlar kendi işlerinin dahilinde olmayan işler ve görevler için de gönüllü olabilmektedir. Örneğin; toplam kalite yönetimini benimseyerek çalışan bir organizasyonda bulunan kalite çemberi üyesi bir çalışanın işe devamsızlık yapması halinde işte meydana gelecek olan aksaklığı önlemek için, kalite çemberinde yer alan bir başka çalışan bu görevi üstlenebilir. Bu görevi üstlenen çalışan, işe devamsızlık yapan çalışma arkadaşının işini tamamladığı için herhangi bir ek ücret veya ödül sahibi olmayacaktır. Çünkü bu çalışan yaptığı ekstra görevi kişisel çıkar gözetmeden yerine getirmiştir. Bu örnekte bahsedildiği gibi eğer çalışan herhangi bir çıkar gözetmeksizin yardım edici nitelikte davranış sergiliyorsa bu bir prososyal davranış modelidir. Bir işi tamamlama ve başkalarına yardım etmenin yanı sıra örgüt içerisinde uygulanabilecek başka prososyal davranışlar da bulunmaktadır. Örneğin çalışılan işletmede lambaların gereksiz yere yanmasının önünde geçmek veya boşa akan muslukları kapatmak ya da kullandıktan sonra açık bırakmamak da karşılığında herhangi bir beklenti olmaksızın yapıldığı için prososyal davranış modelidir (Sarıncı, 2017, s. 43-44).

Prososyal davranışlar, örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen ve çalışanın istekli bir şekilde gerçekleştirdiği pozitif davranışlardır. Bu davranışlar, çalışanın rol tanımına ilişkin olabileceği gibi rol tanımının dışında da gerçekleşebilmektedir. Bir davranışın prososyal davranış olabilmesi için önem teşkil eden konu, o davranışın örgütün yararına gerçekleştiriliyor olmasıdır. Çünkü bazı davranışlar örgüte zarar verecek nitelikte de olabilmektedir. Örneğin

örgütte alt kademe bir yöneticinin, işgörenlerin yaptıkları işlerde meydana gelen düşük performansı ya da aksaklığı görmezden gelmesi ve işgörelere iltimas geçmesi olumsuz yönde gösterilen bir davranış modelidir. Yine aynı şekilde müşteri kazanmak maksadıyla fiyatlandırmada yanlış prosedürler izlenmesi gibi örgütün yararına olmayan davranışlar da olumsuz davranışlardır (Soydemir vd., 2014, s. 66).

Örgütteki çalışanlar prososyal davranışları herhangi bir baskı altında olmaksızın sergilemektedirler. Kişiler prososyal bir davranışta bulunduklarında bunu tamamen gönüllü olarak gerçekleştirirler ve karşılığında herhangi bir beklentileri de yoktur (Eisenberg ve Mussen, 1989; Ruiz-Olivares vd., 2013).

Prososyal davranışlar, örgütte yardım eden ve yardım alan çalışanların işlerine karşı geliştirdiği tatmini arttırmada ve yardımlaşma gibi duyguların geliştirilmesinde büyük ölçüde rol oynamaktadır. Bu sayede çalışanların motivasyonları artarak iş performansı ve örgütsel verimlilik de pozitif yönde ilerleme göstermektedir (İpek, 2014, s. 13). Bir davranışın prososyal davranış olabilmesi için, davranışı sergileyen kişinin herhangi bir kişisel menfaat gözetmeden tamamen örgütün çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdiği ve örgütsel verimlilik, çalışan performansının yükseltilmesi ve iş tatminin artmasına yönelik yapılan gönüllü davranışlar olması gerekmektedir.

2.4. Prososyal Davranış Türleri

Prososyal davranışla ilgili alanyazın incelendiğinde bu tür örgüt yanlısı davranışların 3 başlık altında incelendiği görülmektedir.

2.4.1. Rol İçi Prososyal Davranışlar

Rol içi prososyal davranışlar, organizasyonel olarak belirlenmiş ve çalışanlara yazılı biçimde sunulmuş prosedürlerden oluşmaktadır. Örgüt, çalışanlara sunduğu bu prosedürleri belirli bir kural çerçevesinde oluşturmuştur. Bu kurallar örgütün refahını ve performansını iyileştirmeye yönelik konulmaktadır. Çalışanların da bu kurallarla oluşturulmuş belli davranış kalıplarına uyması beklenmektedir (Esendimir, 2019, s. 41).

Örgüt, rol içi prososyal davranışları kuralları kapsamında açıkça ifade etmektedir. Bu kurallar, örgütün verimliliğini ve iklimini pozitif anlamda etkilemek maksadıyla konulmaktadır. Bu kuralları içinde bulunduran davranışlar, çalışanların görev tanımlarında belirtilmektedir. Yani örgüt, çalışanlarından bu davranışları göstermelerini net bir şekilde beklemektedir. Örneğin çalışanların, müşterilerle kibar bir şekilde iletişim kurması, kendilerine

yöneltilen soruları eksiksiz ve anlaşılabilir bir şekilde açıklaması ve görev tanımında yer alan hizmetleri yapabileceği en iyi şekilde yerine getirmesi rol içi prososyal davranış olarak nitelendirilmektedir (Lee vd.,2006, s. 252).

Rol içi prososyal davranışlar kurumsal belgelerle açıkça belirtilmiş ve iş tanımlarında da söz edilmiş bir dizi beklenen davranışları ifade etmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 711). Beklenen bu davranışlar, işgörenlerin hizmet sundukları esnada nazik olması ve müşterilere hitap şekillerinin düzgün olmasını içermektedir (Bettencourt ve Brown, 1997).

Prososyal davranışların rol içi prososyal davranış olmasını sağlayan iki temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; gösterilen davranışın örgütün yararını gözetiyor olmasıdır. İkinci özellik ise davranışın görev tanımlarında açıkça yer almasıdır (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 72)

Rol içi prososyal davranışlar örgütün, işgörenlerinden üzerlerine almaları gereken bazı sorumlulukları açık bir şekilde belirtmeleri ve bunları yerine getirmelerini beklemelerini ifade etmektedir (Zhu, 2013, s. 23). Çalışanlar beklenen davranışları sergilemedikleri takdirde, örgütlerinden gelecek olan ödüllendirmelere sahip olamayacaklardır. Bunun yanında işlerini kaybetme ihtimalleri de bulunacaktır (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108). Rol içi prososyal davranışlar örgüt çalışanları tarafından sergilendiklerinde örgütün kısa vadeli verimlilik hedeflerine ulaşılabilceği ve müşterilerin aldıkları hizmetlerden memnun kalacakları beklenmektedir (Yeşiltaş vd., 2013, s. 338).

2.4.2. Rol Ötesi Prososyal Davranışlar

Ekstra rol davranışları olarak da bilinen rol ötesi prososyal davranışlar, çalışanların hizmet sunarken kendi istekleri çerçevesinde gösterdikleri ve kurallarla belirtilmemiş yardım etmeye yönelik davranışları ifade etmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 109). Çalışanların, örgüt kültürünü geliştirici ve verilen hizmetin kalitesini arttırıcı nitelikte olan aynı zamanda isteğe bağlı göstermiş oldukları yardımsever davranışları ekstra rol davranışları olarak değerlendirilmektedir (Bettencourt, 1997, s. 384).

Rol ötesi prososyal davranışlar, çalışanların isteğine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu davranışlar iş tanımlarında bulunmaz ya da yöneticileri tarafından çalışanlara bildirilmez. Çalışanların bu davranışları göstermediği takdirde herhangi bir cezai yaptırım uygulanmaz. Ancak yöneticiler rol içi prososyal davranışlara verdiği önemi rol ötesi prososyal davranışlara da vermektedir. Değişken iş durumları ve organizasyonda önceden tahmin edilemeyen

ortamların oluşması bu davranışların da önceden belirlenebilmesinde zorluk oluşturduğu için çalışanların yazılı olmamasına rağmen prososyal davranışlar göstermesi işletmenin verimliliğine olumlu etki etmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108).

Van Dyne ve LePine (1998) rol ötesi prososyal davranış kavramını açıklarken dört farklı boyuttan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi olan destekleyici davranışlar, bir şeylerin olmasını teşvik etmektedir. İkinci bahsedilen kavram ise engelleyici davranışlardır. Engelleyici davranışlar, güçsüz kişiyi korumak ve örgüt içerisinde meydana gelecek olan adaletsizliği önlemeye yönelik durumları ifade etmektedir. Bir diğer kavram olan yakınlık davranışları, örgüt içinde bulunan çalışanların sosyal yönlerini iyileştirmeye yöneliktir. Son kavram olan aykırı davranışlar ise örgütte oluşan sorunları ortaya çıkarmak ve fikirleri değiştirmeye odaklanmaktadır.

Rol ötesi prososyal davranışlar, hizmet sunucuların sundukları hizmet esnasında tamamen kendi istekleriyle ortaya çıkan, kurumu belirtmese bile gösterdiği yardım edici nitelikte olan davranışları ifade etmektedir (Kang vd., 2020, s. 2). Çalışanların hizmet tanımlarında yer almasa bile gösterdiği davranışlar, örneğin; müşterilere yardımcı olmaya çalışmak, müşterilerin sorularını yanıtlamaya çalışmak ve tavsiye vermek, rol ötesi prososyal davranış türleridir (Hazzi ve Maldaon, 2012, s. 108-109). Ancak çalışanların gösterdiği bu tür davranışlar her zaman rol ötesi prososyal davranış örneği değildir. Örneğin; hemşirelerin mesleği gereği hastalara yardım etmesi ve bakım vermesi gerekmektedir. Bu yüzden bu tür davranışlar rol ötesi değil rol içi prososyal davranış türüne girmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 109). Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların, kurumlarının faydasını gözeterek yaptıkları davranışların rol ötesi prososyal davranış olarak değerlendirilebilmesi için hem çalışanın görev tanımında yer almayan ve kendi isteğiyle gerçekleştirdiği hem de mesleği gereği yapmak zorunda olmadığı halde yerine getirdiği sorumluluk içeren faydacı davranışlar olması gerekmektedir. Rol ötesi prososyal davranışların çalışanlar tarafından gösterildiği takdirde uzun vadede örgüt verimliliğine faydalı olabileceği beklenmektedir (Yeşiltaş vd., 2013, s. 338).

2.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranışlar

Prososyal davranış türlerinin sonuncu maddesi olan çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar, işbirliği olarak da adlandırılmaktadır. Bu kavram örgütte beraber çalışan ve iletişimde bulunan çalışanların birbirlerine karşı uyguladıkları yardımsever davranışları ifade etmektedir (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 42). Prososyal davranışların bu türü, diğer türlerde de olduğu gibi örgütün verimliliğini sağlamak ve hizmet kalitesini yükseltmek

amacıyla, çalışanların, aynı işi yapan çalışma arkadaşlarına gönüllü bir biçimde yardım etmesini ifade etmektedir (Tınmaz, 2020, s. 15).

Çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yönelik gerçekleştirdiği fedakar davranışlardır. Bu davranışlar çalışanların tamamen kendi isteğiyle gerçekleşir ve arkadaşlarının görevlerini bitirmelerinde yardımcı olmak için sergilenir (Kelley ve Hoffman, 1997, s. 409). Çalışanlar, çalışma arkadaşlarından yardım ve destek aldıkları takdirde motivasyonlarının artması beklenmektedir (Limpanitgul vd., 2013, s. 28). Bu nedenle verimlilik sağlanacağı ve hizmet kalitesi gelişeceği için örgütsel başarının elde edileceği beklenmektedir (Yeşiltaş vd., 2013, s. 339).

Acfeldt ve Wong (2006, s. 743-744) prososyal davranışların türlerini çalışmada kullandığı ölçek maddeleri şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma Tablo 2.1’de görülmektedir.

Tablo 2.1.: Prososyal Hizmet Davranışlarının Sınıflandırılması

Rol İçi Prososyal Davranışlar	Rol Ötesi Prososyal Davranışlar	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranışlar
• Yönetimin gerek gördüğü görevler doğrultusunda müşterilere hizmet sunmak. • Hizmet sırasında biçimsel performansın gerekliliklerini yerine getirmek. • Hizmet sorumluluklarını, iş kapsamında yerine getirmek. • Yönetimin beklentilerini hizmet verirken eksiksiz bir şekilde yerine getirmek. • Müşterilere verilen hizmeti yönetimin gerek gördüğü zamanlarda uygulamak. • Hizmet sunumunda iş tanımının dışına çıkmamaya çalışmak. • Hizmet sunumunda yönetimin çalışandan beklediği görevleri bilmek.	• İş kapsamının dışında olduğunda bile müşterilere gönüllü şekilde yardım etmek. • Örgütün beklentisinin ötesinde müşterilere yardımcı olmak • Müşterilere yardımcı olurken iş gerekliliğini göz ardı etmek • Müşterilere yardım edebilmek için gönüllü olarak iş tanımının dışına çıkmak. • Müşterilere yardım etmek için sıklıkla iş tanımından uzaklaşmak • Müşterinin aldığı hizmetten tatmin olması için fazladan çaba göstermekten keyif almak • İş kapsamının ötesinde müşterilere yardımcı olmanın gerekli olduğunu düşünmek.	• Görev tanımı yoğun olan çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak. • Çalışma arkadaşlarına yardım etmek için hevesli olmak. • İşe yeni başlayan çalışma arkadaşlarının eğitimi uğruna istemli bir şekilde zaman kaybına uğrayabilmek. • Çalışma arkadaşlarına yardımcı olabilmek için vaktinden feragat edebilmek. • İşinde sorun yaşayan arkadaşlarına gönüllü bir şekilde yardımcı olmak. • Çalışma arkadaşlarını ilgilendiren konularda eyleme geçmeden önce onların fikrini almak. • Bilgi ve yeterliliklerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak.

Kaynak: Acfeldt ve Wong, 2006, s. 743-744

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramının temelini Argyris (1960), Levinson, Price, Menden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989, 1995) gibi araştırmacılar işçi ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla oluşturmaya başlamışlardır (Zhoa vd., 2007).

İlk kez Argyris tarafından kullanılan psikolojik sözleşme kavramı, işveren ve iş görenlerin ilişkilerini açıklamak amacıyla kullanılmıştır (Özgen ve Özgen, 2010, s. 2). 1960 yılında yayınladığı eserinde Argyris, iş görenlerin ve işletmelerin birbirleriyle ilişki içinde bulunan canlı yapılar olduğunu ve iş yerine görülen olumsuz her türlü durumun düzeltilmesinde yardımcı olabilecek bir kavram olduğunu belirtmektedir. Argyris'e göre işletmeler ve işçiler arasındaki bu ilişki örgütsel başarıyı sağlamada önemli bir role sahip olacaktır (Buranapin, 2007, s. 15). İki ayrı fabrikada yaptığı çalışma sonucunda araştırmacı, durum analizi yaparak işçi ve işverenlerin arasındaki ilişkiyi en doğru ifade edecek olan kavramın 'Psikolojik İş Sözleşmesi' olduğuna karar vermiştir. Bu çalışmada işçilerin, işverenlerinin kültür ve normlarına saygı duydukları takdirde daha üretken olacaklarını düşünmektedir. İşverenin pasif liderlik göstermesi durumunda işçinin daha üretken olacağı düşüncesini de barındıran araştırma sonucu sayesinde bu kavram ortaya çıkmıştır. (Topçu ve Basım, 2015, s. 89). Ancak Argyris psikolojik sözleşme kavramının tanımını tam anlamıyla yapmadığı için bu kavramın öncüsü olarak Levinson karşımıza çıkmaktadır. (Korkmazyürek, 2018, s. 7). Levinson, psikolojik sözleşmenin çalışan ve örgüt arasında oluşan beklentilerin toplamı olduğunu söylemektedir. Levinson bir elektrik şirketinde yapmış olduğu çalışmada yazılı olmayan sözleşmeden bahsetmektedir. Bu sözleşmeyi de işveren ve iş görenin arasında bulunan açıkça ifade edilemeyen kapalı beklentiler olarak tanımlamaktadır. Levinson yapmış olduğu bu çalışmada Menniger'in psikoanaliz sözleşmesinden yararlanmıştır. Bu sözleşme psikoanalist ve hastası arasındaki ilişkisel bir sözleşmedir. Bu sözleşmenin çalışmaya uyarlanmasıyla beraber psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılması konusunda önemli bir adım atılmıştır. (Schalk ve Roe, 2007, s. 167).

Bir başka tanımlamada ise Schein, işçi ve işverenin arasında gerçekleşen ve yazılı olmayan beklentilerin psikolojik sözleşmeyi ifade ettiğini açıklamaktadır. Schein, psikolojik sözleşmenin yalnızca işçide değil hem işçide hem işverenin aklında oluştuğunu ifade

etmektedir. (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012, s. 143). Schein insan kaynakları yönünden psikolojik sözleşme kavramına öncelik vererek, örgütte bulunanlar arasında sürekli var olan bir kavram olduğunu belirtmiştir. (Topçu ve Basım, 2015, s. 90). Schein, psikologların mavi yaka-beyaz yaka ayrımı yapmadan her bireyi psikolojik açıdan aynı olarak değerlendirmelerinin, psikolojik sözleşme kavramının gelişmesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Beyaz yakalıların nitelikleri sayesinde taleplerini kolayca dile getirmelerine karşılık emek yoğun çalışan mavi yakalıları taleplerini dile getirmede sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden mavi yaka- beyaz yaka ayrımı yapmaksızın aynı işletmede aynı hedefler doğrultusunda çalışan bu grupların bir bütün olarak görülmesi psikolojik sözleşme kavramı için önem teşkil etmektedir (Okay, 2019, s. 6).

Schein, psikolojik sözleşmeyi, iş ilişkilerini anlamak için kullanılabilecek bir anahtar olarak görmektedir (Conway ve Briner, 2005, s. 12-13).

Schein, psikolojik sözleşmede bulunan taraflar açısından sözleşmenin adaletli olması gerektiğini belirtmektedir. Schein bu durumu açıklarken Etzioni'nin ortaya çıkardığı örgüt tipolojisinden faydalanmıştır. Etzioni, tipolojisinde 3 farklı örgüt türünden bahsetmektedir. Bunlar zorlayıcı örgüt tipi, pragmatik örgüt tipi ve normatif örgüt tipidir. Etzioni bu gruplandırmayı örgüt tiplerinde kullanılan otorite türüne göre oluşturmuştur. Zorlayıcı örgüt tipi, otoritenin ağır bastığı; pragmatik örgüt tipi ekonomik ödüllendirmelerle çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamaya yönelten; normatif örgüt tipi ise bağlılığın belirli normlar oluşturularak sağlanmaya çalışıldığı örgüt tipini ifade etmektedir (Schein, 1978, s. 64). Çalışanlar açısından yaptığı sınıflandırmada Schein, örgütsel amaçları içselleştiren ve kendi amaçları gibi hisseden çalışanları ahlaki bağlılık; çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişki ve bunun sonucunda elde ettikleri başarıyla bağlılık duyan çalışanları hesapçı bağlılık; örgütse karşı olumsuz tutumlar içinde olan, örgütsel bağlılık duymayan çalışanları da yabancılaştırıcı bağlılık başlığı altında incelemektedir (Mowday vd., 1982, s. 21-23). Zorlayıcı örgüt tipi ve yabancılaştırıcı bağlılık tipi; pragmatik örgüt tipi ile hesapçı bağlılık tipi; normatif örgüt tipi ile de ahlaki bağlılık tipi arasında psikolojik sözleşme bulunmaktadır (Schein, 1978, s. 66).

Kotter psikolojik sözleşme kavramını açıklarken işçinin ve bağlı bulunduğu örgütün arasında gerçekleşen, yazılı olmayan ayrıca sözle de ifade edilmeyen karşılıklı ama kapalı olan anlaşmalar şeklinde bir tanımlama kullanmaktadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012, s. 143). Kotter, psikolojik sözleşmenin geçerliğini işçiler ve işverenlerin beklentilerinin tespit edilmesi sonucunda test ederek karşılıklı beklentiler arasında bulunan uyumsuzlukların çözümü için ise çalışmalar düzenlemiştir (Topçu ve Basım, 2015, s. 90). Kotter, örgütte bulunan kişilerin

beklentilerinin homojen olmaması nedeniyle beklentilerin karşılanabilirliğinin zor olduğunu belirtmektedir. (Schalk ve Roe 2007, s. 168). Kotter bireylerin örgütten beklentilerini ve örgütün bireyden beklentilerini ayrı ayrı belirtmektedir. Aşağıda bulunan Tablo 3.1’de Kotter’ın Berlew ve Hall’dan uyarlamış olduğu 29 maddeyi içeren bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri görülmektedir.

Tablo 3.1.: Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri

Bireyin örgütten beklentileri ve örgütün bireye vermeyi umduğu beklentiler	Örgütün bireyden beklentileri ve bireyin örgütüne vermeyi umduğu beklentiler
• Yapılan işin anlamlı olduğunu hissetme • Kişisel gelişim olanakları • Çalışmanın merak uyandırması • Çalışmada meydan okuma olanakları • İşteki sorumluluk ve güç • Yapılan iyi iş sonucu onay ve beğeni • Statü ve tanınırlık • Örgüt çalışanlarının arkadaş canlısı ve samimi olmaları • Maaş • Çevredeki düzenleme disiplin ve yapılandırma miktarı • Güvenlik • İşte yükselme ve ilerleme olanakları • Geribildirim ve değerlendirmelerin miktarı ve sıklığı	• İşle ilgili sosyal olmayan görevleri yerine getirebilme • İşteyken işin bazı yönlerini öğrenebilme • Problem çözebilme • İnandırıcı ve etkili olabilme • Grup çalışmasında verimli olabilme • Sözlü ve yazılı sunum yapabilme • Başka çalışmaları denetleyebilme ve yönetebilme • Yardım almadan karar alabilme • Çalışmaları planlama ve organize edebilme • Zamanı ve enerjiyi işletme yararına kullanabilme • Kişisel konularla zıt düşen işletme isteklerini kabul edebilme • Örgüt üyeleriyle çalışma dışında da sosyalleşebilme • İşle ilgili olmayan konularda da örgüt kültürüne uyum sağlayabilme • İşletme dışında kalan sürelerde kendini geliştirebilme • İşletmede, edinilen iyi imaja sahip çıkabilme • İşletme değerlerini kendi değerleriymiş gibi benimseyebilme • Ne yapılması gerektiğini görme ve buna uygun harekete geçebilme becerisi.

Kaynak: Kotter, 1973, s. 93

Tablo 3.1’de örgüt içinde bireyin vermeyi ve almayı umdukları ve örgütün bireye vermeyi ve bireyden almayı umdukları görülmektedir. Bireyin örgütten maaş, statü, güvenlik ve kişisel gelişim olanakları gibi beklentileri bulunurken, örgüt de bireyden sadakat, sosyalleşebilme ve örgüt hedeflerini benimseme gibi beklentilere sahiptir.

Rousseau, psikolojik sözleşmenin, tarafların geleceğe yönelik fayda sağlama yükümlülüğüne sahip olduğunda doğduğunu belirtmektedir. Fayda sağlama yükümlülüğü,

tarafların doğrudan ya da dolaylı olarak geleceğe yönelik bulunduğu vaatler sonucu oluşmaktadır. İşletme ve bireyler arasında oluşan psikolojik sözleşme, çalışanları daha iyi anlayıp yönetebilme konusunda yardımcı olmaktadır (Bellou, 2006, s. 70). İşverenin çalışanından beklediği dürüstlük, işe bağlılık, kurallara uyma ve işi kaliteli yapma gibi beklentileri sözleşmenin bir kısmını oluştururken diğer kısmını çalışanın işletmeden beklediği kişisel gelişimine faydalı olacak seçeneklerin verilmesi oluşturmaktadır (Rousseau, 1995). Bu beklentiler psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Çalışan, beklentilerinin karşılanmadığını hissettiği zaman çalışanın zihnindeki psikolojik sözleşme kavramı anlamını yitirerek sonlanmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Robinson ve Morrison, 1995). Çalışanın zihnindeki sözleşmenin sonlanması çalışanın iş tatmini ve işe bağlılık gibi yeteneklerini kaybetmesinde neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996).

Rousseau, psikolojik sözleşmenin tanımını daraltarak *“işçi ve işveren arasındaki ilişkinin içeriğinde ortaya çıkan tarafların karşılıklı yükümlülükler ile ilgili inanışları”* şeklinde bir tanımlama yapmış ve bu tanımlama sayesinde psikolojik sözleşme kavramını daha anlaşılır bir halde getirmiştir (Anderson ve Schalk 1998, s. 639). Rousseau'nun yaptığı bu çalışma, psikolojik sözleşme kavramının incelenmesi ve kavramın işleyişini anlamlandırma konusunda kökten bir değişim yaratmıştır. Bu değişimle beraber, Rousseau'nun çalışmaları, Schein ve Levinson tarafından yapılan tanımlamalardan sonra genel kabul görmektedir (Conway ve Briner, 2005, s. 14).

3.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez MacNeil (1985) tarafından işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme olarak iki başlık altında incelenmiştir. İşlemsel sözleşmeler MacNeil'in tanımına göre, belli bir süre zarfında tarafların aralarında belirlediği maddi değişimlerdir. Diğer bir deyişle işlemsel sözleşmeler performansa bağlı ücretlendirme ve kısa dönemli çalışma kavramlarını içermektedir. Diğer tür olan ilişkisel sözleşmeler ise, uzun dönemli çalışma ilişkilerini ve bireysel sorunlarla ilgilenme ve bunların üstesinden gelme gibi konuları içermektedir. İlişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerin aksine belirli bir zamanı kapsamaz ve açık uçludur (Şahin, 2010, s. 89). İşlemsel sözleşmeler kapsam açısından ilişkisel sözleşmeler kadar geniş olmamakla beraber ekonomik konularla sınırlandırılmışlardır. İlişkisel sözleşmeler ise sadece maddi konuları değil, ilişkileri koruyan, duygusal ve sosyal konuları da içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 229).

Rousseau (1990) ise psikolojik sözleşme kavramına iki farklı tür daha eklemiştir. Bunlar geçici ve dengeli sözleşmelerdir. Yine Rousseau ve Wade-Benzoni (1994, s. 467), psikolojik sözleşme türlerini 4 ana başlık olacak şekilde Tablo 3.2’de görüldüğü gibi ayırmaktadır.

Tablo 3.2.: Psikolojik Sözleşme Türleri
Özellik
Taşıyan Özellik
Taşımayan

Kısa Dönem	İşlemsel	Geçici
Açık Uçlu	Dengeli	İlişkisel

Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994, s. 468

Tablo 3.2’de görülen psikolojik sözleşme türleri aşağıda açıklanmaktadır.

3.2.1. İşlemsel Sözleşmeler

Bu tür sözleşmeler çoğunlukla tarafların arasında bulunan iş ilişkisinin belirli bir zamanda gerçekleşmesini içeren parasal konularla ilgili sözleşmelerdir. Yazılı formda bulunmayan ve kısa dönemli iş sözleşmeleri genellikle bu sözleşmeler kapsamında değerlendirilmektedir (Patrick, 2008, s. 10). İşlemsel sözleşmeler performansa dayalı ücretlendirmeye ilgili kısa dönemli ve maddiyatla ilişkilendirilen konulardan oluşan sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerde roller açık bir şekilde belirtilmektedir. Rousseau’nun da belirlemiş olduğu üzere bu sözleşmeler diğerlerine kıyaslandığında daha dar kapsamlı ve çalışanların performanslarına bağlı durumları kapsamaktadır (Seopa vd., 2015, s. 721).

İşlemsel sözleşmelerde, örgütteki çalışanlar örgütü yalnızca maddi kazanç sağladıkları ve işlerini yerinde getirdikleri bir yer olarak görmektedirler. Çalışanlar örgütsel gereklerin yerine getirilmemesi durumunda yeni bir iş arayışına çıkmaktadırlar. Dolayısıyla işlemsel sözleşmenin konusu, örgütsel bağlılık anlayışını içermemektedir. Çalışanlar bulundukları örgüte herhangi bir bağlılık hissetmez ve örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemezler. İşte yükselme gibi kariyer geliştirme istekleri bulunmaz yalnızca kendilerine verilen görevi yerine getirip maddi bir karşılık almak için örgütte bulunurlar (Rousseau, 2004, s. 24-26). Çalışanların, örgütsel görevlerin ve örgütün sunacağı imkanların net bir şekilde belirli olmasını beklemeleri ve işin yalnızca maddi kazanç sağlamak amacıyla yerine getirilmesini düşünmeleri işlemsel sözleşmelerin tanımına girmektedir. İşlemsel psikolojik

sözleşmeleri oluşturan iki ana düşünceden birincisi, çalışanların görevlerinin belirlenmiş olmasıdır. Bir diğeri ise iş ilişkilerinin kısa bir dönemi kapsamasıdır (Dabos ve Rousseau, 2004, s. 52-68).

Çalışanların yalnızca maddiyata odaklı olmaları ve örgütlerine herhangi bir duygusallıkla bağlı olmamaları onların örgütte uzun süreli çalışma planı olmamalarına neden olmaktadır. Bunlar işlemsel psikolojik sözleşmelerin başlıca özelliklerindendir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015, s. 52).

Literatürdeki tanımlamalara bakıldığında, işlemsel psikolojik sözleşmeler, çalışanlar tarafından herhangi bir duygusal bağ kurmaksızın yalnızca maaş almak için örgütte çalışma ve örgütün beklentileri yerine getiremediği takdirde yeni bir iş arayışına girmelerini kapsamaktadır. İşlemsel sözleşme algısına sahip olan çalışanlar, örgütlerine ve işlerine duygusal bir katılımda bulunmazlar ve ileriye dönük hedef oluşturmazlar.

3.2.2. İlişkisel Sözleşmeler

Psikolojik sözleşmelerin bir diğeri türü olan ilişkisel sözleşmeler, maddi karşılıklarla beraber örgütsel bağlılık ve duygusal boyutları da içermektedir. Bu tür sözleşmelerde iş ilişkilerinin süresi belirlenmemiştir ve çalışma esnasında yürütülecek iş ilişkilerinin şartları zamanla oturmaktadır. Zamanla daha da şekillenen işle ilgili koşullar tıpkı şekillenme süreci gibi zamanla değişebilmektedir. Sözleşmedeki şartlar çalışanların kendilerini ve ailelerini etkileyebilmektedir ancak diğeri kişilere açıklanmamaktadır (Rousseau, 1995, s. 92).

İlişkisel sözleşmelerde asıl olan iki kavram süreklilik ve güvendir. Çalışanların örgütten ve örgütün çalışandan beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentilerin karşılanması için aralarında bulunan ilişkisel sözleşmeler uzun ve süresi belli olmayan bir yapıda bulunmaktadır. İşlemsel sözleşmelere kıyasla bu tür sözleşmeler daha dinamikdir. Tarafların birbirlerine karşı aldıkları sorumluluklar net olmadığı gibi sözleşmelerin yapısının dinamik olması bu tür sözleşmelerin oluşum sürecini uzatmaktadır. Maddi konularla beraber örgüte karşı duygusal unsurlar da barındıran bu sözleşmeler örgütsel bağlılık konusunda olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Top, 2012, s. 205). Bu sözleşmelerde maddi olanakların yanında kariyer gelişimi, sigorta ve bireysel sorunlarda yardımcı olma gibi konular da bulunmaktadır (Shapiro ve Kessler, 2000, s. 906). İlişkisel sözleşmeler hem çalışanın hem de ailesinin sosyal güvenceye alınması ve desteklemesi konularını içermektedir. Çalışanın örgütüne bağlı olması ve örgütsel hedefleri benimsemesi karşılığında örgütün bu olanakları çalışanlarına sağlaması beklenmektedir (Türker, 2010, s. 23).

3.2.3. Dengeli Sözleşmeler

Dengeli sözleşmelerde çalışanlar, örgüt hedeflerini benimsemiş yapıdadır. Bulundukları örgütün gelişebilmesine katkıda bulunmayı amaç edinmiş bu çalışanlar, elinden geleni yapma konusunda geri durmamaktadır. Örgüt hedeflerine yönelik yaptıkları bu davranışlara ek olarak aynı zamanda bireysel gelişimlerine de odaklanan çalışanlar, örgütü ve kendilerini geliştirdikleri takdirde örgütlerinin onlara imkan sağlayacağını bilincinde olmaktadır. Bu sözleşme hem örgüt hem çalışanlar arasında bu doğrultuda kurulan bir psikolojik sözleşme türüdür. Dengeli psikolojik sözleşmede çalışanlar işlerini yapmaya aynı zamanda da kendi hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmaktadır (Rousseau, 2000, s. 11).

Çalışanlar, örgüt hedeflerini benimsediğinden ve bireysel olarak gelişmek istediklerinden dolayı sürekli olarak performans gösterme eğilimindedirler. Örgüt, çalışanlarının bu tutum ve davranışlarından dolayı onları ödüllendirmekle yükümlüdür. Dengeli sözleşmeler bu özelliğiyle güven sağlayıcı niteliktedir (Bostancı, 2019, s. 22).

Psikolojik sözleşme türlerinden üçüncüsü olan dengeli sözleşmeler, daha önce bahsedilen işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin bazı özelliklerinin toplandığı bir sözleşme türüdür. Bu özellikler ilişkisel sözleşmede bulunan geniş bir zamanı kapsayan süre zarfı ve ilişkisel sözleşme kavramında bulunan performansla ilişkili konular olarak belirlenmektedir (Şahin, 2010, s. 91).

3.2.4. Geçici Sözleşmeler

Psikolojik sözleşmelerin dördüncüsü olan geçici sözleşmeler, iş başvurusu ve işe alım esnasında gerçekleşen kısa dönemli sözleşmelerdir. Sınırlı bir dönemi kapsayan bu sözleşmeler, taraflardan birinin vaadettiklerini gerçekleştirmediği ya da sözlerini tutmadığı yani psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Geçici sözleşmelerde taraflar, iş ilişkisini ve örgütsel bağlılığı sınırlı buldukları için sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sözleşmeler her ne kadar sözleşme olarak adlandırılıyor olsa da sadece geçici düzenlemeleri kapsadığından dolayı tam bir sözleşme olarak sayılmamaktadır (Şahin, 2010, s. 90-91). Geçici sözleşmelerin tam olarak sözleşme olarak ifade edilmemesinin bir diğer nedeni ise işverenin ileriye dönük işe alımla ilgili bir vaadinin bulunmamasıdır (Patrick, 2008, s. 10).

Geçici sözleşmeler, gelecekte işle ilgili vaat edilen konuların yerine getirilmemesiyle alakalıdır ve bu sözleşmelerde performans beklentileri yok denecek kadar azdır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994, s. 468).

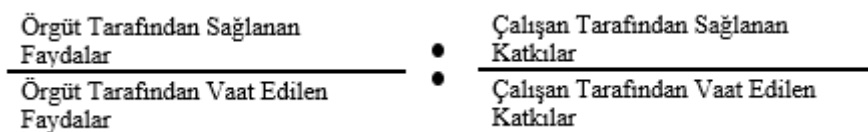
3.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali kavramına ilişkin literatür taramasına bu bölümde yer verilmektedir.

3.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Tanımı

Psikolojik sözleşmede bulunan taraflardan birinin vaatlerini yerine getirmediğinde oluşan durum psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmaktadır. Örgütün, çalışanların beklentilerine ve gösterdikleri performansa karşı kayıtsız kaldıkları durumda oluşmaktadır. Bu ihlal ve umursamazlıkla beraber çalışanlarda olumsuz duygu durumları meydana gelmektedir. Bunun sonucunda ise çalışan performansında düşüş yaşanmaktadır. Bazı durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetinin de olduğu görülmektedir (Morrison-Robinson, 1997, s. 230). Çalışanların, işe girdiklerinde umdukları beklentilerin karşılanmamasıyla, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi karıştırılmamalıdır. Çalışanlar, fazladan çalışmalarının ve çaba sarf etmelerinin sonucunda örgütünden ya da yöneticisinden bir takım beklentilere girebilmektedir. Bu beklentilerin yerine gelmediğini gören çalışan, umutsuzluğa ve hayal kırıklığına uğrayabilir. Ancak işletmenin, çalışana önceden belirtmiş olduğu ödüllendirme ya da terfi imkanlarının, çalışan çaba gösterdiği takdirde yerine getirilmemesi çalışanda daha büyük bir yıkım oluşturacaktır. Bahsedilen bu durum psikolojik sözleşme ihlalini oluşturmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 247).

Şekil 3.1 .Morrison ve Robinson'un Geliştirdiği İhlal Modeli



Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997, s. 240

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi, çalışanlar öncelikle, örgütün ne vaat ettiğine ve bu vaatlerin oransal olarak ne kadarının gerçekleştirildiğine odaklanmakta, ardından kendilerinin örgüte vaatlerini ve sunduğu hizmetleri kıyaslamaktadır. Son olarak çalışanlar bu oranları birbirleriyle kıyaslar ve sol kısımda bulunan orantıyı sağ kısımdakinden küçük olarak bulduklarında, psikolojik sözleşme ihlali olduğunu algılamaktadırlar (Morrison ve Robinson, 1997, s. 240).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair oluşan algı, çalışanların algılamış olduğu taahhütler ve gerçekleştirenler arasında uyumsuzluktan doğmaktadır (Petersitzke ve Lena, 2009,

s. 41). Bu algı aynı zamanda çalışan ve yönetici arasındaki çatışma ve güvensizlik sonucu da oluşabilmektedir. Tarafların arasındaki ilişkinin güvenilir düzeyde olmaması ve çalışanın, örgüt içerisinde yöneticisinin adil olmadığını düşünmesi de psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasına neden olarak gösterilmektedir (Tükeltürk vd., 2012, s. 94-95). Buradan yola çıkarak, örgütün vaadettiği ve sağladığı imkanlar birbiriyle örtüştüğü takdirde, çalışanların psikolojik sözleşmeye dair bir ihlalin olmadığını düşünmeleri söylenebilecektir.

3.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısına Neden Olan Faktörler

Psikolojik sözleşme ihlali algısı birden fazla faktörün örgütte bulunması sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörler şu şekilde açıklanmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 256):

- Çalışanlara sunulan eğitim imkanının söz verildiği gibi olmaması ya da hiç imkan sunulmaması,
- İşletmenin çalışanlara vermeyi vaat ettiği ücretlerle verdiği ücretler arasında tutarsızlık olması,
- Ödüllendirmelerin ve terfilerin önceden belirtildiği doğrultuda gerçekleşmemesi,
- Çalışanların yapacakları iş hakkında doğru bilgilendirilme yapılmaması,
- Örgütte iş güvenliğinin yeterli olmaması,
- Çalışanların yaptıkları işlere geribildirim yapılmaması,
- Örgütteki değişimlerden çalışanların haberdar edilmemesi ve fikrinin sorulmaması,
- Çalışanlara yeterince sorumluluk verilmemesi,
- İşe yeni başlayan çalışanlara, diğer çalışanların pozisyonları ve uzmanlıkları hakkında bilgi verilmemesi,
- Çalışanların yapması gereken işleri aksatması ya da örgüt adına hizmet sunmayı reddetmesi,
- Çalışanların görevlerini kötüye kullanması,
- Çalışanların, yöneticilerinin verdiği talimatlara uymaması.

Örgüt içinde meydana gelen bu olumsuzluklar psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasına neden olmaktadır.

3.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlalini, taraflardan birinin vaatlerini yerine getirmemesi oluşturmaktadır. Kişiden beklenen ama karşılığı alınamayan durumlarla psikolojik sözleşme

ihlali aynı şey değildir. Çalışanın olması gerekenden fazla çalışarak işvereninden ücret artışı gibi beklentilere sahip olması durumunda bu beklentisinin karşılanmamasıyla, işverenin çalışanın fazladan çalışmasının sonucunda ücretini artıracaklarını söylemesi ve arttırmaması arasında fark bulunmaktadır. İşverenin, vaadettiklerini yerine getirmede çalışanın haksızlık yapıldığını düşünmesi psikolojik sözleşme ihlali konusuna dahil edilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 247).

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduklarında doğacak sonuçlardan bir tanesi ise güvensizliktir. Çalışan, örgüte sunduğu hizmetlerin karşılıklı olacağı inancına sahiptir ve hizmetlerinin karşılıksız kaldığını görünce işletmeye karşı güveni azalmaktadır. Aynı zamanda sunduğu bu hizmetlerin işletme tarafından değerlendirmediğini fark eden çalışanın örgüte bağlılığında da azalma olmaktadır. Son olarak çalışan, kendisine vaat edilenlerin gerçekleşmediğini anladığı zaman iş tatmininin de azalması olağandır (Cassar, 2001, s. 197).

Psikolojik sözleşme ihlalinin doğurduğu diğer sonuçlar incelendiğinde ise, ihlali hisseden çalışanın iş değiştirme isteği, kendisine verilen işleri ve yükümlülüklerini yerine getirmekte isteksizleşmesi ve çalışma isteğinin de giderek azalması psikolojik sözleşme ihlali algısıyla gelen diğer sonuçlardır (Turnley ve Feldman, 2000, s. 27-29).

Psikolojik sözleşmelerin ihlalinin doğurduğu tepkisel sonuçlar incelendiğinde, bu sonuçların dörde ayrıldığı görülmektedir. Bu tepki türleri şu şekilde ifade edilmektedir:

Tablo 3.3.: Psikolojik Sözleşme İhlali Sonucu Oluşan Tepki Türleri

	Yapıcı	Yıkıcı
Aktif	İfade	İhmal ve İmha
Pasif	Kaçınma ve Susma	Terk Etme

Kaynak: Ott vd., 2002, s. 368

Tarafların, ihlal hissettiği zaman verdiği tepkiler Tablo 3.3'te gösterilmektedir. Bu davranışlar incelendiğinde, ifade, ihlale uğrayan tarafın bu ihlali düzeltmek maksadıyla gerçekleştirdiği ve karşı tarafı etkileyebileceği ya da kendini ifade ettiğinde sonuç alacağını bildiği durumlarda gerçekleşir. İhmal ve imha davranışı ise, çalışanların işletmenin zararına

gösterdiği ve işi aksatmaya yönelik davranışlardır. Bu davranışlar diğer çalışanların da bunu yaptığı ve kendilerini ifade ettiklerinde herhangi bir sonuç alamadıkları durumlarda gerçekleşir. Pasif-yapıcı tür içinde bulunan susma ve kaçınma davranışı ise çalışanın başka bir iş bulamayacağını düşündüğünde ya da hislerini ifade edeceği herhangi bir muhatabın bulunmadığı durumlarda koşulların iyileşmesini gözeterek yaptığı davranıştır. Son tür olan terk etme davranışı ise çalışanın kendi rızasıyla işten ayrılması olarak ifade edilmektedir. Bu durumda işverenler de görevlerini yerine getirmeyen ve işverenlerin sağladığı kolaylıkları suistimal eden çalışanları işten çıkartmakta ya da psikolojik sözleşme ihlali algısına kapılan çalışanlar gönüllü olarak işten ayrılmaktadır (Ott vd., 2002, s. 369).

3.4. Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki İlişkilere Dair Literatür Taraması

Bu bölümde, literatür taraması yapılan araştırma değişkenlerinin, birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Çalışmaya konu olan kavramların birlikte incelendiği araştırma sayısının sınırlı olmasıyla beraber tarama sonucu bulunan ilişkiler verilmiştir.

3.4.1. Motivasyon ve Prososyal Davranış Kavramlarının Arasındaki İlişki

Prososyal davranışların oluşumunda içsel ve dışsal motivasyon rol oynamaktadır. İçsel motivasyon, maddi ve manevi bir destek olmaksızın diğer insanların yararını gözeterek sergilenen davranışların; dışsal motivasyon ise kişinin bir beklentisinin gerçekleşeceği inancıyla sergilediği prososyal davranışların oluşmasına kaynaklık etmektedir (Karylowski, 1982, s. 398). Çalışanların işlerinden tatmin oldukları durumda ise yardımlaşma ve işbirliği duyguları ön plana çıkarak hem çalışma arkadaşlarına hem yöneticilerine karşı prososyal davranış sergileme oranları artmaktadır (İpek, 2014, s. 20).

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, içsel ve dışsal anlamda tatmine ulaşan çalışanlar örgütlerine bağlı olmakta ve bu bağlılığın sembolü olarak da prososyal davranışlar sergilemektedir (Esendemir, 2019, s. 143).

Frederickson tarafından geliştirilmiş olan genişlet ve inşa et teorisi, kişilerin işiyle ilgili pozitif duygulara sahip olmalarının, dolaylı olarak prososyal davranış göstermelerine kaynak oluşturduğunu desteklemektedir. Bu durum, insanların mutlu ve memnun olduklarında yeni fiziksel, sosyal ve psikolojik kaynaklar keşfedebildiklerini, bu kaynakların da kişilerde olumlu duygu ve düşünce oluşturabileceğini ve bu olumlu duygular sayesinde diğer insanlara karşı ekstra rol davranışı sergileyecekleri düşüncesiyle açıklanmaktadır (Mumcu, 2022, s. 150).

3.4.2. Prososyal Davranış ve Psikolojik Sözleşme Kavramları Arasındaki İlişki

Örgüt ve örgüt çalışanlarının birbirlerinden beklentileri olması prososyal davranış gösterme eğilimini etkilemektedir. Örgüt, çalışanları psikolojik sözleşmeye uydukları takdirde motivasyonlarını arttırmaya yönelik davranışlar sergiler ve bu davranışlar neticesinde çalışanların örgütsel bağlılığı oluşarak prososyal davranış gösterme düzeyleri de aynı doğrultuda artar. Psikolojik sözleşmeye uyulmadığı takdirde ise prososyal davranış gösterme durumunda düşüş olmakta hatta çalışanların işten ayrılma niyetleri bile oluşmaktadır (İpek, 2014, s. 18).

3.4.3. Motivasyon ve Psikolojik Sözleşme Kavramları Arasındaki İlişki

Örgütte ast ve üstlerin karşılıklı psikolojik sözleşme kurallarına uyması ve sözleşmedeki ilkeleri yerine getiriyor olması işle ilgili olumlu fikirler edinmelerini sağlamakta ve dolayısıyla motivasyonlarını arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların motivasyonu da psikolojik sözleşme ilkelerinin yerine getirilmesinde önemli ölçüde rol oynamaktadır (Lee ve Liu, 2009, s. 327). Çalışanlar, içsel olarak motive olduklarında, şartlar ne olursa olsun psikolojik sözleşme ilkelerini yerine getirmekte ve örgüt için çaba göstermektedir. Çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmak için yöneticiler, psikolojik sözleşme açısından çalışanların beklentilerini tahmin edebilmelidir. Motivasyonun oluşturulması ve yönlendirilmesi için bu oldukça önemlidir. Beklentilerin ne olduğunu öğrenmek için ise kilit nokta iletişimdir. Üstlerin astlarıyla iletişim halinde olmaları çalışanların beklentilerini anlamada yardımcı olmakta ve bu beklentiler karşılandığı takdirde de motivasyon sağlanmaktadır (Corder ve Ronnie 2018, s. 72-73).

4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONUN PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ÜZERİNDE ETKİSİ: PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

4.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırma hipotezleri ve modeli, verilerin analiz edilmesine yönelik yapılan işlemler ve araştırmanın kısıtları alt başlıklarına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, içsel ve dışsal motivasyonun çalışanların prososyal davranışları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü tespit etmektir.

İş dünyasında rekabetin büyümesi ve buna bağlı olarak işletmelerin ayakta kalabilmek için nitelikli ve donanımlı personelleri istihdam etmek istemeleri olağandır. Çalışanların örgütte verimli olabilmeleri ve işletmeye uzun yıllar boyunca hizmet sağlayabilmeleri oldukça önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının yüksek olması ve prososyal davranış göstermeleri çalışanların mutluluk ve verimlilik düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların psikolojik sözleşme algılarının yüksek düzeyde olması da işletme için olumlu yönde etkisi olan bir husustur. Bu açıdan içsel motivasyon ile dışsal motivasyonun prososyal davranış gösterme üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü olup olmadığı incelenecek ve bu kavramların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilecektir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

İçsel ve dışsal motivasyon ile prososyal davranış kavramları arasındaki ilişkinin boyutu ve bu ilişkide psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünün olup olmadığının tespitinin ampirik bir çalışmayla açığa çıkmasının, literüre katkıda bulunacağı ve sonraki araştırmalara yardımcı olacağı varsayılmaktadır.

İçsel ve dışsal motivasyon, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme kavramları önceki bölümlerde açıklandığı gibi işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için önem teşkil etmektedir. Çalışanların motivasyona sahip olmaları ve özellikle çalışma arkadaşlarına yönelik gösterdikleri prososyal davranışlar verimlilik açısından oldukça önemlidir. Ayrıca çalışanların

psikolojik sözleşme algılarının yüksek düzeyde olması da işletme için olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Örgütsel anlamda anlamlı olan bu kavramların kapsamlı biçimde araştırılmasıyla elde edilecek sonuçlar neticesinde işletme yöneticilerine verimliliklerini sağlamalarına ve sürdürmelerine yönelik önerilerde bulunulmasının örgüt için önemli olduğu düşünülmektedir.

4.1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Amasya ili merkez ilçesinde çalışan kamu kurumu personelinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini Ekim 2023-Ocak 2024 tarihleri arasında Amasya ili merkez ilçesinde kamu sektörünün farklı iş kollarında kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 385 çalışan oluşturmaktadır. 385 çalışana anket formu dağıtılmış olup, 370 anketten (%96 oranında) geri dönüş sağlanmıştır. 5 anket formunda ise cevaplarda eksiklikler olmasından dolayı değerlendirmeye alınmamış olup 365 anket analize dahil edilmiştir.

4.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket formu 5’li likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmıştır. Derecelendirmeler “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Anket 65 ifadeden oluşmaktadır. Anket sorularında 1-24 arasındaki ifadelerde motivasyon ölçeği yer almaktadır. Bu bölümde, Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)’ in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak, Dünder, Özutku, ve Taşpınar, (2007) tarafından geliştirilmiş olan içsel ve dışsal motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, içsel motivasyon boyutu 9 madde (1-9. Maddeler), dışsal motivasyon boyutu 15 madde (10-24. Maddeler) olmak üzere toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Dünder, Özutku, ve Taşpınar, (2007) tarafından yapılan çalışmada kullanılmış olup, Cronbach Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri içsel motivasyon boyutu için 0,83, dışsal motivasyon boyutu için 0,84 olarak bulunmuştur. Ayrıca bu ölçek Uğur (2020) tarafından yapılan bir çalışmada kullanılmış olup Cronbach Alfa değeri motivasyon ölçeğinin tamamı için 0,92, içsel motivasyon boyutu için 0,88 ve dışsal motivasyon boyutu için 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Ankette 25-40 arasındaki ifadelerde prososyalite ölçeği yer almaktadır. Ölçek, Caprara, Steca, Zelli ve Capanna (2005) tarafından geliştirilmiş (Bower 2012), Bağcı ve Öztürk Samur (2016) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek, yardımlaşma boyutu 7 ifade (25-31.maddeler) ve empati boyutu 9 madde (32-40.maddeler) olmak üzere 16 madde ve iki

boyuttan oluşmaktadır. Bağcı ve Öztürk Samur (2016) yaptıkları araştırmada ölçeği iki farklı grup için değerlendirmiş olup birinci grup için Cronbach Alfa değerini 0,70, ikinci grup için 0,91 olarak bulmuşlardır. Küçünuzun (2022) tarafından yapılan araştırmada ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Ankette 41-58. Maddeler arasındaki ifadelerde psikolojik sözleşme ölçeği yer almaktadır. Ölçek iki boyuttan oluşmaktadır. 41-49 arası ifadeler işlemsel sözleşme boyutu ve 50-58 maddeler arasındaki ifadeler ise ilişkisel sözleşme boyutunu içermektedir. Psikolojik sözleşme ölçeği Raja vd. (2004) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması Üçler (2018) tarafından yapılmıştır. Toros (2021) yaptığı araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 0,90 olarak tespit etmiştir.

Ankette 59-65 arasındaki ifadelerde çalışanların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde çalışanlara, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem yılı, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi ve kurum pozisyonu soruları sorulmuştur. Araştırmada ankete yönelik işlemler Ekim 2023- Ocak 2024 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Anket araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: İçsel motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisi vardır.

H1a: İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1b: İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2: Dışsal motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisi vardır.

H2a: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2b: Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3: Psikolojik sözleşme algısının prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisi vardır.

H3a: İşlemsel sözleşmenin yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3b: İşlemsel sözleşmenin empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3c: İlişkisel sözleşmenin yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3d: İlişkisel sözleşmenin empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4: İçsel motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H4a: İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H4b: İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H4c: İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H4d: : İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H5: Dışsal motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H5a: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H5b: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H5c: Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H5d: : Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H6: Çalışanların içsel motivasyonları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H7: Çalışanların dışsal motivasyonları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

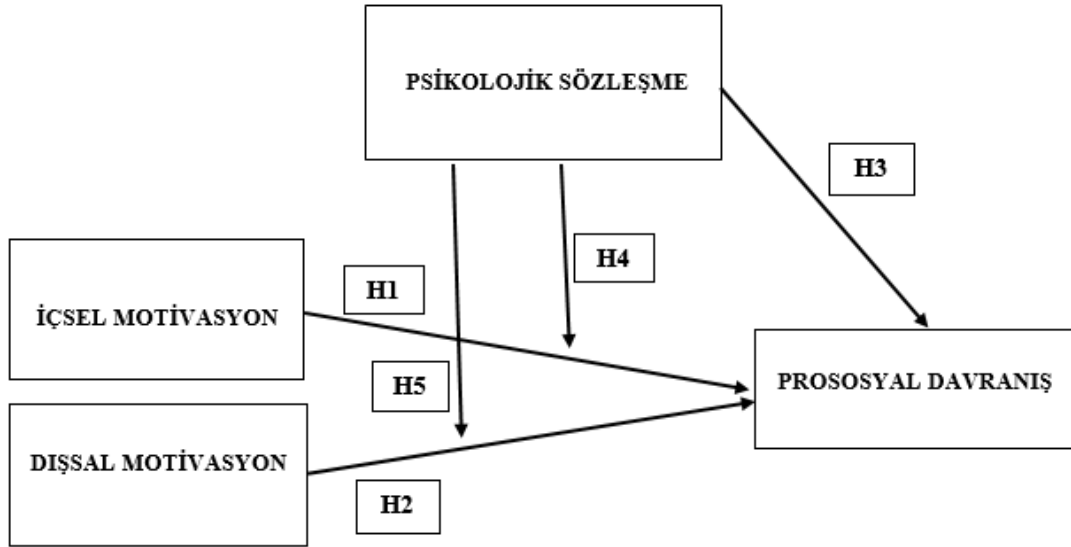
H8: Çalışanların prososyal davranışları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H9: Çalışanların psikolojik sözleşme algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

4.1.6. Araştırma Modeli

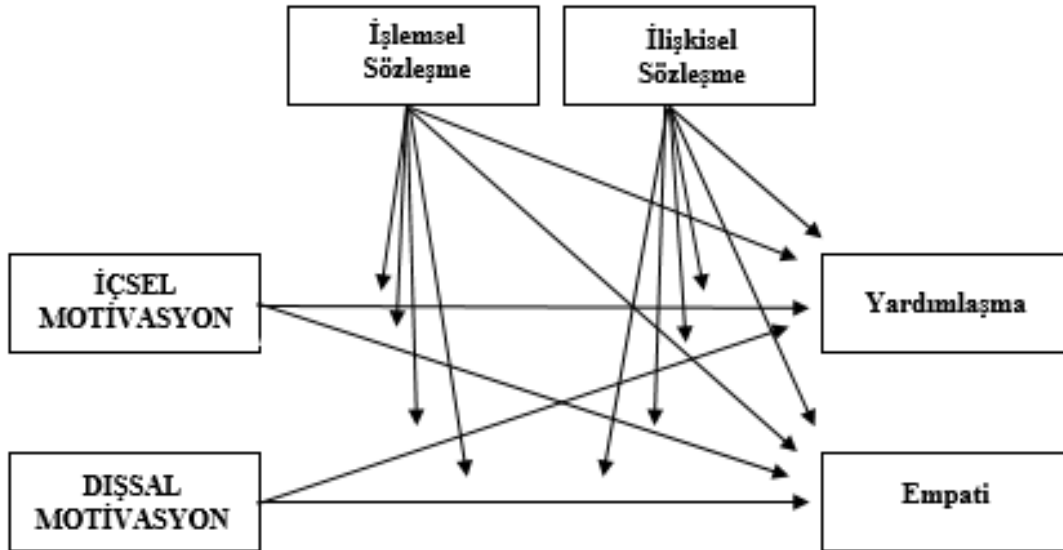
Bu çalışmanın temel amacı içsel ve dışsal motivasyonun prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü belirlemektir. Belirlenen bu amaç ve kavramlar arası ilişki ve etkileri ortaya koyan araştırmalardan elde edilen verilerle

araştırma modeli Şekil 4.1`de gösterilmektedir. Şekil 4.1`de gösterilen araştırmanın ana modeli, kavramlara ait alt boyutlandırmalar yapılmadan oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Ana Modeli

Araştırmanın bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerine ait alt boyutlar eklenerek oluşturulan detaylandırılmış araştırma modeli Şekil 4.2`de gösterilmektedir.



Şekil 4.2. Detaylandırılmış Araştırma Modeli

4.1.7. Verilerin Analizi

Veriler IBM SPSS v.23.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Düzenleyici etki analizi için PROCESS v.4.2 programından faydalanılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi için ise AMOS v.24.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizi doğrultusunda, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, normallik analizi, düzenleyici etki analizi, korelasyon ve basit doğrusal regresyon, t testi ve one-way Anova analizi kullanılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Kısıtı

Araştırmanın örneklemini oluşturan 365 çalışan kamu kurumlarında farklı iş kollarından seçildiği için analizlerin tek bir iş kolu üzerinden değerlendirilmesi mümkün olmamıştır. Çalışanlar anket kapsamında, çalışma arkadaşlarına örgütlerine ve yöneticilerine yönelik sorulara cevap verdikleri için objektif olmama olasılıkları bulunduğu varsayılmaktadır. Bu durumlar araştırmanın kısıtı olarak düşünülmektedir.

4.2. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, elde edilen verilerin analiz sonuçları ve yorumlamaları yer almaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara tablo, grafik ve açıklamalara bu bölümde yer verilmiştir.

4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında, kamu sektöründe farklı iş kollarında istihdam edilen 365 çalışana yüz yüze anket yöntemi uygulanmış olup, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin veriler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Özellik	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
Cinsiyet			
Kadın	155	42,5	42,5
Erkek	210	57,5	100,0
Medeni Durum			
Evli	270	74,0	74,0
Bekar	95	26,0	100,0
Yaş			
18-25	19	5,2	5,2
26-34	98	26,8	32,1
35-44	121	33,2	65,2
45-54	101	27,7	92,9
55 ve üzeri	26	7,1	100,0
Kıdem Yılı			
0-5 yıl	74	20,3	20,3
5-10 yıl	62	17,0	37,3
10-15 yıl	70	19,2	56,4
15-20 yıl	56	15,3	71,8
20 yıl ve üzeri	103	28,2	100,0
Eğitim Durumu			
Ortaöğretim	6	1,6	1,6
Lise	58	15,9	17,5
Önlisans	68	18,6	36,2
Lisans	215	58,9	95,1
Lisansüstü	18	4,9	100,0
Aylık Gelir Düzeyi			
11.400TL-22.000TL	104	28,5	28,5
23.000TL-33.000TL	226	61,9	90,4
34.000TL-44.000TL	15	4,1	94,5
45.000TL ve üzeri	20	5,5	100,0
Kurum Pozisyonu			
İşçi	72	19,7	19,7
Memur	256	70,1	89,9
Yönetici	37	10,1	100,0

Tablo 4.1. Demografik Bilgiler

Tablo 4.1' de aktarıldığı üzere anket çalışmasına katılan 365 çalışanın 115 adedini kadın katılımcılar, 210 adedini ise erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Yüzdesel olarak ifade edildiğinde ise, kadın katılımcılar örneklem grubunun %42,5'ini, erkek katılımcılar 57,5'ini oluşturmaktadır.

Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, evli çalışanlar 270 kişi, bekar çalışanlar ise 95 kişi olarak saptanmaktadır. Yüzdesel olarak incelendiğinde evli çalışanlar, toplam katılımcıların %74,0'ını, bekar çalışanlar ise %26,0'ını oluşturmaktadır.

Katılımcılar, yaş gruplandırmaları yönüyle incelendiğinde, 18-25 yaş arası çalışanların 19 kişi olduğu ve bu yaş grubunun %5,2 ile en düşük payı oluşturduğu görülmektedir. 26-34 yaş arası katılımcıların 98 kişi olduğu ve örneklem grubunun %98'ini oluşturduğu görülmektedir. En yüksek oranlı katılımcının bulunduğu yaş aralığı ise 121 kişinin oluşturduğu 35-44 yaş aralığıdır. 35-44 yaş aralığı oransal olarak örneklem %33,2sini oluşturmaktadır. Yine bu yaş aralığına yakın oranlarda katılımcının bulunduğu diğer yaş aralığı ise örneklem %27,7sini oluşturan 45-54 yaş aralığı olarak görülmektedir. Bu yaş aralığında toplam 101 katılımcı bulunmaktadır. 55 yaş ve üzeri katılımcılar ise 26 kişidir ve örneklem %7,1'ini oluşturdıkları görülmektedir.

Katılımcılar, kıdem yılı açısından incelendiğinde, 0-5 yıl arası kıdem yılı olan katılımcılar örneklem %20,3'ünü oluşturarak 74 kişi oldukları görülmektedir. 5-10 yıl arası çalışmış olan katılımcılar 62 kişi olup örneklem %17,0'sini oluşturmaktadır. Kıdem yılı 10-15 yıl arası olan çalışanlar 70 kişi olarak görülüp, oransal olarak bakıldığında örneklem %19,2sini oluşturmaktadırlar. 15-20 yıl arası süreyle çalışmış olan çalışanlar 56 kişidir ve örneklem %15,3'ünü oluşturmaktadır. Örneklemde oransal olarak en fazla görülen 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar oransal olarak %28,2lik bir dilime tekabül etmektedirler.

Katılımcıların eğitim durumlarına verdikleri yanıtlar neticesinde, örneklemde en az orana sahip grup %1,6 ve 6 kişi ile ortaöğretim olarak görülmektedir. Lise mezunlarının sayısı 58 kişi olup, örneklem %15,9'unu oluşturmaktadır. Önlisans mezunları örneklem %18,6'sını oluşturmakta ve 68 kişi olarak görülmektedir. Örneklem en yüksek oranına sahip olan grup 215 kişi ve örneklem %58,9'unu oluşturan lisans mezunlarıdır. Eğitim düzeyi

açısından yapılan incelemenin son grubu olan lisansüstü mezunlarının sayısı 18 kişi olup örneklemin %4,9'unu oluşturmaktadır.

Katılımcılar aylık gelirler düzeyleri açısından incelendiğinde, 11.400TL-22.000TL arasında gelir düzeyine sahip katılımcılar, 104 kişi olup, örneklemin %28,5'ini oluşturmaktadırlar. Örnekleimde oransal olarak en fazla değere sahip olan katılımcılar, 23.000TL-33.000TL aylık gelir düzeyine sahiptirler ve 226 kişi olarak örneklemin %61,9'unu oluşturmaktadırlar. 34.000TL-44.000TL arası gelir düzeyleri olan katılımcılar ise örneklem grubunda en az orana sahip olan 15 kişiden oluşmaktadırlar. Oransal olarak bakıldığında %4,1'lik bir karşılığa denk gelmektedir. Aylık gelir düzeyi gruplandırmasında en son grup olan 45.000TL ve üzeri gelir düzeyi olan katılımcılar örneklemin %5,5'ini oluşturan 20 kişidir.

Tablonun en son özelliği olan kurum pozisyonu gruplandırmasında, 72 işçi bulunarak bu grup oransal olarak %19,7'lik bir dilime tekabül etmektedir. Katılımcıların %70,1'i örneklemin en geniş pozisyonunu oluşturarak 256 kişiden oluşmaktadır. Son grup olan yönetici grubunda 37 kişi bulunarak örneklemin %10,1'ini oluşturmaktadırlar.

4.2.2. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan “motivasyon”, “sosyal davranış”, “psikolojik sözleşme” ölçeklerine ilişkin geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu doğrultuda yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği indekslerinden yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, ölçüm modellerini örneklem grubundan elde edilen verilerle doğrulamak amacıyla yapılmaktadır (Gülbüz, 2019b: 5-18).

4.2.2.1. Motivasyon Ölçeği Üzerinde Uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

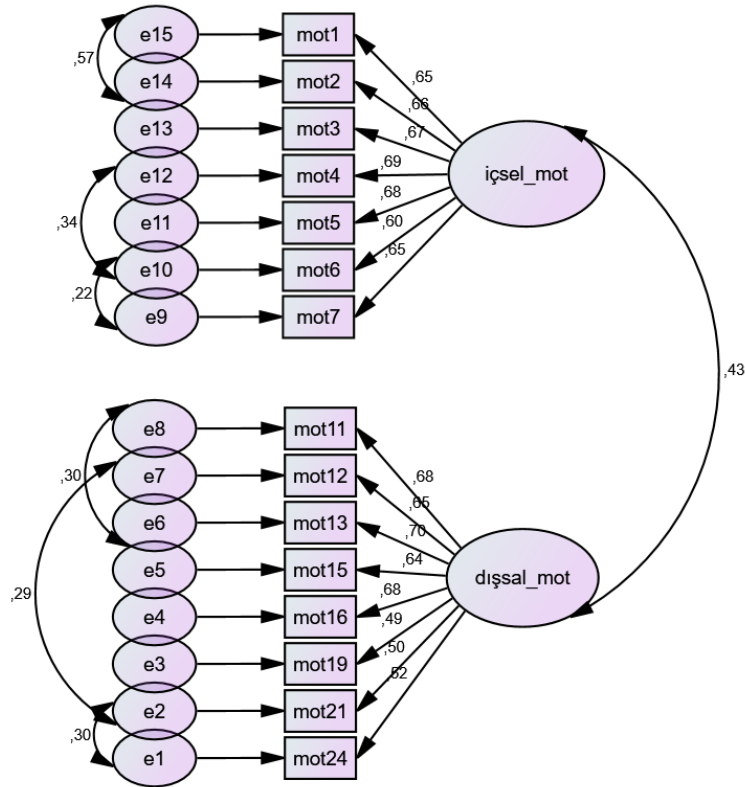
Motivasyon Ölçeği'nin yapı geçerliğini sağlamaya yönelik, 365 kişilik veri setine birincil düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada modelin faktör yapısının doğrulanmadığı sonucuna varılmıştır. Hata düzeyi 0.95 ve üzerinde olan 9 madde (içsel motivasyon boyutunun 8. ve 9. maddesi ve dışsal motivasyonun 10, 14, 17, 18, 20, 22, 23. maddeleri) modelden çıkarılmıştır. Kalan 15 maddenin faktör yükleri anlamlı bulunduktan sonra analiz tekrarlanmıştır. Ancak yine yapı geçerliliği için gereken uyum indekslerine ulaşamamıştır. Bu aşamada aynı faktör altında yer alan hata varyansları ilişkilendirilmiştir. Yapılan altı modifikasyon ($e_1 \leftrightarrow e_2$, $e_2 \leftrightarrow e_7$, $e_6 \leftrightarrow e_8$, $e_9 \leftrightarrow e_{10}$, $e_{10} \leftrightarrow e_{12}$,

e14↔e15) sonucunda analiz tekrarlanarak gerekli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.2’de paylaşılmıştır.

Tablo 4.2. Motivasyon Ölçeği Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,357	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,911	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,932	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,947	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq 0,97$	0,96 – 0,95	0,950	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,061	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,936	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,80	0,907	İyi Uyum

Tablo 4.2’deki sonuçlara göre Motivasyon Ölçeği’nin yapı geçerliliğinin sağlandığı sonucu görülmektedir. Ölçeğe uygulanan DFA sonucu oluşan yapısal eşitlik modellemesi Şekil 4.2’de sunulmuştur.



Şekil 4.2. Motivasyon Ölçeği Birincil Düzey DFA

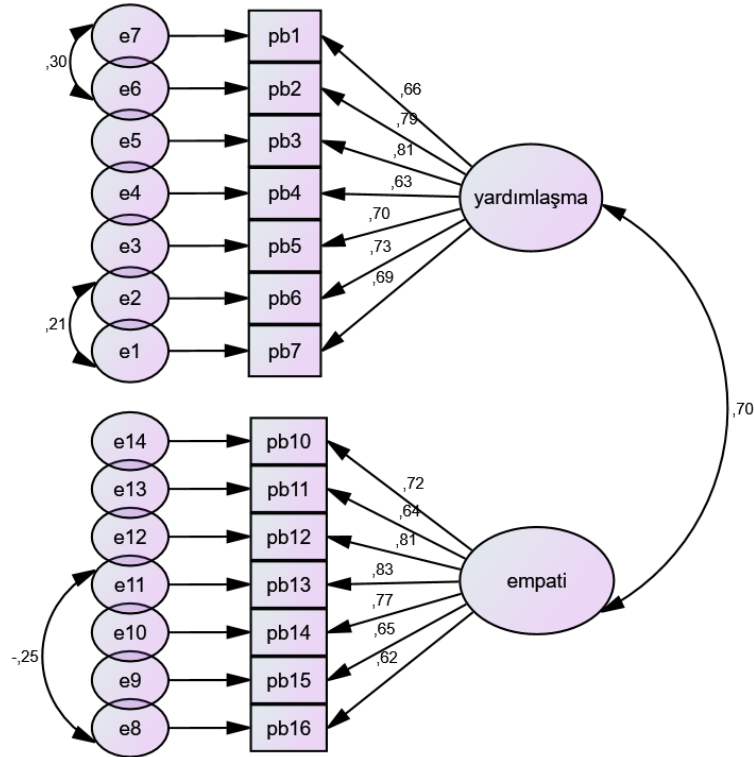
4.2.2.2. Prososyal Davranış Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA Sonuçları

Prososyal Davranış Ölçeği'nin yapı geçerliğini sağlamaya yönelik, 365 kişilik veri setine birincil düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada modelin faktör yapısının doğrulanmadığı sonucuna varılmıştır. Hata düzeyi 0.95 ve üzerinde olan 2 madde (empati boyutunun 8 ve 9.maddesi) modelden çıkarılmıştır. Kalan 14 maddenin faktör yükleri anlamlı bulunduktan sonra analiz tekrarlanmıştır. Ancak yapı geçerliliği için gereken uyum indekslerine yine ulaşılamamıştır. Bu aşamada modifikasyon indeksleri incelenmiş ve aynı faktör altında yer alan hata varyansları birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan üç modifikasyonun ($e1 \leftrightarrow e2$, $e6 \leftrightarrow e7$, $e8 \leftrightarrow e11$) ardından yapı geçerliliği için gerekli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Prososyal Davranış Ölçeği Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,638	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,928	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,943	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,954	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	0,96 – 0,95	0,954	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,067	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,932	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,80	0,903	İyi Uyum

Tablo 4.3'teki sonuçlara göre Prososyal Davranış Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlandığı sonucu görülmektedir. Ölçeğe uygulanan DFA sonucu oluşan yapısal eşitlik modellemesi Şekil 4.2'de sunulmuştur.



Şekil 4.3. Prososyal Davranış Ölçeği Birincil Düzey DFA

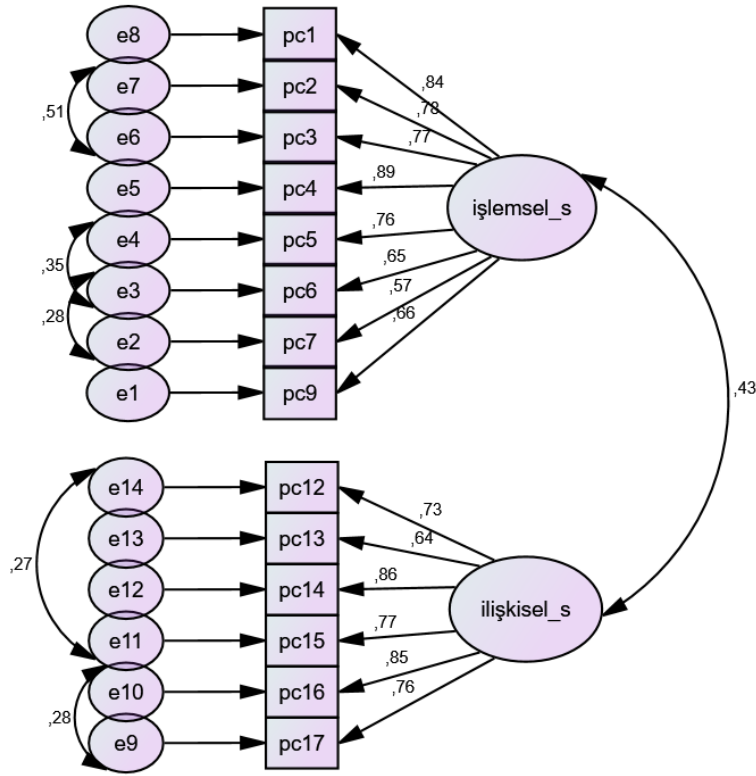
4.2.2.3 Psikolojik Sözleşme Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA Sonuçları

Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin yapı geçerliğini sağlamaya yönelik, 365 kişilik veri setine birincil düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada modelin faktör yapısının doğrulanmadığı sonucuna varılmıştır. Hata düzeyi 0.95 ve üzerinde olan 4 madde (işlemsel sözleşme boyutuna ait 8.madde ve ilişkisel sözleşme boyutuna ait 10, 11 ve 18. maddeler) modelden çıkarılmıştır. Kalan 14 maddenin faktör yükleri anlamlı bulunduktan sonra analiz tekrarlanmıştır. Ancak yine yapı geçerliliği için gereken uyum indekslerine ulaşılammıştır. Bu aşamada aynı faktör altında yer alan hata varyansları ilişkilendirilmiştir. Yapılan beş modifikasyon ($e2 \leftrightarrow e3$, $e3 \leftrightarrow e4$, $e6 \leftrightarrow e7$, $e9 \leftrightarrow e10$, $e11 \leftrightarrow e14$) sonucunda analiz tekrarlanarak gerekli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.4'te paylaşılmıştır.

Tablo 4.4. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Birincil Düzey DFA Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2 / sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	3,121	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,935	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,942	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,955	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	0,96 – 0,95	0,955	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,076	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,924	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,80	0,888	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 4.4'teki sonuçlara göre Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlandığı sonucu görülmektedir. Ölçeğe uygulanan DFA sonucu oluşan yapısal eşitlik modellemesi Şekil 4.4'te sunulmuştur.



Şekil 4.4. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Birincil Düzey DFA

4.2.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçekler bu araştırmadan önce birçok araştırmada kullanılmıştır. Bu neticede ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliği daha önceden test edilmiştir. Araştırmada kullanılan üç ölçek ve alt boyutları için içsel tutarlılık analizi uygulanmış ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi aşamasında “Cronbach Alfa” katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilir olup olmadığı aşağıdaki aralıklara göre yorumlanmaktadır(Kalaycı, 2010:405)

$0 < \text{Alfa} < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 < \text{Alfa} < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0.60 < \text{Alfa} < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \text{Alfa} < 1.00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ulaşılan alfa değerleri Tablo 4.5’te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
İçsel Motivasyon Boyutu	7	0,853
Dışsal Motivasyon Boyutu	8	0,836
Motivasyon Ölçeği	15	0,846
Yardımlaşma Boyutu	7	0,880
Empati Boyutu	7	0,875
Prososyal Davranış Ölçeği	14	0,910
İşlemsel Sözleşme Boyutu	8	0,914
İlişkisel Sözleşme Boyutu	6	0,903
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	14	0,852

Tablo 4.5’te görüldüğü üzere Motivasyon ölçeği alt boyutlarından olan içsel motivasyon boyutunun cronbach alfa değeri (içsel tutarlılık katsayısı) 0,853, diğer boyut olan dışsal motivasyonun cronbach alfa değeri 0,836 ve araştırmada kullanılan motivasyon ölçeğinin cronbach alfa değeri ise 0,846 olarak bulunmuştur. Prososyal davranış ölçeği alt boyutlarından olan yardımlaşma boyutunun cronbach alfa değeri 0,880, diğer alt boyut olan empatinin cronbach alfa değeri ise 0,875 olarak bulunmuştur. Genel prososyal davranış ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,910 olarak bulunmuştur. Diğer araştırma ölçeği olan psikolojik sözleşme ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,852 olarak tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeği alt boyutlarından olan işlemsel sözleşmenin cronbach alfa değeri 0,914, diğer boyut olan ilişkisel sözleşmenin cronbach alfa değeri ise 0,903 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan motivasyon, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme ölçeklerinin ve alt boyutlarının içsel tutarlılık katsayılarının büyük olması nedeniyle ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.4. Normallik Analizi

Çalışmada değişkenleri ölçmek amacıyla yararlanılan ifadeler SPSS paket programı aracılığıyla içsel motivasyon, dışsal motivasyon, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme için uygulanan normallik analizi sonucu elde edilen verilere Tablo 4.6’da yer verilmiştir.

Tablo 4.6. İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış ve Psikolojik Sözleşme Ölçekleri Normal Dağılım Analizleri (Çarpıklık ve Basıklık)

	Çarpıklık	Basıklık
Motivasyon	-0,393	0,430
İçsel Motivasyon	-0,918	1,556
Dışsal Motivasyon	-0,314	-0,256
Prososyal Davranış	-0,591	1,267
Yardımlaşma	-0,546	0,900
Empati	-0,677	1,510
Psikolojik Sözleşme	-0,469	0,208
İşlemsel Sözleşme	-0,809	0,665
İlişkisel Sözleşme	-0,133	-0,766

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için yapılan testte verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bunun sonucunda verilerin -2 ile +2 arasında değerlere sahip olduğu tespit edilerek verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.5. Çalışanların Temel Değişkenler Açısından İncelenmesi

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme boyutlarına(işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme) ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.8. , Tablo 4.9. ve Tablo 4.10' da görülmektedir.

4.2.5.1.Çalışanların İçsel ve Dışsal Motivasyonlarına Yönelik Bulgular

Tablo 4.7'de çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.7. Çalışanların İçsel ve Dışsal Motivasyonlarına Yönelik Bulgular

Motivasyon Ölçeği	Ortalama	Std. Sapma
1. Yaptığım işte başarılıyım.	4,31	0,74
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	4,42	0,71
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	3,96	0,94
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,16	0,95
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	4,11	0,88
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	4,12	0,95
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,95	0,99
İçsel Motivasyon Boyutu	4,14	0,64
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	3,35	1,16
12. İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	3,03	1,44
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,51	1,19
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	4,41	1,19
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,54	1,08
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.	3,63	0,99
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	2,36	1,31
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,89	1,42
Dışsal Motivasyon Boyutu	3,25	0,84
Genel Motivasyon Ortalaması	3,66	0,61

Tablo 4.7 incelendiğinde çalışanların içsel motivasyonları ile ilgili ölçek ifadelerine çoğunlukla “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ve “4: Katılıyorum” arasında seyrettiği görülmektedir. İçsel Motivasyon boyutunun ortalaması 4,14 olup, yüksek düzeyde saptanmıştır. İçsel Motivasyon sorularının arasında ortalama olarak en yüksek yanıt alan soru 4,42 ortalamayla, “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.” olmuştur. En düşük ortalamaya sahip yanıt alan soru ise 3,95 ortalamayla “Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.” olmuştur.

Dışsal motivasyon açısından çalışanların verdikleri yanıtlar incelendiğinde çoğunlukla “2: Katılmıyorum”, “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ve “4: Katılıyorum” yanıtları verildiği görülmektedir. Dışsal motivasyon boyutunun ortalaması 3,25 olup orta düzeyde bir ortalama olduğu görülmektedir. Değerlere bakıldığında 4,41 ortalamayla “Konularında uzman

olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.” sorusu yüksek puan düzeyindedir. “Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.” sorusuna verilen yanıtlar ise 2,36 ortalama ile en düşük puan değerine sahiptir. Genel motivasyon ortalaması 3,66 olup, orta düzeyde puan değerine sahip olduğu görülmektedir.

4.2.5.2. Çalışanların Prososyal Davranışlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.8’de çalışanların prososyal davranışlarına ilişkin değerlendirmelerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.8. Çalışanların Prososyal Davranışlarına Yönelik Bulgular

Prososyal Davranış Ölçeği	Ortalama	Std. Sapma
1. Arkadaşlarıma/meslektaşlarıma çalışmalarında yardım etmekten memnunum.	4,22	0,76
2. Arkadaşlarımla sahip olduğum şeyleri paylaşıyorum.	4,22	0,77
3. Başkalarına yardım etmeye çalışırım.	4,37	0,61
4. İhtiyacı olanlara yardım için gönüllü çalışmalara katılırım.	4,10	0,82
5. Başkalarının duygularını anlayıp, kendimi onların yerine koyabilirim.	4,21	0,76
6. İhtiyacı olanlara hemen yardım ederim.	4,12	0,78
7. Başkalarının sıkıntıya düşmemelerine yardım etmek için elimden geleni yaparım.	4,19	0,75
Yardımlaşma Boyutu	4,20	0,57
10. Üzgün olanları teselli etmeye çalışırım.	4,12	0,76
11. Para veya başka şeyleri kolayca ödünç verebilirim.	3,58	1,01
12. Sıkıntısı olan insanların yerine kendimi kolayca koyabilirim.	4,00	0,83
13. İhtiyacı olanlara göz kulak olmaya çalışırım.	4,09	0,77
14. Bana gelen iyi bir fırsatı arkadaşlarımla kolayca paylaşıyorum.	4,04	0,79
15. Kendini yalnız hisseden arkadaşlarla vakit geçiririm.	3,90	0,88
16. Doğrudan benimle ilgisi olmayan durumlarda bile arkadaşlarımdan rahatsızlıklarından hemen ben de etkilenirim.	3,73	0,95
Empati Boyutu	3,92	0,65
Genel Prososyal Davranış Ortalaması	4,06	0,55

Tablo 4.8 incelendiğinde çalışanların yardımlaşma boyutu ile ilgili ölçek ifadelerine çoğunlukla “4: Katılıyorum” değerlendirmesi yaptıkları görülmektedir. Yardımlaşma boyutunun ortalaması 4,20 olup, yüksek düzeyde saptanmıştır. Yardımlaşma boyutu sorularının arasında ortalama olarak en yüksek yanıt alan soru 4,37 ortalama ile, “Başkalarına yardım etmeye çalışırım.” olmuştur. En düşük ortalama ile sahip yanıt alan soru ise 4,10 ortalama ile “İhtiyacı olanlara yardım için gönüllü çalışmalara katılırım.” olmuştur.

Empati Boyutu açısından çalışanların verdikleri yanıtlar incelendiğinde çoğunlukla “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ve “4:Katılıyorum” yanıtları verildiği görülmektedir. Empati boyutunun ortalaması 3,92 olup orta düzeyde bir ortalama olduğu görülmektedir. Değerlere bakıldığında 4,12 ortalamaıyla “Üzgün olanları teselli etmeye çalışırım.” sorusu yüksek puan düzeyindedir. “Para veya başka şeyleri kolayca ödünç verebilirim.” sorusuna verilen yanıtlar ise 3,58 ortalamaıyla en düşük puan değerine sahiptir. Genel prososyal davranış ölçeği ortalaması 4,06 olup, yüksek düzeyde puan değerine sahip olduğu görülmektedir.

4.2.5.3. Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algılarına Yönelik Bulgular

Tablo 4.9’da çalışanların psikolojik sözleşme algılarına ve alt boyutlarına (İşlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme) ilişkin değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 4.9. Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algılarına Yönelik Bulgular

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Ortalama	Std. Sapma
1. Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.	3,74	1,06
2. İşyerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.	3,85	1,00
3. İşyerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.	3,92	1,00
4. Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışabilirim.	3,68	1,11
5. Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.	3,83	1,05
6. İşyerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.	3,99	0,92
7. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik de çalışıyorum.	3,91	0,91
9. İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir	3,78	1,06
İşlemsel Sözleşme Boyutu	3,83	0,79
12. İşyerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.	3,13	1,32
13. İşyerim için çalışırken kendimi ailenin bir üyesi gibi görüyorum.	3,66	1,13
14. İşyerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.	2,88	1,35
15. Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden işyerimde terfi almayı bekliyorum.	2,99	1,32
16. İşyerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.	3,08	1,31
17. İşyerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.	3,09	1,25
İlişkisel Sözleşme Boyutu	3,13	1,05
Genel Psikolojik Sözleşme Ortalaması	3,74	0,59

Tablo 4.9 incelendiğinde çalışanların genel psikolojik sözleşme algılarına yönelik ifadelerine verdikleri yanıtlar ortalama 3,74 değerindedir. İşlemsel sözleşme alt boyutu incelendiğine, çalışanların verdikleri yanıtlar, “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” değerinde seyretmektedir. İşlemsel sözleşme algılarına yönelik ifadelerden en yüksek değere sahip ifade 3,99 ortalama ile “İşyerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım” olmuştur. En düşük ortalamaya sahip olan ifade ise “Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışabilirim” ifadesidir ve ortalama değeri 3,68 olarak saptanmıştır. İşlemsel sözleşme alt boyutunun genel ortalaması 3,83 olarak bulunmuştur.

Psikolojik sözleşme algısının diğer boyutu olan ilişkisel sözleşme algısının ölçek ortalaması 3,13 ile orta düzey bir değeri ifade etmektedir. Bu boyutta bulunan yanıtlamalar çoğunlukla “2: Katılmıyorum” ve “3: Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum” bandında seyretmektedir. En yüksek puana sahip değerlendirme 3,66 ile “İşyerim için çalışırken kendimi ailenin bir üyesi gibi görüyorum.” İfadesi olmuştur. “İşyerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir” ifadesi ise 2,88 ortalama ile en düşük puana sahip olarak bulunmuştur.

4.2.6. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla SPSS paket programı aracılığıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı +1 ve -1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu bağlamda, korelasyon katsayısının +1 değerini alması iki değişken arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Korelasyon katsayısının 0 olması, değişkenler arasında herhangi bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. Katsayının -1’e eşit olması ise iki değişken arasındaki ilişkinin negatif olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı ne kadar +1’e yakın olursa ilişkinin o kadar büyük olduğunu söylemek mümkündür (Tabachnick ve Fidell, 2013). Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Korelasyon Analizi

	N	Ort	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivasyon	365	3,6692	,61288	1								
İçsel Motivasyon	365	4,1452	,64871	,714**	1							
Dışsal Motivasyon	365	3,2527	,84317	,882**	,300**	1						
Prososyal Davranış	365	4,0626	,55153	,423**	,471**	,260**	1					
Yardımlaşma	365	4,2051	,57552	,413**	,512**	,219**	,882**	1				
Empati	365	3,9202	,65457	,350**	,344**	,246**	,910**	,607**	1			
Psikolojik Sözleşme	365	3,5378	,76981	,636**	,350**	,631**	,445**	,353**	,434**	1		
İşlemsel Sözleşme	365	3,8373	,80592	,481**	,392**	,392**	,495**	,421**	,465**	,846**	1	
İlişkisel Sözleşme	365	3,1384	1,05538	,592**	,198**	,674**	,252**	,173**	,273**	,840**	,422**	1

Not:**: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı, 1=Motivasyon, 2=İçsel Motivasyon, 3=Dışsal Motivasyon, 4=Prososyal Davranış, 5=Yardımlaşma, 6=Empati, 7=Psikolojik Sözleşme, 8=İşlemsel Sözleşme, 9=İlişkisel Sözleşme

Tablo 4.10 'daki veriler incelendiğinde, çalışmanın temel değişkenleri olan motivasyon, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme algısının birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Motivasyon alt boyutlarından olan içsel motivasyonun, prososyal davranışla arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır ($r=0,471$, $p=0,000$, $p<0,01$). İçsel motivasyonun, prososyal davranış alt boyutlarından olan yardımlaşma boyutuyla arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r=0,512$, $p=0,000$, $p<0,01$). İçsel motivasyonun empati boyutuyla arasında da pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r=0,344$, $p=0,000$, $p<0,01$). İçsel motivasyonun psikolojik sözleşme algısıyla ilişkisi incelendiğinde orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir ($r=0,350$, $p=0,000$, $p<0,01$). Psikolojik sözleşme alt boyutlarıyla olan ilişkileri incelendiğinde, içsel motivasyon ve işlemsel sözleşme boyutunun arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,392$, $p=0,000$,

$p<0,01$). Diğer boyut olan ilişkisel sözleşmeyle ise düşük düzeyde pozitif yönde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir ($r=0,198$, $p=0,000$, $p<0,01$).

Motivasyon alt boyutlarından olan dışsal motivasyonun diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, prososyal davranışlar ($r=0,260$, $p=0,000$, $p<0,01$) ve alt boyutları olan yardımlaşma ($r=0,219$, $p=0,000$, $p<0,01$) ve empati ($r=0,246$, $p=0,000$, $p<0,01$) ile arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyonun psikolojik sözleşmeyle arasındaki ilişki incelendiğinde, psikolojik sözleşmeyle arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,631$, $p=0,000$, $p<0,01$). Psikolojik sözleşme alt boyutlarıyla olan ilişki incelendiğinde işlemsel sözleşme ($r=0,392$, $p=0,000$, $p<0,01$) ve ilişkisel sözleşme boyutuyla ($r=0,674$, $p=0,000$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

Prososyal Davranış ve alt boyutlarının diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, düzenleyici değişken olan psikolojik sözleşme ($r=0,445$, $p=0,000$, $p<0,01$) ve alt boyutu olan işlemsel sözleşmeyle ($r=0,495$, $p=0,000$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyut olan ilişkisel sözleşmeyle ise arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur ($r=0,252$, $p=0,000$, $p<0,01$). Prososyal davranış alt boyutlarından biri olan yardımlaşmanın psikolojik sözleşme ve alt boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, psikolojik sözleşme ($r=0,353$, $p=0,000$, $p<0,01$) ve alt boyutu olan işlemsel sözleşmeyle ($r=0,421$, $p=0,000$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyut olan ilişkisel sözleşmeyle ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkisi olduğu bulunmuştur ($r=0,173$, $p=0,000$, $p<0,01$). Prososyal davranış diğer alt boyutu olan empatinin psikolojik sözleşme ve alt boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde, psikolojik sözleşme ($r=0,434$, $p=0,000$, $p<0,01$) ve alt boyutu olan işlemsel sözleşmeyle ($r=0,465$, $p=0,000$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyut olan ilişkisel sözleşmeyle ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkisi olduğu bulunmuştur ($r=0,273$, $p=0,000$, $p<0,01$).

Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, içsel ve dışsal motivasyonun prososyal davranış ve alt boyutları ile, psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile prososyal davranışın ve alt boyutlarının psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile aralarında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir. Bu analiz sayesinde aralarında ilişki bulunduğu teyit edilen değişkenlerin aralarındaki ilişkinin detaylı olarak incelenmesi adına regresyon analizi yapılacaktır.

4.2.7. Regresyon Analizi

İçsel ve dışsal motivasyonun ve psikolojik sözleşme alt boyutlarının prososyal davranış alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

4.2.7.1. İçsel Motivasyonun Prososyal Davranış Gösterme Üzerine Etkisi

İçsel motivasyonun prososyal davranış boyutları olan yardımlaşma ve empati üzerindeki etkisini belirlemek üzere Tablo 4.11. ve Tablo 4.12’de basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.11. İçsel Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H1a	Bağımlı Değişken: Yardımlaşma		
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İçsel Motivasyon	,512	13,844	,000*
F:128,654		R ² : ,262	p: ,000

*p<0,01

Tablo 4.11 incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R² değerine bakıldığında İçsel motivasyon, yardımlaşma boyutunun %26,2’sini açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,512) bakıldığında içsel motivasyon ve yardımlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H1a hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.12. İçsel Motivasyon ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H1b	Bağımlı Değişken: Empati		
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İçsel Motivasyon	,344	11,891	,000*
F:48,765		R ² : ,118	p: ,000

*p<0,01

Tablo 4.12. incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında İçsel motivasyon, empati boyutunun %11,8'ini açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,344) bakıldığında içsel motivasyon ve empati arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H1b hipotezi desteklenmektedir.

4.2.7.3. Dışsal Motivasyonun Prososyal Davranış Gösterme Üzerine Etkisi

Dışsal motivasyonun prososyal davranış boyutları olan yardımlaşma ve empati üzerindeki etkisini belirlemek üzere Tablo 4.13. ve Tablo 4.14'te basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.13. Dışsal Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H2a	Bağımlı Değişken: Yardımlaşma		
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
Dışsal Motivasyon	,219	31,666	,000*
F:18,238		R ² : ,048	p: ,000

* $p < 0,01$

Tablo 4.13 incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında dışsal motivasyon, yardımlaşma boyutunun %4,8'ini açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,219) bakıldığında dışsal motivasyon ve yardımlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H2a hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.14. Dışsal Motivasyon ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H2b	Bağımlı Değişken: Empati		
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
Dışsal Motivasyon	,246	24,866	,000*
F:23,291		R ² : ,060	p: ,000

* $p < 0,01$

Tablo 4.14. incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında dışsal motivasyon, empati boyutunun %6'sını açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,246) bakıldığında dışsal motivasyon ve empati

arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H2b hipotezi desteklenmektedir.

4.2.7.4. Psikolojik Sözleşmenin Prososyal Davranış Gösterme Üzerine Etkisi

Psikolojik sözleşme alt boyutlarının prososyal davranış boyutları olan yardımlaşma ve empati üzerindeki etkisini belirlemek üzere Tablo 4.15, Tablo 4.16, Tablo 4.17. ve Tablo 4.18’de basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.15. İşlemsel Sözleşme ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H3a			
Bağımlı Değişken: Yardımlaşma			
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İşlemsel Sözleşme	,421	22,892	,000*
F:78,176		R ² : ,177	p: ,000

*p<0,01

Tablo 4.15. incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R² değerine bakıldığında işlemsel sözleşme, yardımlaşma boyutunun %17,7’sini açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,421) bakıldığında işlemsel sözleşme ve yardımlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H3a hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.16. İşlemsel Sözleşme ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H3b			
Bağımlı Değişken: Empati			
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İşlemsel Sözleşme	,465	16,701	,000*
F:100,006		R ² : ,216	p: ,000

*p<0,01

Tablo 4.16. incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R² değerine bakıldığında işlemsel sözleşme, empati boyutunun %21,6’sını açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,465) bakıldığında işlemsel sözleşme ve empati arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H3b hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.17. İlişkisel Sözleşme ve Yardımlaşma Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H3c			
Bağımlı Değişken: Yardımlaşma			
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İlişkisel Sözleşme	,173	41,888	,000*
F:11,164		R²: ,030	p: ,001*

*p<0,01

Tablo 4.17. incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R² değerine bakıldığında ilişkisel sözleşme, yardımlaşma boyutunun %3'ünü açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,173) bakıldığında ilişkisel sözleşme ve yardımlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H3c hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.18. İlişkisel Sözleşme ve Empati Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H3d			
Bağımlı Değişken: Empati			
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İlişkisel Sözleşme	,273	32,683	,000*
F:29,302		R²: ,075	p: ,000

*p<0,01

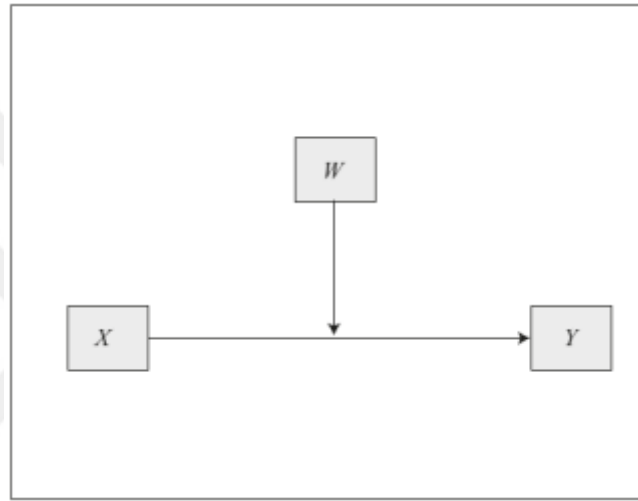
Tablo 4.18. incelendiğinde, p (0,000) değerinde model anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R² değerine bakıldığında ilişkisel sözleşme, empati boyutunun %7,5'ini açıklamaktadır. Tabloda β katsayısına (0,273) bakıldığında ilişkisel sözleşme ve empati arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H3d hipotezi desteklenmektedir.

4.2.8. Düzenleyici Etki Analizi

İşsel ve dışsal motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla Hayes tarafından geliştirilmiş olan

SPSS Process Version 4.2 kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bulunan ilişkide moderatör değişkenin etkisini ölçümlemede Hayes (2018) tarafından üretilen model diyagramları kullanılmıştır. Çalışma kapsamında düzenleyici etki hipotezine uygun model diyagramı “Model 1” olup, İçsel ve Dışsal Motivasyonun Prososyal Davranış Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Düzenleyici Etkisini saptamak için toplam 8 hipotez için ayrı ayrı kullanılmıştır. Model 1 Şekil 4.5’te gösterilmektedir.

Şekil 4.5. Basit Moderatör Konsepti Model No:1



Kaynak: (Hayes, A.F. 2018)

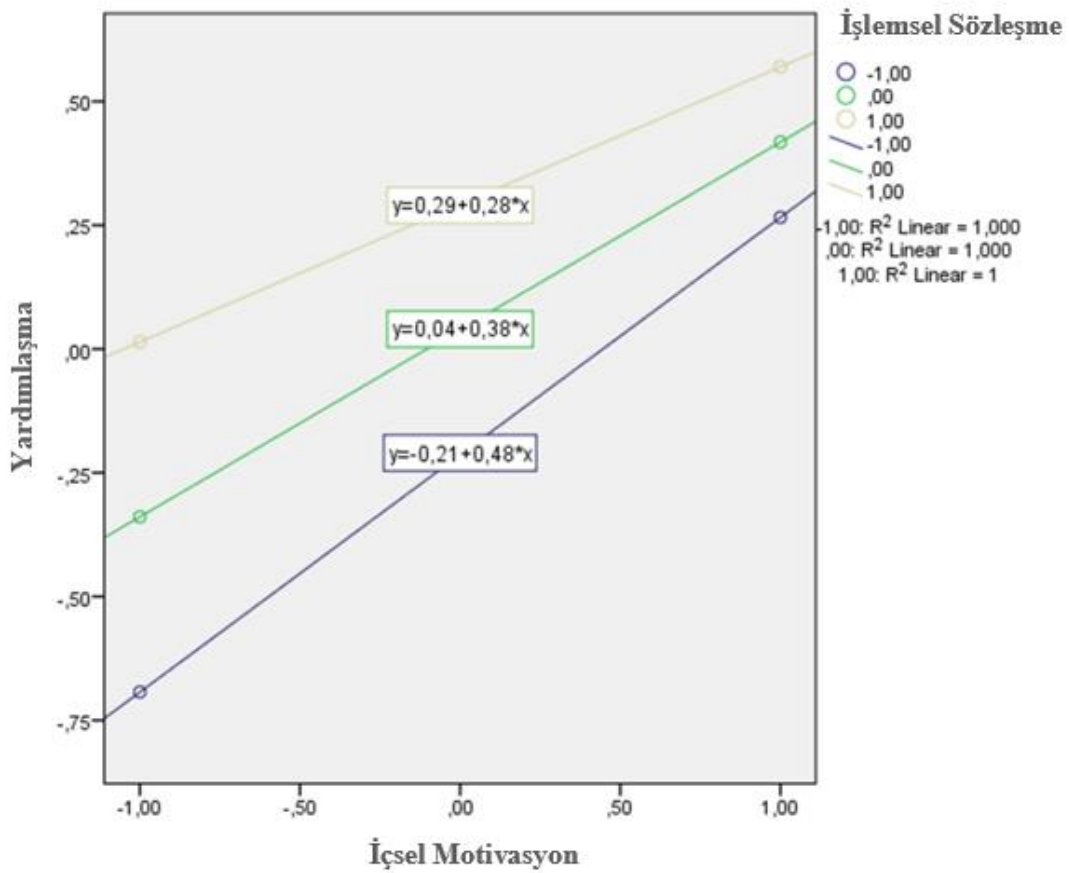
Şekil 4.5. ile gösterilen Model 1’de X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken ve W ise moderatör değişkendir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.19. İçsel Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H4a	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	0,039	0,045	0,872	0,384
İçsel Motivasyon	0,379	0,048	7,901	0,000
İşlemsel Sözleşme	0,253	0,047	5,407	0,000
Düzenleyici Etki (X*W)	-0,101	0,036	-2,822	0,005
Model Özeti	R	R ²	F	Anlamlılık
X*W	0,578	0,334	60,297	0,000
		ΔR^2	F	Anlamlılık
		0,015	7,963	0,005

Düzenleyici Etki=İçsel Motivasyon*İşlemsel Sözleşme

Tablo 4.19. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük çıkmasından dolayı, anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,005<0,05$). Bu doğrultuda içsel motivasyonun yardımlaşma üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, düzenleyici değişkenin etkin olup olmadığını tespit etmek için düzenleyici değişkene ait ortalama değer ve ortalama değer bir standart sapma altı ve bir standart sapma üstünde değerler verilmesi suretiyle üç ayrı regresyon doğrusu çizilerek, doğruların paralel olmaması şartı aranmaktadır (Jacard ve Turrisi, 2003, s. 32). Söz konusu analiz Şekil 4.6.'da sunulmuştur.



Şekil 4.6. İşlemsel Sözleşmenin İçsel Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi

Şekil 4.6.'da düzenleyici değişkenin analize eklendiği takdirde analizin gücünü değiştirdiği sonucu, doğruların birbirine paralel olmaması neticesinde tespit edilmiştir. Analize göre, düzenleyici değişkene ait değer bir standart sapma altında değer verilerek çizilen regresyon doğrusunun eğimindeki artıştan yola çıkarak, içsel motivasyon ve yardımlaşma boyutu arasındaki ilişkinin arttığı; normal değer bir standart sapma üstünde değer verildiğinde ise bu ilişkinin azaldığı sonucu gözlemlenmiştir. İşlemsel sözleşme algısı oluştuğunda

çalışanların içsel motivasyonlarının prososyal davranış gösterme üzerindeki etkisinin azaldığı, ve elde edilen bulgular neticesinde H4a hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.20. İçsel Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H4b	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	-0,004	0,046	-0,082	0,935
İçsel Motivasyon	0,499	0,046	10,768	0,000
İlişkisel Sözleşme	0,073	0,046	1,571	0,117
Düzenleyici Etki (X*W)	0,019	0,046	0,417	0,677
Model Özeti	R	R ²	F	Anlamlılık
X*W	0,517	0,267	43,916	0,000
		ΔR^2	F	Anlamlılık
		0,000	0,174	0,677

*Düzenleyici Etki=İçsel Motivasyon*İlişkisel Sözleşme*

Tablo 4.20. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük çıkmasından dolayı, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,677>0,05$). Bu doğrultuda içsel motivasyonun yardımlaşma üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H4b hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.21. İçsel Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H4c	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	0,019	0,048	0,387	0,699
İçsel Motivasyon	0,177	0,051	3,479	0,001
İşlemsel Sözleşme	0,386	0,050	7,783	0,000
Düzenleyici Etki (X*W)	-0,047	0,038	-1,253	0,211
Model Özeti	R	R ²	F	Anlamlılık
X*W	0,500	0,250	40,169	0,000
		ΔR^2	F	Anlamlılık
		0,003	1,571	0,211

*Düzenleyici Etki=İçsel Motivasyon*İşlemsel Sözleşme*

Tablo 4.21. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük çıkmasından dolayı, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,211>0,05$). Bu doğrultuda

içsel motivasyonun empati üzerinde etkisinde işlemsel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H4c hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.22. İçsel Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H4d	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	0,008	0,049	0,169	0,866
İçsel Motivasyon	0,296	0,050	5,978	0,000
İlişkisel Sözleşme	0,218	0,049	4,419	0,000
Düzenleyici Etki (X*W)	-0,042	0,049	-0,866	0,387
Model Özeti	R 0,405	R² 0,164	F 23,611	Anlamlılık 0,000
X*W		ΔR² 0,002	F 0,749	Anlamlılık 0,387

*Düzenleyici Etki=İçsel Motivasyon*İlişkisel Sözleşme*

Tablo 4.22. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük çıkmasından dolayı, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,387>0,05$). Bu doğrultuda içsel motivasyonun empati ile ilişkisinde ilişkisel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H4d hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.23. Dışsal Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H5a	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	0,000	0,050	-0,009	0,993
Dışsal Motivasyon	0,063	0,052	1,223	0,222
İşlemsel Sözleşme	0,396	0,053	7,432	0,000
Düzenleyici Etki (X*W)	0,001	0,038	0,030	0,976
Model Özeti	R 0,425	R² 0,181	F 26,522	Anlamlılık 0,000
X*W		ΔR² 0,000	F 0,001	Anlamlılık 0,976

*Düzenleyici Etki=Dışsal Motivasyon*İşlemsel Sözleşme*

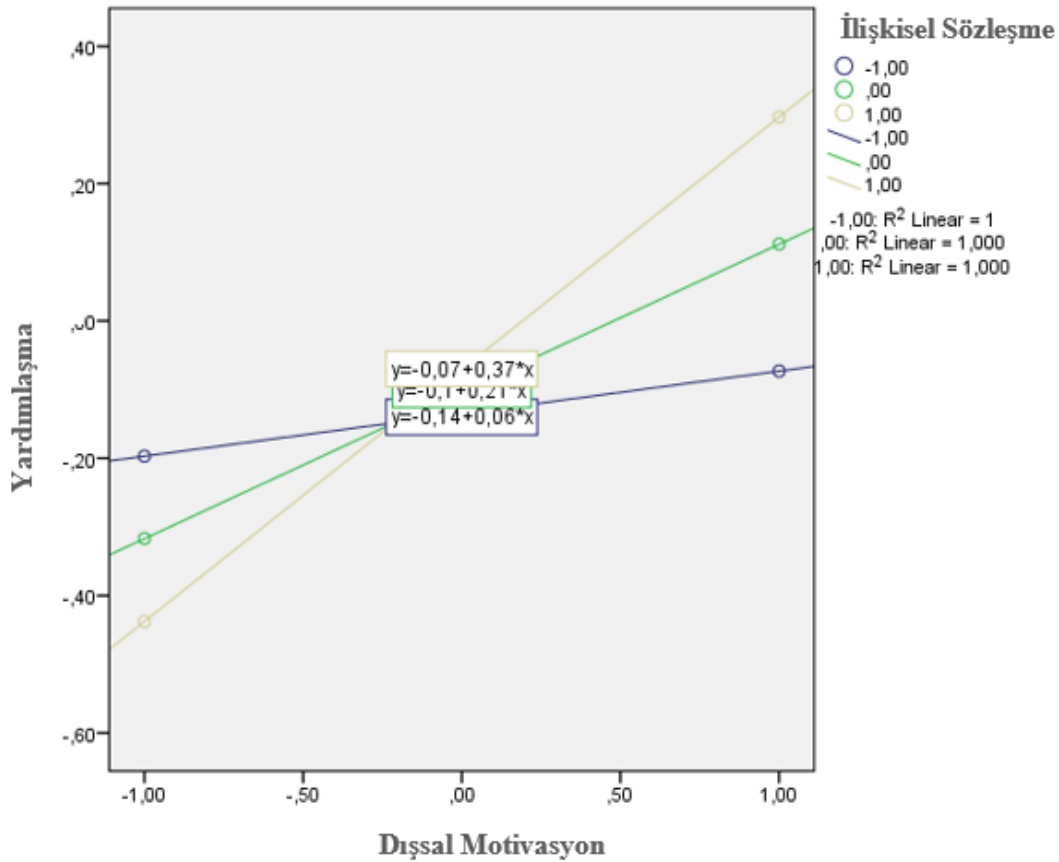
Tablo 4.23. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük çıkmasından dolayı, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,976>0,05$). Bu doğrultuda dışsal motivasyonun yardımlaşma ile ilişkisinde işlemsel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H5a hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.24. Dışsal Motivasyonun Yardımlaşma Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H5b	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	-0,103	0,060	-1,718	0,087
Dışsal Motivasyon	0,215	0,069	3,110	0,002
İlişkisel Sözleşme	0,032	0,069	0,469	0,640
Düzenleyici Etki (X*W)	0,153	0,047	3,226	0,001
Model Özeti	R	R ²	F	Anlamlılık
X*W	0,275	0,076	9,849	0,000
		ΔR ²	F	Anlamlılık
		0,029	10,405	0,001

*Düzenleyici Etki=Dışsal Motivasyon*İlişkisel Sözleşme*

Tablo 4.24. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük çıkmasından dolayı, anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,001<0,05$). Bu doğrultuda dışsal motivasyonun yardımlaşma ile ilişkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Düzenleyici etki grafiği Şekil 4.7'de gösterilmektedir.



Şekil 4.7. İlişkisel Sözleşmenin Dışsal Motivasyon ve Yardımlaşma Boyutu İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi

Şekil 4.7.'de, düzenleyici değişkenin analize eklendiği takdirde analizin gücünü yüksek oranda değiştirdiği sonucu, doğruların birbiriyle çakışması neticesinde tespit edilmiştir. Düzenleyici değişken olan ilişkisel sözleşme, normal değerinde, normal değerinin bir standart sapma altında ve normal değerinin bir standart sapma üstünde üç regresyon doğrusu çizilerek incelenmiştir. Normal değerinin bir standart sapma altındaki doğrudan yola çıkılarak, ilişkisel sözleşme algısının az olduğu durumda dışsal motivasyon ve yardımlaşma arasındaki ilişkinin güçlendiği; bir standart sapma üstündeki doğruya bakılarak ise bu ilişkinin zayıfladığı gözlemlenmiştir. Daha açık ifade etmek gerekirse çalışanların ilişkisel sözleşme algıları yüksek olduğunda dışsal motivasyonlarının yardımlaşma üzerindeki etkisi azalmakta; ilişkisel sözleşme algıları düşük olduğunda ise bu etki artmaktadır. Elde edilen bulgular neticesinde H5b hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.25. Dışsal Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İşlemsel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H5c	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	-0,027	0,048	-0,544	0,000
Dışsal Motivasyon	0,075	0,050	1,502	0,134
İşlemsel Sözleşme	0,459	0,052	8,856	0,000
Düzenleyici Etki (X*W)	0,068	0,037	1,862	0,063
Model Özeti	R	R ²	F	Anlamlılık
	0,478	0,228	35,566	0,000
X*W		ΔR ²	F	Anlamlılık
		0,007	3,467	0,063

*Düzenleyici Etki=Dışsal Motivasyon*İşlemsel Sözleşme*

Tablo 4.25. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük çıkmasından dolayı, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,063>0,05$). Bu doğrultuda dışsal motivasyonun empati ile ilişkisinde işlemsel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H5c hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.26. Dışsal Motivasyonun Empati Üzerine Etkisinde İlişkisel Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

H5d	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	-0,055	0,059	-0,934	0,351
Dışsal Motivasyon	0,127	0,068	1,855	0,064
İlişkisel Sözleşme	0,190	0,068	2,787	0,006
Düzenleyici	0,082	0,047	1,754	0,080

Etki (X*W)				
Model	R	R²	F	Anlamlılık
Özeti	0,299	0,089	11,807	0,000
X*W		ΔR^2	F	Anlamlılık
		0,008	3,076	0,080

*Düzenleyici Etki=Dışsal Motivasyon*İlişkisel Sözleşme*

Tablo 4.26. incelendiğinde analiz sonucunda ulaşılan anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük çıkmasından dolayı, anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,080>0,05$). Bu doğrultuda dışsal motivasyonun empati ile ilişkisinde ilişkisel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda H5d hipotezi desteklenmemektedir.

4.2.9. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların temel değişkenler açısından demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine, t testi ve tek yönlü varyans analizleri ile bakılmıştır.

4.2.9.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Çalışanların cinsiyet değişkenlerine göre motivasyon alt boyutları (içsel-dışsal), prososyal davranış ve alt boyutları (yardımlaşma ve empati), psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının (işlemsel ve ilişkisel sözleşme) anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik yapılan t testine Tablo 4.27'de yer verilmiştir.

Tablo 4.27. Cinsiyete Göre Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Motivasyon Ölçeği	Kadın	155	3,655	0,610	-0,356	0,722
	Erkek	210	3,679	0,616		
İçsel Motivasyon	Kadın	155	4,170	0,619	0,640	0,523
	Erkek	210	4,126	0,670		
Dışsal Motivasyon	Kadın	155	3,205	0,856	-0,917	0,360
	Erkek	210	3,287	0,833		
Prososyal Davranış Ölçeği	Kadın	155	4,169	0,528		

	Erkek	210	3,984	0,556	3,210	0,001**
Yardımlaşma	Kadın	155	4,294	0,574	2,582	0,010*
	Erkek	210	4,138	0,587		
Empati	Kadın	155	4,043	0,627	3,125	0,002**
	Erkek	210	3,829	0,660		
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Kadın	155	3,513	0,778	-0,520	0,603
	Erkek	210	3,555	0,764		
İşlemsel Sözleşme	Kadın	155	3,837	0,808	-0,005	0,996
	Erkek	210	3,837	0,806		
İlişkisel Sözleşme	Kadın	155	3,081	1,059	-0,881	0,379
	Erkek	210	3,180	1,052		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 4.27. incelendiğinde, erkek ve kadın çalışanların motivasyon alt boyutları, prososyal davranış, psikolojik sözleşme alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan t testi sonucuna göre, prososyal davranış ölçeği ve alt boyutları hariç tüm değişken değerleri $p < 0,05$ düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu sonuca göre kadın ve erkek çalışanlar açısından motivasyon alt boyutları ve psikolojik sözleşme alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir. Prososyal davranış değişkeninde ($t=3,210$; $p < 0,01$), yardımlaşma boyutunda ($t=2,582$; $p < 0,05$) ve empati boyutunda ($t=3,125$, $p < 0,01$) kadın ve erkek çalışanlar arasında yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Değerlerin ortalamalarına bakıldığında, kadın çalışanların prososyal davranış gösterme algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.2.9.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Çalışanların medeni durumuna göre motivasyon alt boyutları (içsel-dışsal), prososyal davranış alt boyutları (yardımlaşma-empati), psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının (işlemsel-ilişkisel) anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik yapılan t testine Tablo 4.28’de yer verilmiştir.

Tablo 4.28. Medeni Duruma Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Motivasyon Ölçeği	Evli	270	3,649	0,599		

	Bekar	95	3,724	0,649	-1,030	0,304
İçsel Motivasyon	Evli	270	4,137	0,655	-0,379	0,705
	Bekar	95	4,166	0,631		
Dışsal Motivasyon	Evli	270	3,222	0,825	-1,149	0,251
	Bekar	95	3,338	0,889		
Prososyal Davranış Ölçeği	Evli	270	4,055	0,552	-0,428	0,669
	Bekar	95	4,083	0,550		
Yardımlaşma	Evli	270	4,194	0,575	-0,610	0,542
	Bekar	95	4,236	0,576		
Empati	Evli	270	3,916	0,649	-0,184	0,854
	Bekar	95	3,393	0,672		
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Evli	270	3,541	0,731	0,168	0,866
	Bekar	95	3,526	0,873		
İşlemsel Sözleşme	Evli	270	3,853	0,791	0,635	0,526
	Bekar	95	3,792	0,847		
İlişkisel Sözleşme	Evli	270	3,126	1,031	-0,360	0,719
	Bekar	95	3,171	1,125		

Tablo 4.28. incelendiğinde evli ve bekar çalışanlar arasında, motivasyon alt boyutları, prososyal davranış alt boyutları ve psikolojik sözleşme alt boyutları için yapılan t testi sonucuna göre bütün değişken değerleri $p < 0,05$ düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Buna göre, evli ve bekar çalışanların motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme algıları ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.9.3. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Araştırma katılımcılarının yaş durumlarına göre motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış, psikolojik sözleşme ve alt boyutları için anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.29’da yer verilmiştir.

Tablo 4.29. Yaş Değişkenine Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Motivasyon Ölçeği	18-25	19	3,936	0,890	2,561	0,038*
	26-34	98	3,568	0,598		
	35-44	121	3,703	0,545		
	45-54	101	3,623	0,637		
	55 ve üzeri	26	3,871	0,547		
İçsel Motivasyon	18-25	19	4,330	0,759	2,548	0,039*
	26-34	98	3,994	0,635		
	35-44	121	4,165	0,654		
	45-54	101	4,178	0,643		
	55 ve üzeri	26	4,357	0,509		
Dışsal Motivasyon	18-25	19	3,592	1,088	1,801	0,128
	26-34	98	3,195	0,871		
	35-44	121	3,299	0,772		
	45-54	101	3,138	0,831		
	55 ve üzeri	26	3,447	0,846		
Prososyal Davranış Ölçeği	18-25	19	4,330	0,525	2,777	0,027*
	26-34	98	4,044	0,524		
	35-44	121	4,138	0,527		
	45-54	101	3,961	0,583		
	55 ve üzeri	26	3,975	0,577		
Yardımlaşma	18-25	19	4,406	0,559	2,882	0,023*
	26-34	98	4,186	0,583		
	35-44	121	4,304	0,525		
	45-54	101	4,075	0,595		
	55 ve üzeri	26	4,170	0,620		
Empati	18-25	19	4,255	0,588	2,076	0,083
	26-34	98	3,902	0,605		
	35-44	121	3,971	0,656		
	45-54	101	3,848	0,658		
	55 ve üzeri	26	3,780	0,785		
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	18-25	19	3,819	0,947	2,733	0,029*
	26-34	98	3,416	0,732		
	35-44	121	3,643	0,733		
	45-54	101	3,428	0,827		
	55 ve üzeri	26	3,719	0,568		
	18-25	19	3,921	0,981		
	26-34	98	3,653	0,696		

İşlemsel Sözleşme	35-44	121	3,934	0,806	2,098	0,081
	45-54	101	3,839	0,861		
	55 ve üzeri	26	4,009	0,759		
İlişkisel Sözleşme	18-25	19	3,684	1,081	3,432	0,008**
	26-34	98	3,102	0,967		
	35-44	121	3,254	1,035		
	45-54	101	2,881	1,103		
	55 ve üzeri	26	3,333	1,061		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 4.29 incelendiğinde yaş gruplarına göre, motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış alt boyutları, psikolojik sözleşme ve alt boyutları açısından farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda motivasyon ve alt boyutlarından biri olan içsel motivasyon değişkeninde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, prososyal davranış ölçeği ve yardımlaşma boyutunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, psikolojik sözleşme ölçeğinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, alt boyutlarından olan ilişkisel sözleşme için ise $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için Scheffe testi yapılmış ve sonuçlara göre, 18-25 yaş arası çalışanların yanıtları bütün değişkenlerde diğer yaş gruplarına oranla ortalama değerleri daha yüksek bulunmuştur. 18-25 yaş arası çalışanların genel motivasyon ve içsel motivasyon düzeyleri 26-34 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Yine aynı şekilde 18-25 yaş aralığındaki çalışanların prososyal davranış ve yardımlaşma düzeyleri 45-54 yaş aralığındaki çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ölçeği bazında incelendiğinde ise 18-25 yaş arası çalışanların psikolojik sözleşme algıları ve alt boyutu olan ilişkisel sözleşmeye ait verdikleri yanıtların ortalaması 45-54 yaş aralığına göre oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur.

4.2.9.4. Kıdem Yılına Göre Farklılık Analizi

Çalışanların kıdem yıllarına göre motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış, psikolojik sözleşme ve alt boyutları için anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.30'da yer verilmiştir.

Tablo 4.30. Kıdem Yılına Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Kıdem Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Motivasyon Ölçeği	0-5	74	3,787	0,643		
	5-10	62	3,530	0,647		

	10-15	70	3,637	0,584	1,574	0,181
	15-20	56	3,669	0,610		
	20 ve üzeri	103	3,690	0,581		
İçsel Motivasyon	0-5	74	4,196	0,616		
	5-10	62	3,894	0,622		
	10-15	70	4,095	0,697	3,730	0,005**
	15-20	56	4,176	0,728		
	20 ve üzeri	103	4,276	0,568		
Dışsal Motivasyon	0-5	74	3,429	0,854		
	5-10	62	3,211	0,935		
	10-15	70	3,235	0,813	1,075	0,369
	15-20	56	3,225	0,810		
	20 ve üzeri	103	3,177	0,810		
Sosyal Davranış Ölçeği	0-5	74	4,140	0,461		
	5-10	62	4,054	0,537		
	10-15	70	4,093	0,520	0,731	0,571
	15-20	56	4,029	0,610		
	20 ve üzeri	103	4,008	0,606		
Yardımlaşma	0-5	74	4,291	0,537		
	5-10	62	4,168	0,535		
	10-15	70	4,226	0,554	0,813	0,517
	15-20	56	4,219	0,602		
	20 ve üzeri	103	4,142	0,623		
Empati	0-5	74	3,990	0,574		
	5-10	62	3,940	0,640		
	10-15	70	3,961	0,590	0,636	0,637
	15-20	56	3,839	0,746		
	20 ve üzeri	103	3,873	0,708		
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	0-5	74	3,620	0,729		
	5-10	62	3,527	0,818		
	10-15	70	3,503	0,814	0,277	0,893
	15-20	56	3,512	0,745		
	20 ve üzeri	103	3,552	0,760		
İşlemsel Sözleşme	0-5	74	3,848	0,715		
	5-10	62	3,717	0,822		
	10-15	70	3,776	0,864	0,732	0,570
	15-20	56	3,892	0,766		
	20 ve üzeri	103	3,912	0,839		
İlişkisel Sözleşme	0-5	74	3,317	0,950		
	5-10	62	3,274	0,976		
	10-15	70	3,138	1,135	1,460	0,214

15-20	56	3,006	1,082
20 ve üzeri	103	3,000	1,055

****** $p < 0,01$

Tablo 4.30 incelendiğinde çalışanların kıdem yıllarına göre, motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış alt boyutları, psikolojik sözleşme ve alt boyutları açısından farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yalnızca içsel motivasyon için $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucuna göre 20 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip çalışanların içsel motivasyonlarının 5-10 yıl arası kıdem yılına sahip olan çalışanlara göre oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.9.5. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış, psikolojik sözleşme ve alt boyutları için anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.31’de yer verilmiştir.

Tablo 4.31. Eğitim Durumuna Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Motivasyon Ölçeği	Ortaöğretim	6	3,855	0,555	1,943	0,103
	Lise	58	3,783	0,595		
	Önlisans	68	3,721	0,523		
	Lisans	215	3,600	0,631		
	Lisansüstü	18	3,866	0,705		
İçsel Motivasyon	Ortaöğretim	6	4,047	0,796	1,816	0,125
	Lise	58	3,995	0,616		
	Önlisans	68	4,157	0,640		
	Lisans	215	4,159	0,649		
	Lisansüstü	18	4,444	0,669		
Dışsal Motivasyon	Ortaöğretim	6	3,687	0,408	4,828	0,001**
	Lise	58	3,599	0,710		
	Önlisans	68	3,240	0,793		
	Lisans	215	3,110	0,864		
	Lisansüstü	18	3,361	0,905		
	Ortaöğretim	6	3,964	0,423		

Prososyal Davranış Ölçeği	Lise	58	3,929	0,676		
	Önlisans	68	4,177	0,486	1,900	0,110
	Lisans	215	4,054	0,536		
	Lisansüstü	18	4,190	0,486		
Yardımlaşma	Ortaöğretim	6	4,071	0,509		
	Lise	58	4,032	0,618		
	Önlisans	68	4,336	0,553	2,399	0,050*
	Lisans	215	4,207	0,568		
	Lisansüstü	18	4,285	0,523		
Empati	Ortaöğretim	6	3,857	0,361		
	Lise	58	3,827	0,852		
	Önlisans	68	4,018	0,517	1,060	0,376
	Lisans	215	3,090	0,636		
	Lisansüstü	18	4,095	0,657		
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Ortaöğretim	6	3,333	1,155		
	Lise	58	3,594	0,736		
	Önlisans	68	3,675	0,637	1,486	0,206
	Lisans	215	3,467	0,800		
	Lisansüstü	18	3,738	0,771		
İşlemsel Sözleşme	Ortaöğretim	6	3,604	1,004		
	Lise	58	3,816	0,718		
	Önlisans	68	3,937	0,680	0,529	0,714
	Lisans	215	3,809	0,851		
	Lisansüstü	18	3,937	0,919		
İlişkisel Sözleşme	Ortaöğretim	6	2,972	1,308		
	Lise	58	3,298	0,828		
	Önlisans	68	3,326	0,848	2,153	0,074
	Lisans	215	3,012	0,944		
	Lisansüstü	18	3,472	0,734		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 4.31 incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre, motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış ve alt boyutları, psikolojik sözleşme ve alt boyutları açısından farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda dışsal motivasyon için $p < 0,01$ ve prososyal davranış alt boyutu olan yardımlaşma için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın nedenini anlamak için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, ortaöğretim ve lise mezunlarının dışsal motivasyon algısı lisans mezunlarına göre, önlisans mezunlarının yardımlaşma eğilimleri de ortaöğretim ve lise mezunlarına göre oldukça yüksek çıkmıştır.

4.2.9.6. Gelir Düzeyine Göre Farklılık Analizi

Çalışanların gelir düzeylerine göre motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış, psikolojik sözleşme ve alt boyutları için anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.32’de yer verilmiştir.

Tablo 4.32. Gelir Düzeyine Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Motivasyon Ölçeği	11.400-22.000	104	3,674	0,599	3,150	0,025*
	23.000-33.000	226	3,594	0,565		
	34.000-44.000	15	3,761	0,736		
	45.000 ve üzeri	20	3,970	0,518		
İçsel Motivasyon	11.400-22.000	104	3,937	0,672	2,082	0,102
	23.000-33.000	226	4,056	0,627		
	34.000-44.000	15	4,081	0,710		
	45.000 ve üzeri	20	4,366	0,420		
Dışsal Motivasyon	11.400-22.000	104	3,516	0,658	5,972	0,001**
	23.000-33.000	226	3,317	0,656		
	34.000-44.000	15	3,568	0,838		
	45.000 ve üzeri	20	3,733	0,686		
Prososyal Davranış Ölçeği	11.400-22.000	104	4,101	0,505	0,838	0,474
	23.000-33.000	226	4,018	0,566		
	34.000-44.000	15	4,175	0,639		
	45.000 ve üzeri	20	4,128	0,461		
Yardımlaşma	11.400-22.000	104	4,258	0,536	0,485	0,693
	23.000-33.000	226	4,178	0,595		
	34.000-44.000	15	4,247	0,612		
	45.000 ve üzeri	20	4,200	0,531		
Empati	11.400-22.000	104	3,964	0,648	1,096	0,351
	23.000-33.000	226	3,878	0,663		
	34.000-44.000	15	4,066	0,755		
	45.000 ve üzeri	20	4,071	0,464		
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	11.400-22.000	104	3,611	0,773	0,414	0,743
	23.000-33.000	226	3,577	0,727		
	34.000-44.000	15	3,744	0,699		
	45.000 ve üzeri	20	3,666	0,873		
İşlemsel Sözleşme	11.400-22.000	104	3,770	0,770	0,312	0,816
	23.000-33.000	226	3,856	0,793		
	34.000-44.000	15	3,925	0,805		

	45.000 ve üzeri	20	3,905	0,877		
	11.400-22.000	104	3,453	0,924		
İlişkisel Sözleşme	23.000-33.000	226	3,298	0,899	1,329	0,265
	34.000-44.000	15	3,563	0,833		
	45.000 ve üzeri	20	3,427	1,063		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 4.32 incelendiğinde çalışanların gelir düzeylerine göre, motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış, psikolojik sözleşme ve alt boyutları açısından farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, motivasyon ölçeği ve içsel motivasyon alt boyutu için $p < 0,05$, dışsal motivasyon için ise $p < 0,01$ anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Farklılığın tespiti için yapılan test sonucuna göre, 45.000TL ve üzeri gelir düzeyine sahip katılımcılarının motivasyon düzeylerinin diğer düzeylerde bulunan çalışanlara göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. İçsel motivasyon için yapılan test sonucuna göre 45.000TL ve üzeri gelir düzeyine sahip katılımcılarının içsel motivasyon düzeylerinin diğer düzeylerde bulunan çalışanlara göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Dışsal motivasyon için yapılan test sonucunda ise, 45.000TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanların dışsal motivasyon algılarının 23.000TL-33.000TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel motivasyon ölçeğinin sonuçlarına bakıldığında ise 45.000TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanların özellikle 23.000-33.000TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlar olmak üzere, diğer çalışanlara göre daha yüksek motivasyon algılarının olduğu görülmektedir.

4.2.9.7. Kurum Pozisyonuna Göre Farklılık Analizi

Çalışanların kurum pozisyonlarına göre motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış, psikolojik sözleşme ve alt boyutları için anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.33'de yer verilmiştir.

Tablo 4.33. Kurum Pozisyonuna Göre İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Prososyal Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Kurum Pozisyonu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Motivasyon Ölçeği	İşçi	72	3,774	0,515	12,660	0,000**
	Memur	256	3,557	0,593		
	Yönetici	37	3,994	0,478		
İçsel Motivasyon	İşçi	72	4,043	0,588	2,845	0,059
	Memur	256	3,995	0,665		
	Yönetici	37	4,342	0,459		

Dışsal Motivasyon	İşçi	72	3,613	0,585	15,994	0,000**
	Memur	256	3,294	0,678		
	Yönetici	37	3,785	0,592		
Prososyal Davranış Ölçeği	İşçi	72	4,122	0,526	1,276	0,280
	Memur	256	4,025	0,566		
	Yönetici	37	4,125	0,432		
Yardımlaşma	İşçi	72	4,317	0,555	2,324	0,099
	Memur	256	4,163	0,588		
	Yönetici	37	4,274	0,495		
Empati	İşçi	72	3,958	0,664	0,342	0,099
	Memur	256	3,901	0,673		
	Yönetici	37	3,973	0,494		
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	İşçi	72	3,686	0,697	8,305	0,000**
	Memur	256	3,516	0,756		
	Yönetici	37	4,001	0,623		
İşlemsel Sözleşme	İşçi	72	3,828	0,656	4,873	0,008**
	Memur	256	3,783	0,842		
	Yönetici	37	4,231	0,510		
İlişkisel Sözleşme	İşçi	72	3,543	0,877	7,679	0,001**
	Memur	256	3,249	0,903		
	Yönetici	37	3,771	0,896		

** $p < 0,01$

Tablo 4.33 incelendiğinde çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre, motivasyon ve alt boyutları, prososyal davranış ve alt boyutları, psikolojik sözleşme ve alt boyutları açısından farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, motivasyon ölçeği ve dışsal motivasyon alt boyutu, psikolojik sözleşme ve alt boyutları için $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Farklılıkların kaynağını tespit etmek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, işçi ve yönetici kademesinde bulunan çalışanların genel ve dışsal motivasyonlarının memurlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetici kademesindeki çalışanların özellikle memurlara göre psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan işlemsel ile ilişkisel sözleşme algılarının oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm araştırma değişkenleri ve alt boyutlarına yönelik t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.34'te sunulmuştur. Anlamlı farklılık tespit edilen değişkenler ve alt boyutları (X) işareti ile belirtilmiştir.

Tablo 4.34. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Açısından Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Farklar

	Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Prososyal Davranış	Yardımlaşma	Empati	Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Cinsiyet				X	X	X			
Medeni Durum									
Yaş	X	X		X	X		X		X
Kıdem Yılı		X							
Eğitim Durumu			X		X				
Gelir Düzeyi	X		X						
Kurum Pozisyonu	X		X				X	X	X

Tablo 4.34 incelendiğinde prososyal davranış ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İçsel motivasyon boyutu yaş ve kıdem yılı; dışsal motivasyon boyutu ise eğitim durumu, gelir düzeyi ve kurum pozisyonu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer bir değişken olan psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel sözleşme ise kurum pozisyonu değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ve ilişkisel sözleşme boyutunun yaş değişkenine göre de anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Medeni durum açısından hiçbir değişkende anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. En fazla anlamlı fark yaş değişkeninde görülmektedir.

4.2.10. Hipotez Test Sonuçları

Tablo 4.35. Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: İçsel motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisi vardır.	H1a: İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir. H1b: İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir.
H2: Dışsal motivasyonun prososyal davranış alt boyutları gösterme üzerinde etkisi vardır.	H2a:Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir. H2b: Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir.
H3:Psikolojik sözleşme algısının prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisi vardır.	H3a: İşlemsel sözleşmenin yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir. H3b: İşlemsel sözleşmenin empati boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir. H3c: İlişkisel sözleşmenin yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir. H3d: İlişkisel sözleşmenin empati boyutu üzerinde etkisi vardır. Desteklenmektedir.
H4: İçsel motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.	H4a: İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmektedir. H4b: İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmemektedir. H4c: İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmemektedir. H4d: : İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmemektedir.
H5: Dışsal motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.	H5a: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmemektedir. H5b: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmektedir. H5c: Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmemektedir. H5d: : Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır. Desteklenmemektedir.
H6: Çalışanların içsel motivasyonları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	Kısmen Desteklenmektedir. (Yaş ve Kıdem Yılı)
H7: Çalışanların dışsal motivasyonları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	Kısmen Desteklenmektedir. (Eğitim Durumu, Gelir Düzeyi ve Kurum Pozisyonu)
H8: Çalışanların prososyal iş davranışları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	Kısmen Desteklenmektedir. (Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumu)
H9: Çalışanların psikolojik sözleşme algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	Kısmen Desteklenmektedir. (Yaş ve Kurum Pozisyonu)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş hayatında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve kar getirisi elde edebilmek adına, çalışanlarına ve çalışanların gösterdiği çabalara önem göstermektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle sektörlerde sürekli bir değişim ve dönüşüm mevcuttur. Değişen rekabet koşulları ve iş hayatındaki gelişmeler göz önüne alındığında, işletmelerin ayakta kalabilmek ve verimliliklerini yükseltebilmek için çalışanlarını işletmede tutabilmeleri gerekmektedir. Yalnızca çalışanların işletmede kalmaları verimlilik sağlamak açısından yeterli olmamaktadır. Verimlilik ve sürdürülebilir çalışma için gerekli olan motivasyonun sağlanması, çalışanların göstereceği işin gereklerinden olan ve iş gerekliliklerinin ötesindeki davranışlar için oldukça önem teşkil etmektedir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarını, performanslarını güçlendirecek nitelikte teşvik etmelidir.

Örgüt çalışanlarının her biri, birbirinden farklı kişiliklere, sosyal becerilere ve çalışma tarzlarına sahip olmaktadır. Yöneticilerin ise çalışanları tek tek tanıması, analiz etmesi ve ilişki kurması olası değildir. Ancak işletmeye dair görevlerin yerine getirilebilmesi ve örgüt içi verimliliğin sağlanabilmesi için her çalışanın motive edilebilmesi ve beklentilerinin karşılanabiliyor olması gereklidir. Yalnızca yöneticilerin değil çalışma arkadaşlarının da birbirlerine karşı tutumları önemlidir. Çalışma ortamında görevlerin yerine getirilmesi esnasında bir arada çalışan kişilerin birbirlerine karşı gösterdikleri yardımsever tutumda davranışlar motivasyonu, dolayısıyla verimliliği artırma konusunda öncelik verilmesi gereken bir durumdur.

İşletmenin devamlılığını sürdürebilmesi için çalışanlarından bir takım beklentileri bulunmaktadır. Çalışanların işe devamsızlık yapmamaları ve örgütsel hedefleri kendi hedefleriymiş gibi benimsemeleri bunlardan bazılarıdır. Her ne kadar örgüt ve yöneticiler çalışanlardan birtakım beklentiye sahip olsalar da çalışanların da örgütlerinden ve yöneticilerinden beklentileri olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Karşılıklı durumda olan bu beklentiler çoğu zaman yazılı ya da sözlü olsa dahi bazı durumlarda da dile getirilip yazılı bir sözleşme halinde bulunmazlar. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu sözleşmeler yazılı ya da sözlü olmalarına karşın karşılıklı ilişkilerin sürdürülebilmesi ve çalışanların işletmede kalması için oldukça önemlidir.

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan anket çalışmasından elde edilen bulguların değerlendirilmesi, yorumlanması ve bunların sonucunda geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

Bu araştırmanın amacı içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun prososyal davranış kavramıyla arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunların sonucunda psikolojik sözleşme algısının bu ilişki üzerinde düzenleyici etkisi olup olmadığı test edilmiştir. Bu kavramların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırmanın amaçlarından biridir.

Araştırmanın birinci bölümünde motivasyon başlığı altında, motivasyon kavramının alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde prososyal davranış kavramı ve türleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde, çalışmanın düzenleyici değişkeni olan psikolojik sözleşme kavramı alt boyutlarıyla (işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme) birlikte incelenmiş olup düzenleyici rolünün olup olmadığı test edilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma kısmı bulunmaktadır.

Araştırma, Amasya ili merkez ilçesinde bulunan kamu kurumlarındaki 365 çalışan üzerinde yapılmıştır.

Elde edilen verilerin analizi neticesinde, çalışanların genel motivasyon algıları ortalama olarak 3,66 düzeyinde yer aldığı görülmektedir. İçsel motivasyon ölçeğinin analizinde ortalama değer 4,14 olarak bulunmuş olup, çalışanları en çok motive eden içsel motivasyon unsurunun işle ilgili sorumluluğa sahip olduklarını düşünmeleri olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon kavramına ait ortalama değer ise 3,25 olarak bulunmuş olup sözü edilen üç kavramın da orta düzeyin üzerinde değerler olduğu sonucuna varılmıştır. Prososyal davranış ölçeğine verilen yanıtların ortalamasına bakıldığında ortalama 4,06 olarak bulunmuş olup, alt boyutlarından olan yardımlaşmayla ilgili sorulara verilen yanıtların ortalaması 4,20; empati boyutuna verilen yanıtların ortalaması ise 3,92 olarak bulunmuş olup çalışanların prososyal davranış gösterme eğilimlerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların, para veya başka şeyleri ödünç verebilirim sonucuna verdiği düşük yanıtlar ortalamayı düşüren etkenlerden biridir. Psikolojik sözleşme ölçeğine ait ortalama değerlere bakıldığında çalışanların genel psikolojik sözleşme algılarının ortalama 3,74 olduğu görülmüştür. İşlemsel sözleşme alt boyutunun ortalama değeri 3,83 ilişkisel sözleşme alt boyutunun ortalama değeri ise 3,13 olarak bulunmuş ve orta düzeyin üzerinde bir değer olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların, işyerlerinin onları ödüllendirmediği ve geliştirmediklerini düşünmeleri ortalamanın düşmesinde en çok rol alan husus olmuştur.

Birinci hipotez olan “İçsel motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde üzerinde etkisi vardır.” hipotezinin varlığını test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, içsel motivasyonun prososyal davranış alt boyutu olan yardımlaşmayla 0,51

oranında, diğer boyut olan empatiyle de 0,34 oranında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bilgiler sonucunda içsel motivasyonun, yardımlaşma boyutunu %26,2; empati boyutunu ise %11,8 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler sonucunda H1 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

İkinci hipotez olan “Dışsal motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisi vardır.” hipotezinin varlığını test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutuyla 0,21; empati boyutuyla 0,24 oranında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bilgilerle, dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutunu açıklama oranı %4,8; empati boyutunu açıklama oranı ise %6 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle H2 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

Üçüncü hipotez olan “Psikolojik sözleşme algısının prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, psikolojik sözleşme alt boyutlarından olan işlemsel sözleşmenin, yardımlaşma boyutuyla arasında 0,41; empati boyutuyla ise 0,46 oranında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler sonucunda işlemsel sözleşme boyutunun yardımlaşma boyutunu açıklama oranı %17,7; empati boyutunu açıklama oranı ise %21,6 olarak bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ölçeğinin ikinci boyutu olan ilişkisel sözleşme için yapılan analiz sonuçlarında ise, ilişkisel sözleşme ve yardımlaşma boyutu arasında 0,17 oranında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkisel sözleşme ve empati boyutu arasında kurulan regresyon sonucunda ise iki boyut arasında 0,27 oranında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlişkisel sözleşme kavramı yardımlaşma boyutunun %3’ünü; empati boyutunun ise %7,5’ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre H3 hipotezi desteklenmektedir.

Dördüncü hipotez olan “İçsel motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.” hipotezini test etmek için yapılan düzenleyici etki analizi sonuçlarında, içsel motivasyonun yardımlaşma üzerine etkisinde işlemsel sözleşme algısının düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,005 olarak bulunmuş ve 0,05 değerinden düşük olması nedeniyle işlemsel sözleşme algısının içsel motivasyonun ve yardımlaşma boyutu ile olan ilişkisinde düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Düzenleyici değişken olan işlemsel sözleşme analize dahil edildiğinde, çalışanların işlemsel sözleşme algılarının yüksek olduğu duruma içsel motivasyonlarının yardımlaşma üzerindeki etkisinin azaldığı; işlemsel sözleşme algılarının

düşük olduğu durumda ise bu etkinin şiddetinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre H4a hipotezi desteklenmektedir. İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerindeki etkisinde ilişkisel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisinin olup olmadığını öğrenmek amacıyla yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,677 olarak bulunmuş, bu değer 0,05 değerinden yüksek olduğu için de düzenleyici etki olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda H4b hipotezi desteklenmemektedir. İçsel motivasyon ve empati arasındaki ilişkide işlemsel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisinin olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizin anlamlılık değeri 0,211 olarak tespit edilmiş, bu değer 0,05 değerinden büyük olduğu için düzenleyici etki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H4c hipotezi desteklenmemektedir. İçsel motivasyon ve empati boyutu arasındaki ilişkide ilişkisel sözleşmenin düzenleyici etkisini ölçmeye yönelik yapılan düzenleyici etki analizinin anlamlılık değeri 0,387 olarak bulunmuş ve bu değer 0,05 değerinden büyük olduğu için düzenleyici etkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H4d hipotezi desteklenmemektedir.

Beşinci hipotez olan “Dışsal motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.” hipotezini test etmek için yapılan düzenleyici etki analizi sonuçlarında, dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu ile ilişkisinde işlemsel sözleşme algısının düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla yapılan analizin anlamlılık değeri 0,976 olarak bulunmuş olup düzenleyici etki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H5a hipotezi desteklenmemektedir. Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerindeki etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici etkisi olup olmadığını ölçmeye yönelik yapılan analizin anlamlılık değeri 0,001 olarak tespit edilmiş ve bu değer 0,05 anlamlılık değerinden düşük olduğu için düzenleyici etkinin varlığı tespit edilmiştir. Düzenleyici değişken olan ilişkisel sözleşme algısının yüksek olduğu durumda dışsal motivasyonun yardımlaşma üzerindeki etkisi zayıflamaktadır. İlişkisel sözleşme algısının yüksek olduğu durumda ise bu etkinin şiddeti artmaktadır. Çizilen grafiğe göre düzenleyici etkinin varlığı gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda H5b hipotezi desteklenmektedir. Dışsal motivasyonun empati boyutu ile ilişkisinde işlemsel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisini ölçmek için yapılan analizin anlamlılık değeri 0,063 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05 değerinden büyük çıktığı için düzenleyici etki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H5c hipotezi desteklenmemektedir. Dışsal motivasyonun empati boyutu ile ilişkisinde ilişkisel sözleşme boyutunun düzenleyici etkisini ölçmek için yapılan analizin anlamlılık değeri 0,080 olarak bulunmuş ve bu sonuca göre düzenleyici etki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H5d hipotezi desteklenmemektedir.

Altıncı hipotez olan “Çalışanların içsel motivasyonları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezini desteklemek için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen bilgilere göre 18-25 yaş arası çalışanların içsel motivasyon düzeyleri 26-34 yaş aralığındaki çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Bu durumun işe yeni başlamış olan genç çalışanların işle ilgili daha fazla beklenti ve olumlu tutuma sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı zamanda 20 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan çalışanların içsel motivasyon düzeyleri 5-10 yıl arası kıdem yılına sahip çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Bir önceki bahsedilen varsayımla çelişen bu durumun kıdem yılı fazla olan çalışanların işle ilgili daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmalarından kaynaklandığı varsayılmaktadır. Elde edilen bilgilere göre H6 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Yedinci hipotez olan “Çalışanların dışsal motivasyonları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezini desteklemek için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen bilgilere göre, ortaöğretim ve lise mezunu çalışanların dışsal motivasyon algısının lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun lisans mezunu çalışanların eğitim düzeylerinden dolayı daha fazla motivasyon unsuruyla desteklenmeyi beklемelerinden kaynaklandığı varsayılmaktadır. Gelir düzeyi 45.000TL ve üzeri olan çalışanların dışsal motivasyon algıları da 23.000TL-33.000TL arası gelir düzeyinde bulunan çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bir dışsal motivasyon unsuru olan ücretin, yüksek olduğu takdirde çalışanlarda daha fazla dışsal motivasyon algısı oluşturduğu düşünülmektedir. Kurum pozisyonu bazında incelendiğinde ise işçi ve yönetici pozisyonundaki çalışanların memurlara göre daha yüksek dışsal motivasyon algısına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumun memurların ücretlendirme, terfi ve kendini geliştirme imkanının olmaması ya da yetersiz olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığı varsayılmaktadır. Elde edilen bilgilere göre H7 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Sekizinci hipotez olan “Çalışanların prososyal iş davranışları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezini test etmek için yapılan analizler sonucunda, kadın çalışanların prososyal iş davranışları gösterme eğiliminin alt boyutları olan yardımlaşma ve empatiyle birlikte erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni olarak kadın çalışanların iş akışı esnasında iletişim halinde olduğu diğer tarafın menfaatini erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmelerinden kaynaklandığı varsayılmaktadır. Ayrıca 18-25 yaş arası çalışanların da diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek prososyal davranış gösterme ve yardımlaşma eğilimde oldukları tespit edilmiştir. Yaşça daha genç olan çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin gözünde daha iyi bir

intiba bırakmak için bu eğilimde oldukları düşünülmektedir. Önlisans mezunlarının yardımlaşma düzeyleri de ortaöğretim ve lise mezunlarına göre oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durumdan eğitim düzeyi yükseldikçe yardımlaşma davranışının sergilenme düzeyinin arttığı düşünülmektedir. Bu bilgilere göre H8 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Dokuzuncu ve son hipotez olan “Çalışanların psikolojik sözleşme algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezini desteklemek için yapılan analizler sonucunda 18-25 yaş arası çalışanlarının genel psikolojik sözleşme ve ilişkisel sözleşme algılarının 45-54 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetici pozisyonundaki çalışanların da özellikle memurlar olmak üzere işçi ve memur pozisyonundaki çalışanlara göre daha yüksek genel psikolojik sözleşme, işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durumdan yola çıkarak yöneticilerin örgütsel anlamda daha fazla beklentiye sahip olmaları ve iş akışının sürdürülebilir olması için çalışanların yapması gereken şeyleri sürekli dile getirmek istemedikleri düşünülmektedir. Bu bilgilere göre H9 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Araştırma sonucuna göre içsel ve dışsal motivasyon ve prososyal davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik sözleşme ile prososyal davranış arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının yüksek olduğu takdirde prososyal iş davranışları gösterme olasılıklarının yükseldiği; içsel ve dışsal motivasyonlarının olmadığı halde ise prososyal davranış gösterme eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt içinde çalışanların ve yöneticilerin psikolojik sözleşme algılarının olması durumunda prososyal iş davranışı gösterme oranlarının yüksek olacağı; psikolojik sözleşme algısına sahip olmadıklarında ise bu durumun negatif yönde etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme algısının, içsel ve dışsal motivasyon ile prososyal davranış arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün varlığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici etki analizinde ise, psikolojik sözleşme alt boyutu olan işlemsel sözleşmenin içsel motivasyonun prososyal davranış yardımlaşma boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmenin diğer boyutu olan işlemsel sözleşmenin ise dışsal motivasyon ve yardımlaşma boyutu ilişkisinde düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmanın sonucuna göre, çalışanların içsel ve dışsal motivasyona sahip olmalarının prososyal davranış gösterme konusunda olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütte psikolojik sözleşme algısının yaratılması da bu ilişkiye pozitif yönde etkili

olacağı için bu algının yaratılması ve sözleşmeye uyulması için hassasiyet gösterilmesi önem teşkil etmektedir. Çalışanların prososyal davranış göstermeleri ise örgüt bazında verimliliği sağlayacağı gibi işletme için olumlu etki yaratacaktır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Bu sonuca göre, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve değişen rekabet koşullarına adapte olabilmesi için en değerli varlık olan insan kaynağının psikolojik iyi oluş düzeyini yükseltebilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasına yönelik, işletme tarafından ödüllendirmeler ve terfi imkanları sunulmalıdır.
- İşletme, çalışanlarından beklentilerini açık ve yazılı bir şekilde belli etmeli ve örgütsel hedefleri belirlemelidir.
- Yöneticilerin, çalışanların örgütsel hedeflerle ilgili belirsizliklere uğramamaları ve psikolojik sözleşme ihlali algısına kapılmamaları için çalışanlarla iletişim halinde olmaları gerektiği düşünülmektedir.
- Çalışanların, örgütsel hedefleri ve yerine getirilmesi gereken uygulamaları benimsemesi için motivasyonel olarak özendirilmesinin etkili olabileceği düşünülmektedir.
- Yöneticilerin, çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimleri için işletme içinde ve dışında düzenlenen eğitim programlarına katılmalarını sağlamalarının, örgüt içindeki psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltebileceği düşünülmektedir.
- Örgüt içi refahın sağlanması ya da sağlanmış olan refahın sürdürülebilir olması adına, yöneticilerin, çalışanlar ve departmanlar arası ilişkisinin eşit düzeyde tutulması ve bunun hissettirilmesi gerekmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışma kamu kurumlarının farklı iş kollarında gerçekleştiği için tek bir iş kolunun ayrı şekilde analizi mümkün olmamıştır. Çalışma aynı iş kolundaki çalışanlarla uygulanarak gerçekleştirilebilir.
- Çalışmanın düzenleyici değişkeni olarak psikolojik iyi oluş, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi konuyla bağlantısı olan değişkenler modele dahil edilerek çalışma tekrarlanabilir.

- Çalışma kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki çalışmalarda özel sektördeki çalışanların prososyal davranışlarının hangi durumda gerçekleştiği tespit edilebilir.
- Çalışma yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup çalışanlardan çoğu soruda çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilgili yanıtlar verilmesi beklenmiştir. Aynı ortamda çalışan insanların verdikleri yanıtların objektif olmama ihtimaline karşın diğer çalışmalarda bu değişkenler online anket yöntemiyle test edilebilir.



KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L., & Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.
- Adair, J., (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir inceleme.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*.9(20): 131-148.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Ataman G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2001.
- Ay, Z. (2007). Sanayi işletmelerinde motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya*.
- Bağcı, B., & Samur, A. (2016). Çocuk ve yetişkin prososyallik ölçeklerinin geçerlik güvenirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 59-79.
- Bar-Tal, D. (1976). Prosocial Behavior: Theory and Research. Newyork: John Willey and Sons.
- Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrakçı, E., ve Kayalar, M., (2016), “Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışının Nitel Araştırmayla İncelenmesi”, *Journal of Current Researches on Business and Economics*, C.6,S.1, (15-42).
- Bektaş, Ç. (2018) İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları
- Bellou, V., “Psychological Contract Assesment After a Major Organizational Change: The Case of After Mergers and Acquisitions” Greece, 2006.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of retailing*, 73(3), 383-406.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.

- Biçer, S., (2014). “Akademisyenlerin Sosyal Ağlarda Bulunma Motivasyonları: Facebook Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40(3), ss.61-80.
- Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Binbaşıoğlu, C., & Binbaşıoğlu, E. (1991). *Endüstri Psikolojisi* (2. Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1993). E!xp!g the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman Ws.), *Personnel selection in organiratlons*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bostancı, S. (2019). Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. *Yıldız Teknik Üniversitesi*.
- Brief P., Arthur ve Aldag, Ramon J. (July 1976), The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, pp. 496-500.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Buranapın, S., (2007), Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness Under A Radical Organizational Change: A Case Of Chiang Mai University, Boston :School Of Management, Boston University.
- Büyükkayıkçı, H. (2000). İş Değerlendirmesi, Güdüleme ve Ödüllendirme Kriterleri. *Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni*, Yıl, 15, 77.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. (2015). Psikolojik Sözleşme ihlal algısının devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler kapsamında karşılaştırmalı analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Caprara, G. V., Steca, P., Zelli, A., & Capanna, C. (2005). A new scale for measuring adults' prosocialness. *European Journal of psychological assessment*, 21(2), 77-89.
- Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S., ve Randall, B. A. (2003). “Sociocognitive and Behavioral of a Measure of Prosocial Tendencies for Adolescents”. *Journal of Early Adolescence*, 23(1), s. 107-134.
- Cassar, V. (2001), “Violating Psychological Contract Terms amongst Maltese Public Service Employees: Occurrence and Relationships”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.3, pp.194-208.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Corder, E., & Ronnie, L. (2018). The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services*, 31(1), 62-76.

- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Cüceloğlu, D. (1994). İnsan Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları. 5. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çınarbaş, D. C., & Doğan, F. (2019). Travma sonrası stres ile prososyal davranış arasındaki ilişkide travma sonrası büyümenin rolü. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 7(15), 201-213.
- Çolak, G. (2016). Motivasyon Araçları ve Ekonomik Faktörler Üzerine Bankada Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of applied Psychology*, 89(1), 52.
- Don, H., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). Organizational behavior. *South-Western, Cengage Learning*. Ninth Edition. USA
- Durmuş, H. (2007). Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme. *Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi*, Şubat (17), 7-12.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-119.
- Efil, İ. (2009), Yönetim ve Organizasyon, 10. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa
- Eisenberg N, Mussen PH. (1989). The Roots of Prosocial Behavior in Children. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ercoşkun, M. H., & Nalçacı, A. (2005). Öğretimde psikolojik ihtiyaçların yeri ve önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 353-370.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2004). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/role of stress fighting techniques in internal and external motivation of employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Eryılmaz, A. (2010). Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma İle Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki. *Klinik Psikiyatri*. (13): 77-84.
- Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü* (Doctoral dissertation, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Fındıkçı, İ. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.

- Freeman, Jonathan L., David O. Sears, and J. Merrill Carlsmith (1978) *Social Psychology*. Third edition. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall
- Fredrickson, B. L. (2013). "Positive emotions broaden and build", *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1- 53.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gökçe O. Ve Atabey N. Ata, *Davranış Bilimleri Ders Notları*, Konya: 2001.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 1.Baskı.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri (7. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Harris, K. J., Murphy, K. S., DiPietro, R. B., & Line, N. D. (2017). The antecedents and outcomes of food safety motivators for restaurant workers: an expectancy framework. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 53-62.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hazzi, O. A., & Maldaon, I. S. (2012). Prosocial organizational behaviors: The lifeline of organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*.
- İpek, M., (2014), *Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İpek, M., Özbilgin, İ. G. (2015). *Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 129- 149.
- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (No. 72). sage.
- Judge, T. A., ve Lies, R., (2002). "Relationship Of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review", *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), ss.797-807.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı.

- Kang, H. J. A., Kim, W. G., Choi, H. M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102333.
- Kanten, P. (2014). Effect of quality of work life (qwl) on proactive and prosocial organizational behaviors: A research on health sector employees Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 19(1), (251-274).
- Karadağ, E. ve Mutafoçılar, I. (2009). Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme, FLSF (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi), (8), (41-69).
- Karylowski, J. (1982). Two types of altruistic behavior: doing good to feel good or to make the other feel good, Valerian J. Derlega and Janusz Grzelak (Edt), Cooperatinon and helping behavior: theories and research, Academic Press.
- Kelley, S. W., & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of retailing*, 73(3), 407-427.
- Khodashenas, M. R., (2013). "Review Article: Role Of Motivation İn Language Learning", *International Research Journal Of Applied And Basic Sciences*, 6(6), ss.766-773.
- Kırel Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: 1999.
- Koçel T., (2003) İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği (genişletilmiş 12. Baskı). İstanbul: Beta Basım
- Korkmazıyürek, Y. (2018). Sosyal Ağ'da Güçlü Bağlar Geliştirme Ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme İlişkisi Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 1-23.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process, *California Management Review*, 15(9): 91- 99.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., & Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53(2010), 183-198.
- Küçükuzun E. (2022). Çalışanların prososyal davranışlarının demografik faktörler açısından incelenmesi: Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), 321-328.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H.. ve Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?, *Journal of Services Marketing*, 20(4), (251-264).
- Limpanitgul, T., Robson, M. J., Gould-Williams, J., & Lertthaitrakul, W. (2013). Effects of co-worker support and customer cooperation on service employee attitudes and

- behaviour: Empirical evidence from the airline industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 23-33.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Lundy, O., & Cowling, A. G. (1996), *Strategic Human Resource Management*, London: Routledge.
- McDougall, W. (1908). *An Introduction to Social Psychology* (1st ed.). Psychology Press
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).
- Metle, M. (2001), Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt:12, Sayı:2, ss.311- 332.
- 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., Brief, A. P. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mumcu, A. (2022). Mesleki Bağlılığın Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmanın Aracılık Rolü: Acil Yardım ve Afet Yönetimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Management And Economics Research*, 20(2), 144-166.
- Newstrom, John W. ve Davis, K., *Organizational Behaviour (human behaviour at work)*, 11th edition, Mc-Graw-Hill, Minnesota, 2002.
- Okay, T. (2019). *Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşmeyi işgören algısına göre inceleyen nicel bir çalışma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniv., S.B.F. Yayınları.
- Ott J. S., Parkes S. J., Simpson R. B. (2002), *Classic Readings in Organizational Behavior Third Edition*, Belmont, CA: Thomson Wadsworth. Renner, Ts. 369
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Özdemir, Selim; Terane Muradova (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik likisi. *Journal Of Qafqaz University*, 24, 146-153.

- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Park, J., Chung, S., An, H., Park, S., Lee, C., Kim, S. Y., ... & Kim, K. S. (2012). A structural model of stress, motivation, and academic performance in medical students. *Psychiatry investigation*, 9(2), 143.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 7-24.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 365-392.
- Penner, L. A., & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 525.
- Petersitzke, M. ve Lena, M. (2009). Supervisor Psychological Contract Management: Developing an Integrated Perspective on Managing Employee Perceptions of Obligations. Germany: Gabler Edition Wissenschaft
- Recepoglu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21 (2), 575-588.
- Robbins, Stephan; Judge, Timothy (2012). Örgütsel Davranış, (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S.L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245- 259.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D.M. (2000), "Psychological Contract Inventory Technical Report #3. Pittsburgh", PA: Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, Denise, M., Wade-Benzoni, Kimberly, A., (1994), "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management*, Vol: 33, No: 3, (1986-1998); Fall; pp: 463-489.
- Ruiz-Olivares, R., Pino, M. J., & Herruzo, J. (2013). Assessment of prosocial–altruistic behavior of members and non-members of the scout movement. *European journal of psychology of education*, 28, 189-199.

- Ruthankoon, Rathavoot; Ogunlana, Stephen (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory n The Tai Construction Industry. *Engineering, Construction And Architectual Management*, 10 (5), 333-341.
- Ryan, Richard M. ve Deci, Edward L., "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25, ss. 54–67, 2000a.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı
- Sarnıç A. (2017). *Örgütlerde dönüşümcü liderlik modelinin prososyal davranışların gelişimi üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik tehlikeli iş kollarında bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schalk, R. & Roe, R. A. (2007) 'Towards a dynamic model of the psychological contract', *Journal for the theory of social behaviour* 37: 167–82.
- Schein, E. H. *Career dynamics*. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1978.
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları Ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği*. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. (55)
- Seopa, N., Wöcke, A., & Leeds, C. (2015). The impact on the psychological contract of differentiating employees into talent pools. *Career Development International*, 20(7), 717-732.
- Silah, M., *Çalışma Psikolojisi*, Ankara, 2000.
- Sirota, M., Belovicova, Z., Cavojoa, V. (2011). Mindreading and Empathy as Predictors of Prosocial Behavior. *Studia Psychologica*, 53(4), 351-362.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve , A. M. (2014). Görev – insan odaklı liderlik algılamasının vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: Kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma, *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI(2), (63-81).
- Spinrad, T. L., Eisenberg, N., Cumberland, A., Fabes, R. A., Valiente, C., Shepard, S. A., ... & Guthrie, I. K. (2006). Relation of emotion-related regulation to children's social competence: a longitudinal study. *Emotion*, 6(3), 498.
- Şahin, M. D. (2010). Psikolojik sözleşme. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 81-100.
- Şimşek, Mehmet Şerif; Çelik, Adnan; Akgemci, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranı*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
- Tınaz, P. (2009) *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, (İkinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınmaz, G. (2020). *Prososyal Davranış Ve Süperego İlişkisinde Nepotizm Algısının Düzenleyici Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü

- Top, S. (2012), “Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(15), ss. 201-227.
- Topcu, M. K., & Basım, H.N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-104.
- Toros, F. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimindeki rolü: Bir model önerisi. İzmir: Yaşar Üniversitesi, Doktora Tezi
- Tosi, H. L., Rizzo J. R. ve Carroll S. J. (1990), Managing Organizational Behavior, Harper & Row Publishers, Second Edition, USA
- Turnley, H., William, Feldman, C., Daniel, (2000), “Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediators”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, No: 1, Feb., pp: 25-42.
- Tükeltürk, S.A., Perçin, N.S. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 93-110.
- Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ugwu, L. I., & Oji, I. (2013). Psychological contract breach, work-family conflict and self-efficacy as predictors of pro-social behaviour among a sample of nigerian bank employees. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 135-145.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of personality and social psychology*, 98(2), 222.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü., (2013),”Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.42, S.2, (333-350).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role, *International Journal of Business Administration*, 4(1), (23-27).

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Hazırlanan bu anket yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuş ve gerekli olan etik kurul izin TOGÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan alınmıştır. Anketten elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup sizden isim talep edilmeyecek ve kurumunuzla ilişkilendirilmeyecektir. Anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplar araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Her soruya yalnız bir cevap vererek ifadeler ne ölçüde katıldığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz. Katılımınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

YL Öğrencisi Zeynep Yasemin Karoğlu

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi Ahmet Mumcu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur					
12. İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek-icecek ikramları yapılır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.					

20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinde emekli olacağıma inanıyorum					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Arkadaşlarıma/meslektaşlarıma çalışmalarında yardım etmekten memnunum.					
2. Arkadaşlarımla sahip olduğum şeyleri paylaşıyorum.					
3. Başkalarına yardım etmeye çalışırım.					
4. İhtiyacı olanlara yardım için gönüllü çalışmalara katılırım.					
5. Başkalarının duygularını anlayıp, kendimi onların yerine koyabilirim.					
6. İhtiyacı olanlara hemen yardım ederim.					
7. Başkalarının sıkıntıya düşmemelerine yardım etmek için elimden geleni yaparım.					
8. Başkalarının hissettiklerini yoğun bir şekilde ben de hissedirim.					
9. Bilgi ve yeteneklerimi başkalarıyla paylaşıyorum.					
10. Üzgün olanları teselli etmeye çalışırım.					
11. Para veya başka şeyleri kolayca ödünç verebilirim.					
12. Sıkıntısı olan insanların yerine kendimi kolayca koyabilirim.					
13. İhtiyacı olanlara göz kulak olmaya çalışırım.					
14. Bana gelen iyi bir fırsatı arkadaşlarımla kolayca paylaşıyorum.					
15. Kendini yalnız hisseden arkadaşlarla vakit geçiririm.					
16. Doğrudan benimle ilgisi olmayan durumlarda bile arkadaşlarımla rahatsızlıklarından hemen ben de etkilenirim.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

1. Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.					
2. İşyerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.					
3. İşyerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.					
4. Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstrasdan olsa bile çalışabilirim.					
5. Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.					
6. İşyerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.					
7. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik de çalışıyorum.					
8. İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak benim için işim bundan çok daha fazla anlam taşıyor.					
9. İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir.					
10. Mevcut işyerimde ilerlemeyi/yükselmeyi umuyorum.					
11. İşyerimde kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
12. İşyerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.					
13. İşyerim için çalışırken kendimi ailenin bir üyesi gibi görüyorum.					
14. İşyerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.					
15. Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden işyerimde terfi almayı bekliyorum.					
16. İşyerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.					
17. İşyerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.					
18. Gelecekte bana sağlayacağı hak ve menfaatleri (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) düşünerek işyerime %100 katkıda bulunmaya hazırım.					

1- Cinsiyet☐ Kadın ☐ Erkek**2- Medeni Durumunuz**☐ Evli ☐ Bekar**3- Yaşınız**☐ 18-25 ☐ 26-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üzeri**4- Kıdem Yılınız**☐ 0-5 Yıl ☐ 5-10 Yıl ☐ 10-15 Yıl ☐ 15-20 Yıl ☐ 20 ve üzeri**5- Eğitim Durumunuz**☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü**6- Aylık Gelir Düzeyiniz**☐ 11.400TL-22.000TL ☐ 23.000TL-33.000TL ☐ 34.000TL-44.000TL ☐ 45.000TL ve üzeri**7- Kurumdaki Pozisyonunuz**☐ İşçi ☐ Memur ☐ Yönetici (ilk-orta-üst düzey)

EK 2: ETİK KURUL KARARI

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
10.10.2023	16	01-31

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 16.09- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 26.09.2023 tarih ve 342062 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TURU	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	İçsel ve Dışsal Motivasyonun Prososyal Davranış Göstermede Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU Zeynep Yasemin KAROĞLU (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTOR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)

