

**ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ARACILIK ETKİSİ:
ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Merve ERKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Mehmet SARITÜRK

Adıyaman

Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül, 2017

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd.Doç.Dr. Mehmet SARITÜRK danışmanlığında, Merve ERKAN tarafından hazırlanan “Örgüt İklimi İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Etkisi: Adıyaman Üniversitesi Örneği” başlıklı çalışma 22 / 09 / 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. MEHMET SARITÜRK

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. EMİNE KEF

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. ABDULLAH TAŞTEKİN

..... / /

Prof. Dr. İBRAHİM HALİL TUĞLUK

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt İklimi İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Etkisi: Adıyaman Üniversitesi Örneği” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

22 / 09 / 2017

Merve ERKAN

ÖZET

ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ARACILIK ETKİSİ: ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Merve ERKAN

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2017

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Mehmet SARITÜRK

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütle ilgili algılarını ve bu algılar sonucu geliştirdikleri tutum ve davranışları kapsamaktadır. Örgüt iklimi ise örgüt-çalışan ilişkisi ile çalışan-çalışan ilişkilerinin örgütsel boyutta etki ve tepkilerinin bir sonucu ve etkileyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında kurulan, gayri resmi beklenti ve yükümlülükleri ifade etmektedir. Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki literatürde çokça incelenen bir alandır ancak örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin de etkisinin olduğu hipotezi ile gerçekleştirilen bu çalışmada, aracılık etkisi irdelenmektedir. Araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerini, örgüt iklimi algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki tutumlarını ölçen anket formu kullanılmıştır. Güvenilirlikleri test edilmiş 320 anket formu SPSS 24.0 programı ile Faktör, Frekans, F Testi, T Testi, Korelasyon, Regresyon ve Güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda aracılık etkisi irdelenmesi beklenildiği gibi olumlu sonuçlanmıştır. Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlığın ilişkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık etkisinin incelenmesinin yanı sıra bu üç faktörün çeşitli demografik değişkenlerle de ilişkisi incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt iklimi, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Psikolojik sözleşme.

ABSTRACT

The Influence of Psychological Contract to Relation Between Organizational Climate and Organizational Citizenship: The Case of Adiyaman University

MERVE ERKAN

Department of Public Administration

Adiyaman University Graduate School of Social Studies

June 2017

Advisor: Asst. Prof. Mehmet SARITÜRK

Organizational citizenship behavior includes employees' perceptions of their militant counterparts and their perceptions of the consequences. Organizational climate, emerges as a consequence and influence of organizational-employee relations and employee-employee relations at the organizational dimension. Psychological contract refers to unofficial expectations and obligations established between the employee and the organization. The relationship between organizational climate and organizational citizenship is examined in the literature, but the mediation effect is examined in the hypothesis that the relationship between organizational climate and organizational citizenship is also influenced by psychological contracting. A questionnaire was used to measure the psychological contract perception level, organizational climate perceptions and attitudes towards organizational citizenship behaviors. 320 questionnaires with reliability tests were subjected to SPSS 24.0 program for Factor, Frequency, F Test, T Test, Correlation, Regression and Reliability analyzes.

As a result of the study, mediation effect analysis was positively effected as expected. The relationship between organizational climate and organizational citizenship, as well as the mediation effect of psychological contracting, is examined in relation to the three demographic variables.

Key Words: Organizational climate, Organizational citizenship behavior, Psychological contract.

ÖN SÖZ

Psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışan arasında karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin bulunduğu ancak açıkça ifade edilmediği, zımni bir kabul ile kurulan sözleşmedir. Örgütü diğer örgütlerden ayıracabilecek bir özellik olan örgüt iklimi, örgüt üyelerinin algıları ve bu minvalde gösterdikleri tepkilerin toplamından oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ise örgüt üyelerinin örgüte karşı takındıkları tavırlar ve bu tavırları etkileyebilecek ve bu tavırlardan etkilenebilecek etmenler üzerinde durmaktadır. Çalışanların aidiyet, bağlılık, sadakat gibi duygularla örgüte ilişkin sergilediği vatandaşlık tutum ve davranışları, olumlu bir örgüt ikliminin oluşumuna sebebiyet vermektedir. Ancak örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasında, psikolojik sözleşme kavramının aracılık etkisi kabul edilmelidir. Zira psikolojik sözleşme kavramı çalışanlar ile örgüt arasında kurulan gayri resmi ilişkileri düzenleyen ve aslında oluşturan ilk olgudur. Psikolojik sözleşmenin ilişkisel psikolojik sözleşme boyutu örgüte karşı çalışan davranışlarının sosyo duygusal özellikler temelinde gelişmesi ile ortaya çıkmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyerek örgüt içerisinde olumlu bir atmosferin oluşumunu sağlamaktadır. İşlevsel psikolojik sözleşmenin ise ilişkisel psikolojik sözleşmenin tersi yönde etkiler oluşturduğu bilinmektedir. Bu ilişkiler ampirik bir çalışma ile irdelenmiştir.

Bu çalışmada örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Çalışma, Adıyaman Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personele uygulanan bir araştırma ile desteklenmektedir.

Gerek tüm hayatım boyunca, gerek yüksek lisans eğitimim boyunca, gerekse de yüksek lisans tez döneminde yanımda olan, beni destekleyen ve cesaretlendiren özel insanlara teşekkür etmek istiyorum.

Öncelikle bu tez çalışmasının her aşamasında bana maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yönetim Bilimi Ana Bilim Dalı başkanı sayın Yrd.Doç.Dr. Mehmet SARITÜRK'e, her zaman arkamda olan ve bana destek veren babam Zekeriya ERKAN'a, her zaman yanımda olan ve bana destek veren annem Kamile ERKAN'a, duaları ve destekleri ile beni yalnız bırakmayan ve mesafeleri önemsiz kılan ablam Ayşe ve kardeşim Büşra Nur'a, bana katlanan ve her zaman yanımda olan küçük kardeşlerim Mehmet Zahid ve Elif'e, uzak mesafelere rağmen desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, beni dinleyen ve motive eden dostlarıma, verilerin analizi aşamalarında işlerini iyi yapmalarının yanı sıra göstermiş oldukları yardımsever tavırlar ve sabır için İSTAR Danışmanlık ekibine, anket uygulamaları sırasında bize kolaylıklar sağlayan ve yol gösteren Adıyaman Üniversitesi'nin tüm akademik ve idari personeline teşekkür ederim.

Yüksek lisans tez çalışmamı benden çok daha başarılı olacağına inandığım, evimizin en küçük ama olgun üyesi Elif ERKAN'a ithaf ediyorum.

Adıyaman – 2017

Merve ERKAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar/ ÇİZELGELER/ ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	10
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	10
2.1. Örgüt İklimi.....	10
2.1.1. Örgüt İkliminin Tanımı ve Özellikleri.....	10

2.1.1.1.	Örgüt İkliminin Tanımı.....	11
2.1.1.2.	Örgüt İkliminin Özellikleri.....	13
2.1.1.2.1.	Batlis’e Göre Örgüt İkliminin Özellikleri....	13
2.1.1.2.2.	Al-Shammari’ye Göre Örgüt İkliminin Özellikleri.....	13
2.1.1.2.3.	Mullins’e Göre Örgüt İkliminin Özellikleri.	14
2.1.2.	Örgüt İklimi Kavramının Oluşum Süreci.....	15
2.1.3.	Örgüt İkliminin Etkileyen Faktörler.....	16
2.1.3.1	.Kişisel Faktörler.....	17
2.1.3.1.1.	Kişilik	17
2.1.3.1.2.	Çalışma Süresi.....	18
2.1.3.1.3.	Diğer Kişisel Değişkenler.....	18
2.1.3.2.	Örgütsel Faktörler.....	19
2.1.3.2.1.	Örgüt Yapısı.....	19
2.1.3.2.2.	Örgüt Kültürü.....	21
2.1.3.2.3.	Gruplar.....	23
2.1.3.2.4.	Yöneticilik ve Liderlik.....	24
2.1.4	Örgüt İkliminin Oluşum Süreci.....	25
2. 1.4.1.	Yapısal Yaklaşım.....	26
2. 1.4.2.	Algısal Yaklaşım.....	26
2. 1.4.3.	Etkisel Yaklaşım.....	27
2. 1.4.4.	Kültürel Yaklaşım.....	27
2.1.5.	Örgüt İkliminin Türleri.....	28
2.1.5.1.	Halpin’e Göre Örgüt İklimi Türleri.....	28
2.1.5.1.1.	Açık İklim.....	29
2.1.5.1.2.	Bağımsız İklim.....	29
2.1.5.1.3.	Kontrollü İklim.....	29
2.1.5.1.4.	Samimi İklim.....	29
2.1.5.1.5.	Babaerkil İklim.....	30
2.1.5.1.6.	Kapalı İklim.....	30

2.1.5.2. Litwin ve Stringer’a Göre Örgüt İklimi Türleri.....	30
2.1.5.2.1. Otokratik Yapılı İklim.....	30
2.1.5.2.2. Demokratik Yapılı İklim.....	31
2.1.5.2.3. Başarıya Yönelik İklim.....	31
2.1.6.Örgüt İkliminin Boyutları.....	31
2.1.6.1. Zammuco ve Krackover’a Göre Örgüt İkliminin Boyutları.....	32
2.1.6.2. Koys ve Decoits’e Göre Örgüt İkliminin Boyutları...	35
2.1.6.3. Kopelman, Brief, Guzzo’ya Göre Örgüt İkliminin Boyutları.....	36
2.1.6.4. Litvin ve Stringer’a Göre Örgüt İkliminin Boyutları.	37
2.1.6.5. Yücel Ertekin’e Göre Örgüt İkliminin Boyutları...	40
2.2. Örgütsel Vatandaşlık.....	42
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlığın Tanımı ve Özellikleri.....	42
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlığın Oluşum Süreci.....	44
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlığın Davranışına Etki Eden Faktörler ...	45
2.2.3.1. Kişisel Faktörler.....	46
2.2.3.1.1. Örgüte Bağlılık	46
2.2.3.1.2. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	47
2.2.3.1.3. Kişilik Özellikleri.....	48
2.2.3.1.4. Adalet Algılamaları.....	48
2.2.3.2.Çevresel/Durumsal Faktörler.....	49
2.2.3.2.1. İşin Özellikleri.....	49
2.2.3.2.2. Örgüt Değerleri.....	49
2.2.3.2.3. Liderin Özellikleri.....	50
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlığın Türleri.....	50
2.2.4.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	51

2.2.4.1.1. Çalışan Hedefli Davranışlar	51
2.2.4.1.2. Örgüt Hedefli Davranışlar.....	52
2.2.4.2. Davranış Tarzlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	52
2.2.4.2.1. Olumlu Aktif Davranışlar.....	52
2.2.4.2.2. Olumlu Sakınma Davranışları.....	53
2.2.4.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranış Türleri.....	53
2.2.4.3.1. Sahte Vatandaşlık Davranışları	53
2.2.4.3.2. Karşı Vatandaşlık Davranışları.....	54
2.2.4.3.3. Olumsuz Yardımlaşma Davranışları.....	55
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	55
2.2.5.1. Dennis Organ'ın Tanımladığı Boyutlar.....	57
2.2.5.1.1. Özgecilik (Diğerkâmlık).....	57
2.2.5.1.2. Vicdanlılık.....	58
2.2.5.1.3. Nezaket.....	59
2.2.5.1.4. Sportmenlik (Centilmenlik).....	59
2.2.5.1.5. Sivil Erdem.....	60
2.2.5.2. . Jill W. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar.....	61
2.2.5.2.1. Örgütsel İtaat.....	62
2.2.5.2.2. Örgütsel Sadakat.....	62
2.2.5.2.3. Örgütsel Katılım.....	62
2.2.5.3. Philip M. Podsakoff ve Arkadaşlarının Tanımladığı Boyutlar.....	63
2.2.5.3.1. Yardımseverlik.....	63
2.2.5.3.2. Centilmenlik.....	64
2.2.5.3.3. Örgütsel Sadakat.....	64
2.2.5.3.4. Örgütsel Uyum.....	64
2.2.5.3.5. Bireysel İnisiyatif.....	65
2.2.5.3.6. Üyelik Erdemi.....	65

2.2.5.3.7. Kendini Geliştirme.....	66
2.3. Psikolojik Sözleşme.....	68
2.3.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Özellikleri.....	68
2.3.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci.....	70
2.3.3. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	72
2.3.3.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler.....	73
2.3.3.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler.....	74
2.3.3.3. Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler.....	76
2.3.3.4. Dengeli Psikolojik Sözleşmeler.....	77
2.3.4. Psikolojik Sözleşmenin Yaklaşımları.....	77
2.3.4.1. Karşılıklılık Normu	78
2.3.4.2. Eşitlik Kuramı	78
2.3.4.3. Beklenti Kuramı	79
2.3.4.4. Anlam Yaratma Kuramı	80
2.3.4.5. Kontrol Kuramı	81
2.3.4.6. Porter-Lawler Modeli	82
2.3.4.7. Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli	82
2.3.4.8. Sosyal Mübadele Kuramı	82
2.3.4.9. Psikolojik Sözleşme İhlallerine Dair Tutarsızlık Modeli.....	83
2.3.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlali.....	83
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	86
YÖNTEM.....	86
3.1. Araştırmanın Modeli.....	86
3.2. Evren ve Örneklem.....	86
3.3. Verilerin Toplanması.....	87

3.4. Verilerin Analizi	87
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	89
BULGULAR VE YORUM.....	89
4.1. Kişisel Bilgilerin Analizi.....	89
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	90
4.3. Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları ile Demografik ve Mesleki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Analizler.....	97
4.4. Örgüt İklimi ve Alt Boyutları ile Demografik ve Mesleki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Analizler.....	105
4.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutları ile Demografik ve Mesleki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Analizler.....	112
4.6. Ölçeklere İlişkin Analizler.....	129
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	137
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKÇA.....	141
EKLER.....	153
Ek-1: Anket Formu.....	153
ÖZGEÇMİŞ.....	157

TABLÖLAR (ÇİZELGELER) DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya katılanların kişisel bilgilerine ilişkin verilerin dağılımı.....	89
Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Tanımlayıcı İstatistikler.....	91
Tablo 3. Örgüt iklimi Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Tanımlayıcı İstatistikler	96
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Birime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	99
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Mesleki Görev Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	100
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	101
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Yönetimde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	102
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Kurulda Üyelik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	103
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	104
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Medeni durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	104
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	105
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Psikolojik sözleşme ve Alt Boyutlarının Gelir	

Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	106
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Birime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	107
Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Mesleki Görev Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	108
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	109
Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Yönetimde Görev Alma Durumu Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	110
Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Kurulda Üyelik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	111
Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	111
Tablo 20. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Cinsiyet Durumu Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	112
Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Medeni Durumu Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	113
Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	114
Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Birime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H	

Testi Sonuçları.....	115
Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Mesleki Görev Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	116
Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	117
Tablo 26. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Yönetimde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	119
Tablo 27. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Kurulda Üyelik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	120
Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	121
Tablo 29. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Cinsiyet Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	122
Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	123
Tablo 31. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	124
Tablo 32. Örgüt İklimi ve Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Regresyon .Modeli.....	126
Tablo 33. Psikolojik Sözleşme, Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi.....	127
Tablo 34. Örgüt İklimi ve Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Modelin Anlamlılığı (ANOVA).....	132

Tablo 35. Örgüt İklimi ve Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Katsayılar.....	133
Tablo 36. Psikolojik Sözleşme, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Güvenilirlik Katsayıları.....	133
Tablo 37. Psikolojik Sözleşme, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Güvenilirlik Katsayıları.....	134
Çizelge 1. Araştırma Modeline Ait Hipotezler.....	4
Çizelge 2. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları.....	135
Şekil 1. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	73
Şekil 2. Motivasyonda Beklenti Kuramı.....	79
Şekil 3. Porter-Lawler Modeli.....	81

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsan, yalnız yaşayabilen bir varlık değildir; hayatını devam ettirebilmek için diğer insanlara içgüdüsel olarak ihtiyaç duyar. Bu güdü ile insanlar pek çok amaç için bir araya gelirler ve topluluklar oluştururlar. Örgütler kurar, hayatlarını devam ettirebilmenin ve kolaylaştırmanın yollarını ararlar. Zamanla örgütlere bağımlı bir hayat düzeni kuran insanlar, örgütlerin de vazgeçilmez ögesi olmaktadır. Örgütlerde insan ögesinin araç olarak değerlendirilmesi ile birlikte, zaman içerisinde amaçlar arasında da yer almaya başlamışlardır. İnsanların örgütlere ve örgütlerin de insanlara olan zorunlu ilişkisinin bir döngü halinde devam etmesi ise bu ilişkilerin irdelenmesini ve araştırılmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Zira örgütlerin başarılı olabilmeleri insanlara bağlı olarak gelişirken, insanların da örgütlerin başarılarına ihtiyaç duymaları bu döngüyü güçlendirmektedir.

İnsanlar, topluluklar halinde yaşarken karşılıklı olarak bazı ilişkiler kurmakta, toplumun her alanına da bu ilişkileri yansıtmaktadırlar. İnsanlar toplum içerisinde gösterdikleri davranışları, kurdukları örgütlere de taşıyarak örgütlerin insani bir yanının oluşmasını da sağlarlar. Örgütlerin işleyen mekanizmalar gibi görüldüğü klasik görüşlerin yerini bu insani tarafın da dikkate alınmasını benimseyen görüşlerin ortaya atılması ve kabul görmesi ile birlikte, örgütlerin bu yanını araştıran ve ortaya koymaya çalışan araştırmalar yapılmaya başlanmış, bazı kavramlar ortaya atılmıştır. İnsanların içlerinde yaşadıkları devletlere olan bağlılık ve katılımları gibi üyesi oldukları örgütlere karşı da aynı minvalde davranışlar sergileyebileceği fikri ile ortaya atılan ve araştırılan örgütsel vatandaşlık kavramı, hem örgütlerin hem de örgüt üyelerinin karşılıklı katılım ve desteklerle güdülenmelerinin sağlanabileceğini ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde gelişen durumlarla ilişkisini ve etkileşimini ortaya koymaktadır. Örgüt üyeleri, iş sözleşmeleri ve iş tanımlarında yer almayan, herhangi bir ödül veya ceza vaadiyle yapılması telkin edilmeyen davranışları, gönüllü olarak yerine getirdiklerinde ve ekstra roller sergilediklerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulundukları kabul edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık

davranışları gönüllülük esasına dayanan, ödül/ceza öngörülme, ekstra rol davranışlarıdır. Örgüte karşı aidiyet ve bağlılık hisleri ile güdülenen örgüt üyeleri, örgüte katılım konusunda da gönüllü davranışlar sergilemektedirler.

Örgütlerde yer alan insanların örgüt içerisindeki davranışlarını ve örgüte ilişkin düşüncelerini etkileyen bir diğer kavram da örgüt iklimidir. Örgüt üyelerinin örgüte ilişkin algılarının yine örgütü etkilemesi, örgüt ikliminin kapsamındadır. Örgüt iklimi var olduğu bilinen, hissedilen ancak somut bir şekilde varlığı kanıtlanmayan bir olgudur. Hava gibi, sıcaklık gibi yaşanan her alanda var olan iklim, örgüt içerisinde bulunan ve örgüt üyeleri ile etkileşim sonucu oluşan, aynı zamanda bu etkileşimin sebebinin de oluşturan bir durumdur. Örgüt iklimi örgüt içerisindeki her şeyi etkileyip kuşatan soyut bir olgu olmasına karşın, onu olumlu bir kimliğe büründürmek mümkündür. Sergilenen ekstra roller ve olumlu davranışlar ile örgüt iklimi olumlu yönde gelişmekte, bu olumlu örgüt iklimi de örgüte yeni katılan bireyleri olumlu örgüt ikliminin devamlılığının sağlanmasına sevk etmektedir.

Örgüte yeni katılan çalışanlar, örgütten beklentilerini ve yerine getirmesi beklenen yükümlülüklerini algılayarak, örgüt de çalışana karşı bazı beklentiler içerisinde girmekte ve çalışanın kendisine yükleyeceği yükümlülükleri tahmin yoluyla algılamaktadır. Örgüt ile çalışan arasında gelişen ve yazılı sözleşmelerde yer almayan bu karşılıklı beklenti ve yükümlülükler psikolojik sözleşmenin kapsamına girmekte ve psikolojik sözleşmeyi oluşturmuş olmaktadır. Örgüt üyelerinin beklentilerinin kendi tahmin ve tecrübelerine dayanması, aynı şekilde örgütün de beklentilerinin çalışanın bilincinde gerçekleşen açıklamalarına dayanmaması sonucunda örtük ve net olmayan beklenti ve yükümlülüklerle maddelenen ve zımni kabulle kurulan sözleşmeler oluşmaktadır. Bazen sözünden dönme bazen de uyuşmazlık gibi sebeplerle psikolojik sözleşmeler ihlal edilebilmektedir. Açık ve net bir zeminde oluşturulmayan bu sözleşmeler, çalışanın kişilik özelliklerine, örgütün içerisinde yer aldığı çevreye ve daha pek çok sebebe dayalı olarak farklılık göstermektedir. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide önemli bir yere sahip olan psikolojik sözleşmeler örgüt üyelerinin algılarını etkilemenin yanı sıra davranışlarını da etkilemektedir. Çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri algılar ve bu

düzlemde gerçekleşen davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içeren olumlu davranışlar sergilenebilmektedir. Olumlu yönüne izleyen bu davranışlar ise örgütü ve çalışanı kapsayan ve kuşatan örgüt iklimini de etkilemekte, aynı zamanda örgüt ikliminden de etkilenmektedir.

Ampirik bir araştırmayı da içeren bu tezde önce örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik sözleşme ile ilgili literatür taraması yapılacak ve kavramlar hakkında bilgiler verilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgüt ikliminin işe dönüklük ve samimiyet alt boyutlarının; örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarının; psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutlarının demografik özelliklerle ilişkilerinin yanı sıra birbirleri ile de ilişkileri irdelenmiştir. Bir korelasyon analizi ile ayrıntılı bir şekilde gerçekleştirilen çalışma örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık etkisini ortaya koymaktadır.

1.1. Problem

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt üyelerinin örgüte karşı tutumlarını etkileyen olguların somutlaşmasıdır. Örgüt iklimi kavramı ise örgüt üyelerinin sergilemiş oldukları davranışlar ve genel anlamda örgüt ile ilgili algılamalarının bir tezahürü olarak ortaya çıkan, bu davranış ve algılamaarı etkileyen ve yine bu davranış ve algılamalardan etkilenen bir kavramdır. Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bağ, yapılan pek çok araştırma ile de ortaya konan bir durumu yansıtmakla birlikte, bu ilişki içerisinde bir kavramın da ihmal edilmesine sebebiyet vermektedir. Bu kavram, psikolojik sözleşme kavramıdır. Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme nerede durmaktadır? Araştırmanın problem cümlesi ise; Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık etkisi var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma; bilimsel açıdan güvenilir çözümler aramak amacıyla planlı ve sistemli veri toplanması, yorumlanması, değerlendirilmesi ve raporlanması süreci olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi, örgütün bir bütün olarak veya çalışanların bireysel olarak göstermiş oldukları davranışların tümüdür. Çalışanların birbirleri ve örgütle olan ilişkilerinin sosyal bir sistem kurması durumu veri alınarak; örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ikliminin oluşumuna ve devamlılığına olanak sağladığı sonucuna varılmaktadır. Tüm bu ilişkiler içerisinde ise örgütler ve çalışanlar arasındaki sözleşmelerin davranışlara yansımalarının da etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak asıl yansımının bu formel sözleşmenin maddelerinden değil, çalışanın algısı ile oluşan psikolojik sözleşmelerin maddelerinden oluştuğu kabul edilebilir. Bu durum ise örgüt ve çalışan arasında bir psikolojik sözleşmenin kurulmuş olduğu ve karşılıklı beklentilerin tatmininin gerekliliği algısını oluşturmaktadır. Çalışmanın amacını ise psikolojik sözleşmenin örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kurulan bağdaki etkisinin araştırılması oluşturmaktadır. Diğer yandan değişkenleri etkileyen demografik ve mesleki birtakım faktörler mevcuttur. Bu faktörlerin değişkenlere etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Her araştırma bir amaca hizmet etmek, bir probleme cevap bulmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırma problemi kapsamında deneğin incelenmesi, yeni gerçeklerin keşfi ya da yeni sonuçlara ulaşabilmek amacıyla çeşitli sorgulamalar yapılmaktadır. Hipotez en genel tanımıyla, araştırmacının problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklenti ve yargılarını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2010: 19 - 20).

Çizelge 1: Araştırma Modeline Ait Hipotezler

H1: Çalışılan birim ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H2: Mesleki görev durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3: Çalışma süresi ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H4: Yönetimde görev alma ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H5: Kurulda üyelik durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H6: Cinsiyet ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H7: Medeni durum ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H8: Yaş grupları ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H9: Gelir durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H10: Gelir durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H11: Mesleki görev durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H12: Kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H13: Yönetimde görev alma durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H14: Kurulda üyelik durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H15: Yaş durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H16: Cinsiyet ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H17: Medeni durum ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H18: Gelir durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H19: Çalışılan birim ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H20: Mesleki görev durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H21: Kurumda çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H22: Yönetimde görev alma durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H23: Kurulda üyelik durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H24: Yaş durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H25: Cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H26: Medeni durum ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.
H27: Gelir durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H28: Psikolojik sözleşme ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H29: Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H30: Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H31: Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye psikolojik sözleşme aracılık eder.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt iklimi en genel ifade ile örgütlerdeki sosyal sistemi niteleyen veya belirleyen ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt iklimi kavramı örgütsel bağlılık, işe bağlılık, örgüte karşı aidiyet hissi gibi olgularla olumlu yönde sağlamlaşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramının oluşumunda ve devamlılığının sağlamasında ise örgüt-çalışan ilişkisindeki bağın kurulum ve sürekliliği incelenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek bir örgütsel bağlılık davranışına olanak sağladığı için örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki bağ literatürde de çokça incelenmiş bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Ancak bu ilişki ele alınırken üzerinde çok fazla durulmayan kavram psikolojik sözleşme kavramıdır. Çalışanların örgüte karşı duygu ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren göstergeler olarak ortaya konabilecek olan soyut nitelikteki psikolojik sözleşme kavramı, örgüt ve çalışan arasında karşılıklı beklentilerin olduğu teorisine dayanır. Örgüt-çalışan ilişkisinin yasal düzlemde kurulmasını sağlayan esas sözleşme metninden ayrı olarak psikolojik sözleşme, görev sayılan ve yapılma gerekliliği olan eylem ve işlemleri değil, çalışanın örgüte karşı tutumunu ve örgütten beklentilerini ortaya koymaktadır. Yapılması planlanan çalışma ile örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, bahsi edilen soyut sözleşmelerin ve beklentilerin rolü irdelenecektir. Bu aracılık etkisi irdelenmesi, ampirik bir araştırma ile ortaya konacaktır.

1.4. Varsayımlar

- 1- Çalışmaya katılan akademik ve idari personel, anket sorularına herhangi bir etki ve baskı altında kalmadan ve dürüstçe cevap vermişlerdir.
- 2- Çalışmaya katılan akademik ve idari yöneticiler anket sorularını dürüstçe cevaplamışlardır.
- 3- Anket uygulamalarında istatistiksel olarak doğru sonuçlara ulaşılabilmesine olanak sağlayan bir dağılım yapılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırmanın evreni, Adıyaman Üniversitesi çalışanı 18 yaş ve üstü katılımcılarla sınırlandırılmıştır.
- Anket saha uygulaması 2016 yılı Eylül Ayı ile sınırlandırılmıştır.
- Bu araştırma elde edilen veriler, araştırmaya katılanların görüşleriyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt İklimi: Somut olmamasına yani görülüp dokunulamamasına rağmen varlığı bilinen, odada bulunan hava gibi örgütteki her şeyi etkileyen, kuşatan ve her şeyden etkilenen şey örgütün iklimidir (Davis, Akt.: Öge, 1996:11)

Samimiyet: Örgüt içerisindeki ikili ilişkilerin ve grup içi ilişkilerin örgüt iklimine etkisi, samimiyet boyutu ile ortaya konmaktadır. Aidiyet, arkadaşlık ve yakın ilişkiler ile çalışanların algı ve duygularındaki olumlu etkiler örgüt iklimini de olumlu bir yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003:116).

İşe Dönüklük: Örgütü statik yapıdan uzak tutarak, dinamik bir örgüt yapısının oluşumunu sağlamak için, örnek davranışlar sergileyerek çalışanların güdülenmesini sağlayan yönetici davranışıdır (Saraç, 2015:15).

Örgütsel Vatandaşlık: “Biçimsel örgüt sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Çetin, 2003:41).

Yardımseverlik: Özgecilik ya da diğergamlık olarak da adlandırılan yardımseverlik, birlikte çalışan bireylerin, gönüllü olarak birbirlerine yardım etmek amacıyla sergiledikleri davranışlardır (Berberoğlu, 2013:24).

Yurttaşlık: Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan yurttaşlık, örgüt üyelerinin vatandaşlar gibi aidiyet ve katılımları ile nitelenmektedir.

Sivil Erdem: Yurttaşlık erdemi olarak da adlandırılan sivil erdem, zorunlu olmayan toplantılara katılmak, gönüllü ve aktif katılım sağlamak yolu ile örgüte sunulan desteklerdir (İşçi, 2010:60).

Centilmenlik: Örgüt içerisindeki kişilerin, olumsuz durumlar karşısında gösterdikleri hoşgörü ve olumlu çabalar centilmenlik kapsamına girmektedir (Çetin, 2004:21).

Vicdanlılık: Vicdanlılık kavramı “kişiyi kendi davranışları ile ilgili bir yargıda bulunmaya sevk eden, ona doğruyu ve iyiyi yapma sorumluluğu yükleyen içsel bir güç” olarak tanımlanmaktadır (İşbaşı, 2000:27-28).

Psikolojik Sözleşme: Çalışan ile örgüt arasında var olan ve yazılı sözleşmenin dışında kalan, konuşulmayan ve mutabakat sağlanmayan tüm hususlar psikolojik sözleşme kapsamına girmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004:103). Karşılıklı beklenti ve yükümlülükler ve zımni bir kabul ile psikolojik sözleşme kurulmaktadır.

İlişkisel Psikolojik Sözleşme: İlişkilere dayalı istihdam düzeyi, sosyo duygusal değişimler, yükümlülüklerin belirsiz ve kapalı olduğu, uzun dönemli psikolojik sözleşmeler ilişkisel psikolojik sözleşmeler olarak ortaya çıkmaktadır.

İşlemsel Psikolojik Sözleşme: Sınırlı istihdam düzeyi, mali değişimler, yükümlülöklere getirilen çerçeve niteliğindeki sınırlamalar ile kısa dönemli psikolojik sözleşmeler işlemsel psikolojik sözleşmeler olarak ortaya çıkmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

2.1. Örgüt İklimi

Örgütler insan hayatının önemli bir parçası olarak ve insanlar üzerinde hayatlarını idame ettirebilmeleri yönünde bir gereksinime dönüşmüştür. Hayatını sürdürebilmek için çalışmak ve kazanmak zorunda olan insan, örgütlere ihtiyaç duymaktadır (Özkalp, 1982:20). İnsanların örgütlere olan bu bağlılığı diğer yandan örgütlerin devamlılığının sağlanmasında insanın gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde insan ögesi, araç olarak değerlendirilmesinin yanı sıra amaç olarak da değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005:20). Yani örgütün kaynağı ve hedefi insandır. Örgütler insanlar olmadan varlıklarını sürdüremeyecekleri gibi insanlar da artık örgütler olmadan varlıklarını sürdürememektedirler. Bu bağlamda düşünüldüğünde kişilerin başarısı örgütleri, örgütlerin başarısı ise kişileri etkilemektedir. Bu şekilde devam eden döngü ile örgütlerde var olan insanların sadece ekonomik saiklerle hareket etmediği ve sosyal olguların etkisinin azımsanmayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Toplumsal olgular üzerinde çalışan ekonomistlerin, sosyologların ve bireyler olgular üzerinde çalışan psikologların ve toplum ve insanla ilgili çeşitli konularda çalışan araştırmacıların varlığı bilinir iken, örgüt iklimi kavramı bu iki temelin yani bireylerin ve toplumun kesiştiği noktada bulunmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008:103). Örgüt iklimi, çalışanların bireysel olarak ortaya koydukları duygusal tepkileri tanımlayarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir (Kasırğa ve Özbek, 2008:60).

2.1.1. Örgüt İkliminin Tanımı ve Özellikleri

Örgüt iklimi kavramı çalışanların bireysel davranışlarının bir toplamı şeklinde ortaya çıkan ve örgütün genel tutumu olarak algılanan soyut bir ögedir. Hissedilen ancak somut olarak varlığı ortaya konamayan bir olguyu ifade etmektedir. Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler olmasının yanı sıra, çalışanların davranışlarını etkileyen psikolojik ortamın özellikleri olarak da tanımlanmaktadır (Özbağ, 2012:148). Örgüt

iklimi kavramının tanımlamaları ve özelliklerinin ortaya konulmasını sağlayan çalışmalardan yararlanılarak bir araştırma yapılmıştır ve bu durumu iki başlıkta incelenecektir. Örgüt ikliminin tanımı başlığının ardından örgüt ikliminin özellikleri aktarılacaktır.

2.1.1.1. Örgüt İkliminin Tanımı

Örgüt iklimi kavramının açıklanması için öncelikle örgüt kavramı kısaca açıklanmalıdır. Zira iklim kavramı, örgüt ile birlikte incelenmekte ve ona dayandırılmaktadır.

Örgüt; bireyler tarafından oluşturulan, bireylerin birbirleriyle ilişki içerisinde oldukları, belli amaçlar ve eşgüdümlemlerle devamı sağlanan bir yapı olarak ifade edilebilir. “Örgütler toplumun bütün faaliyet alalarında mevcuttur” (Bozkurt, 1977:114). Toffler örgütlerin, insanların umutlarının, amaçlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden ibaret olduğunu aktarır (Yapıcıer, 2007:13). Örgüt kurulurken planlanan, hesaplanan ve amaç ve eylemleri belirli olan örgütler biçimsel(resmi); resmi olmayan grupların, planlanmadan oluşan ilişkiler ve amaçlar birlikteliğinin sonucunda oluşan örgütler ise doğal örgüt(resmi olmayan) olarak sınıflandırılır (Öge, 1996:6). Biçimsel örgütlerin içerisinde de yer alabilen ve örgütün evraklara dökülmeyen yanını ifade edebilen doğal örgüt, örgüt ikliminin ve örgüte duyulan psikolojik bağlılığın da etkili olduğu yandır.

İklim, bulunulan yer ve etrafında bulunan öğelerin etkileşimleri ve etkilenme biçimlerini de kapsayan geniş bir kavramdır. Ekseriyetle ısı, basınç gibi fiziksel değerleri niteleyen bu kavram, beşeri ilişkilerde de kullanılmaktadır. Nitekim ‘sıcakkanlı insanlar’, ‘çok soğuk görülen tavırlar’ buna örnek oluşturmaktadır. Etimolojik olarak da *klima* sözcüğü olarak Yunanca’ dan gelmekte ve eğilim (temayül) anlamı taşımaktadır (Özsoy, 2012:31).

İklim kavramı, insanlar ve insan ilişkilerinde kullanıldığı gibi, başat ögesini insanların oluşturduğu örgütler için de kullanılmaktadır. Örgüt iklimi bu bağlamda örgütlerin birbirinden farklı algılanmasına ve geri bildirimlerin de buna göre

yapılmasına kaynak olmaktadır. Birbirlerine benzeyen, benzer vatandaşlara mal ve hizmet üreten, aynı alanda faaliyette bulunan örgütlerde (Öztaş, 2014:57) örgüt iklimi, farklılaşmanın ortaya çıktığı alan olarak görülebilir. Çalışanların sorumluluk almalarını, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını, işi benimseyerek özverili çalışmalarının sağlanması için iyi bir iklim gerekmektedir.

Örgüt iklimi insan davranışlarının örgütsel boyutlarda düşünülmesine olanak sağlayan bir kavramdır. Çatakdere bu durumu “Örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında toplanması” olarak özetler (Çatakdere, 2014:26). Örgütsel iklimin yönsemesinin belirlenmesi de bu minvalde düşünülecek olursa, yönetim biçimlerinin ve yönetsel süreçlerin örgütsel bütünlük, başarı ve kişiler arası uyumu ne şekilde etkilediğinin ve etkileyebileceğinin bir göstergesi olacaktır.

Öge, Davis’in örgütsel iklim tanımını şöyle özetler “Göremememiz ve dokunamamamıza rağmen onun orada olduğu bilinen ve tıpkı odadaki hava gibi örgütte meydana gelen her şeyi etkilen ve kuşatandır” (Öge, 1996:11). Kişiler arası iletişim ve uyum gibi olguların kümülatif olarak örgütsel karakter ve örgütsel kişiliğin oluşumunu sağladığı veri alındığında, örgütün kişiliğinin yapılan işlere ve vatandaşlara olan yaklaşım biçiminin yanı sıra çalışanların da takındıkları veya takınacakları tutumları belirlemektedir.

Örgütün iklimi çalışanların tavırlarını, tutumlarını, örgüt içi sorunları çözmedeki uyumlu yaklaşımlarını etkiler. Olumlu iklim koşulları çalışanların kendi aralarındaki, çalışan-yönetici ilişkilerini ve örgütün çalışanları ile ilişkisini olumlu etkilemektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki olumsuz iklim koşulları da, olumlu iklim koşullarının oluşturduğunun tersi yönde etkilere sebebiyet verebilmekte ve örgütsel işleyişi sıkıntılı bir sürece sürükleyecek boyuta getirebilmektedir. Çalışan-yönetici anlaşmazlıklarının, çalışan-çalışan anlaşmazlıklarının ulaşabilecekleri boyutlar tabiri caiz ise örgütü ‘iş yapılamaz’ duruma getirebilmektedir. Olumsuz şekilde gelişen iklimsel özellikler, örgütsel karakterin uyumsuz bir hal üzere oluşuna sebebiyet verebileceği gibi, bu durumun devamlılığını da temin edebilmektedir. Zira yeni gelen

çalışanlar olduklarında, bunlar da örgütsel iklimden etkilenerek aynı olumsuz havanın devamına ve tıpkı bir miras gibi aktarımına yol açacaktır. (Ertekin, 1993)

2.1.1.2. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt ikliminin özellikleri temelde üç ayrı yazara dayandırılmaktadır. Batlis, Al-Shammari ve Mullins örgüt ikliminin özelliklerini ortaya koymuş ve sıralamışlardır.

2.1.1.2.1. Batlis’e göre Örgüt İkliminin Özellikleri

Batlis, örgüt ikliminin genel özelliklerini şöyle sıralamıştır (Batlis, 1980:233; Akt.: Bulut, 2012:11):

- “Örgüt iklimini, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışları oluşturur,
- Örgütün iş ortamı ile alakalı şartların algılanmasına dayanır,
- İş ortamının yorumlanmasında önemli bir temeldir,
- Örgütteki faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağıdır.”

Batlis örgütsel iklimin genel özelliklerini sıralarken, örgüt faaliyetlerini yönlendiren baskı kaynağının sadece yasal sözleşme, yönetici tarafından denetlenme veya buna benzer fiziksel olguların değil, fiziksel ve psikolojik olguların bir bütün halinde *örgüt iklimi* olduğunu vurgulamıştır. Ancak örgüt ikliminin objektif olarak tanımının da mümkün olamayacağını ve subjektif olduğunu belirtmiş, fiziksel ve psikolojik olguların algılanmasına dayandırmıştır.

2.1.1.2.2. Al-Shammari’ye Göre Örgüt İkliminin Özellikleri

Al-Shammari, örgüt iklimi ile alakalı olarak yazdığı makalesinde, örgüt ikliminin özelliklerini şöyle sıralamıştır (Al-Shammari, 1992:30; Akt.: Özdede, 2010:43-44):

- “İklimler algısaldır; doğasında algısal ve psikolojik olmayı içerir.
- İklimler soyuttur.”

Al-Shammari de Batlis gibi örgüt ikliminin sübjektifliğine değinmiş, soyut bir kavram oluşunu ortaya koymuştur. Al-Shammari, bu ilk iki özelliği veri kabul ederek yeni özellikler de sıralamıştır (Al-Shammari, 1992:30; Akt.: Bulut, 2012:11-12):

- “İklimler algısal ve soyut olduğu için, diğer psikolojik kavramlar gibi algıların benzer ilkelerinin konusunu kapsayabilirler.
- İklimler değerlendirilebilir değil, tanımsaldır. Bu yüzden çoğu iklim araştırmacısı, bireylere iş çevrelerinde gördükleri iyi ve kötü şeyleri sormaktan çok sadece ne gördüklerini sorarlar.”

Soyut ve algısal özelliklerine değindikten sonra Al-Shammari, iklimlerin değerlendirilebilir olmadığını da vurgulamaktadır. Sübjektif olan kavramın kişisel değerlendirmelere tabi tutulmasının yanlış olduğu belirtildikten sonra, tanımsal oluşunu ortaya koymuştur. Zira tanımsal olan örgütsel iklim kavramı sübjektiflik eleğinden geçerek ortaya konmuş olacaktır. Kavramın değerlendirilebilir olması sübjektiflik eleğinden yine sübjektiflik eleğine aktarılacağını ve net bir şekilde ortaya konulamayacağını göstermektedir.

2.1.1.2.3. Mullins’e Göre Örgüt İkliminin Özellikleri

Mullins (1989), her örgütün kendine özgü özelliklerinin varlığını savunur (Özdede, 2010:44). Ancak sağlıklı örgüt ikliminin genel geçer özelliklere sahip olduğunu da belirtir ve bazı özellikleri şöyle sıralar (Mullins, 1989:489-490; Akt.: Özdede, 2010:44):

- “Örgütsel amaçlar ve kişisel amaçların bütünleştirilmesi,
- Otorite, kontrol ve haberleşme ağı olan ve bireysel üyeler için bağımsızlık içeren esnek bir yapı,
- Farklı koşullar karşısında gösterilen uygun liderlik türleri,
- Örgütün farklı birimleri arasında karşılıklı güven, destek ve saygı.”

Sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşması için bireyselliklerin kümülatif olarak örgütselliğin oluşturulmasına yönelik olarak kullanılmasını anlatan Mullins, bireyselliklerin yok olmasını değil aksine bağımsızlık içeren esnek bir yapının

oluşmasını sağlamanın gerektiğini de anlatmaktadır. Mullins sağlıklı örgütsel iklimin haiz olması gereken özellikleri sıralamaya devam eder (Mullins, 1989:489-490; Akt.: Bulut, 2012:12):

- “İş tasarımı ve çalışma hayatının kalitesine ilgi göstermek,
- Yüksek performans standardına sahip işleri yapmak ve bu standartlara yönelik sorumluluk almak,
- Ödül, destek, politika ve uygulamalarda sistemin adaletinin varlığı,
- Kişisel gelişim, kariyer ilerlemesine yönelik fırsatların varlığının sağlanması.”

Çalışanların ve yöneticilerin sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına olabilecek katkıları ve beklentilerinin de iklimin oluşumunda rol aldığını belirten bu özellikler, adaletli bir sistemsel yapının karşılıklı olan bu örgütsel iklim olgusuna etkisini de ortaya koymaktadır. Mullins son olarak ise, üç özellik daha ekleyerek sağlıklı bir örgüt ikliminin barındırması gereken özellikler sıralamayı tamamlar (Mullins, 1989:489-490; Akt.: Özdede, 2010:44):

- “Çalışmaları ertelemeksizin çelişkilerin açıkça tartışılması,
- Kişisel ve örgütsel ilişkilere yönelik politika oluşturmak ve uygulanmalarını sağlamak,
- Örgüt ile birlikte bir kimlik duygusu ve örgütün üyesi olma hissinin oluşması.”

Kişisel ilişkilerin ve belirleyicilerinin örgütün bir parçası olma durumuna engel oluşturmayıp, bilakis bu durumun oluşmasını temellendirdiğini ortaya koyan Mullins, kimlik duygusu oluşumu ile de örgütsel vatandaşlık davranışını akla getirmektedir. Çalışanların olumlu yönde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt ikliminin olumlu yönde ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır.

2.1.2. Örgüt İklimi Kavramının Oluşum Süreci

Örgüt iklimi ile ilgili ilk araştırmalar 1930’lu yıllarda başlamıştır. İlk araştırma olan çalışma, Kurt Lewin’in insanların davranışları ile çevrelerindeki etmenlerin etkileşim

düzeyini ölçmesine yönelik çalışması olmuştur (Önen, 2008:26). Sosyal psikoloji penceresinden bakılarak ortaya çıkarılan Alan Teorisi, çevresel faktörlerin etkisini ölçmekte kullanılmış ve uygulamalarla desteklenmiştir (Aydoğan, 2004:211). Lewin, insanların davranışlarının ortaya çıkmasında yalnızca insanların kişiliklerinin etkili olmadığı, çevrelerindeki faktörlerin de insanların davranışlarının oluşumunda etkili olduğunu saptamıştır. 1960'lı yıllarda örgütlerdeki insan faktörünün de öneminin anlaşılması ile birlikte, insan davranışları ile ilgili çalışmalar, örgütlerdeki bireylerin sergilemiş oldukları davranışlara uyarlanarak örgütün beşeri sermayesinin daha etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak amacı güdülmüştür (Öge, 1996:10-12).

Örgütlerdeki beşeri faktörün nispeten daha önemli hale gelmesi ile birlikte insan faktörü ile ilgili olarak araştırmalar yoğunlaşmaya başlamış ve bazı kavramlar irdelenmeye başlanmıştır; örgüt iklimi de bu kavramlardan biridir. İlk atıf olarak Lewin'in gösterilmesi ile beraber örgüt iklimi tanımı tam anlamıyla, 1958 yılında Argyris tarafından yapılmıştır (Pıçakçı, 2013:15). Argyris örgüt iklimi kavramını örgütün psikolojik yapısını işaret etmek için kullanmış ve örgütün içerisinde oluşan genel psikolojik algılamaları ortaya koymuştur. Daha sonra ise Likert (1961), Halpin (1962), Litvin ve Stringer (1968), Forehard (1968) gibi araştırmacılar ile birlikte örgüt iklimi kavramsallaştırmaları ve çalışmaları pek çok katkı ile devam etmiştir (Kayar, 2015:3).

2.1.3. Örgüt İkliminin Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarına, duygu ve düşüncelerine yön veren örgüt içi algılamalardan oluşmaktadır. Algılama kavramı ise kısaca çalışanların çevresindeki uyarıcıları anlamlandırma süreci olarak ortaya çıkmakta ve üç faktörü bulunmaktadır; algılayan kişi, algılanan uyarıcı ve algılama sonucunda oluşan tepki. Algılayan kişi faktörü çalışan olmakta, algılanan ve algılama sonucunda oluşan tepki ise örgüt iklimi olarak ortaya çıkmaktadır. Algılanan uyarıcı faktörü, örgüt iklimini etkileyen faktörler başlığı altında anlatılan kişisel ve örgütsel faktörler olarak ortaya konmaktadır. (Aksoy, 2006:15)

2.1.3.1. Kişisel Faktörler

Çalışanın bireysel olarak kişisel özellikleri ile ilgili olup, ilk olarak çevresel etkilere ayrılmış gözlemlenen ve örgüt iklimini doğrudan çalışana etkileyerek etkileyen faktörler, kişisel faktörlerdir. Kişilik, çalışma süresi ve diğer kişisel değişkenler olarak sıralanan kişisel faktörler, çalışanın algısı üzerindeki etkisi sebebiyle örgüt iklimini etkilemektedir.

2.1.3.1.1. Kişilik

Örgütlerde kişilik kavramının etkilerinin ortaya çıkışı, örgütün ortaya çıkışı ile birliktedir. Kurucu kadro ile beraber oluşan ve çoğunlukla onların kişiliklerinin etkileri ile devam eden süreç, her yeni katılan çalışan ile değişmektedir ancak her yeni gelen çalışanı da etkilemektedir.

Çalışanların yaptıkları işleri algılama ve yorumlamaları özellikle çalışanların sahip oldukları kişilik ile ilgili olmaktadır. Kişiliğin yapılan iş ve iş çevresi üzerindeki etkileri gibi, iş çevresi ve işin de kişilik üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim durumu kişilik faktörünün örgüt iklimi üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Zira kişisel algılamaların ve özelliklerin örgüt iklimi üzerinde oynadığı belirleyici rol, çalışan-örgüt uyumunu artırarak olumlu örgüt ikliminin ortaya çıkışını güçlendirmektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, aksi bir durum da aynı ölçüde olası olmaktadır. Örgüt içerisinde var olan uyumsuz kişiliğe sahip çalışanlar, örgüt ikliminin kötü olarak oluşmasına ve diğer çalışanlarca kötü olarak algılanıp aynı minval üzere devamlılığına sebep olmaktadır. (Aksoy, 2006:45-46)

Çalışanlar, örgüt içerisindeki olayları farklı şekillerde algılamakta ve farklı tepkiler sergilemektedirler. Bu farklılıkların temelinde çalışanların kişiliklerindeki farklılıklar yatmaktadır. Uyumlu kişiliğe sahip çalışanlar olumsuz durumların

büyümesine ve yayılmasına sebep olmak yerine, hoşgörü ve pozitif tavırlar ile durumun rahatsız ediciliğini büyük ölçüde düşürebilmektedirler. (Bulut, 2012:46)

Çalışanların kişilikleri ve örgüt arasındaki uyum ile çalışanların örgüte karşı bağlılık duygularının oluşması ve güçlenmesi sağlanarak, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri yönünde güdülenmeleri sağlanabilir. Çalışanların bağlılık, aidiyet ve vatandaşlık gibi duygular ile örgüt ile ilişki kurmaları iş tatminlerinin sağlanmasını etkilemekte ve yüksek performanslar sergileyerek örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttırılabilir.

2.1.3.1.2. Çalışma Süresi

Örgüt iklimini etkileyen kişisel faktörlerden biri de çalışanların bireysel olarak örgütteki çalışma süreleridir. Örgüte yeni katılanların örgüt ile ilgili algılama ve tanımlamaları ile örgüt içerisinde uzun süredir çalışanların örgüt algılama ve tanımlamaları arasında ortaya çıkan farkın temel nedeni, çalışma süresi olmaktadır. Ostroff ve Rothausen (1997) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışma süresi arttıkça örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin işbirlikçi ve katılımcı oldukları, aynı zamanda da örgüt iklimi ile çalışılan süre arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır (Bulut, 2012:14). Çalışılan süre arttıkça örgüt iklimi boyutları ile kişisel yönelimler arasındaki uyum ve ilişki de daha güçlü olmaktadır (Aksoy, 2006:46).

Çalışma süresinin artması ile birlikte çalışanlar, gerek örgüt ile gerekse de diğer çalışanlar ile daha uyumlu olmaya başlayacaklar, sosyal ilişkiler geliştirerek, arkadaşlıklar ve gruplar oluşturarak örgüte karşı bir aidiyet hissi geliştirebileceklerdir. Bilgi ve deneyimleri de artan çalışanlar, örgüt iklimini olumlu algılayacaklar ve bu algı yönünde davranış sergileyeceklerdir.

2.1.3.1.3. Diğer Kişisel Değişkenler

Maussavi, Jones ve Cronan (1990) tarafından, devlet kurumlarında yapılan bir araştırmada, kişilerin örgüt algılamaları ile bireysel ve pozisyona dayalı değişkenler arasındaki ilişki değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Maussavi, Jones ve Cronan, 1990;

Akt.: Bulut, 2012:14). Araştırmada cinsiyet değişkeninin iş özellikleri ve iş çevresi ile ilgili farklı algılamalara sahip olduğu ve yaş değişkeninin de aynı şekilde farklı algılamalara sahip olduğu ortaya konmuştur. Aynı algı farklılaşmaları eğitim düzeyi ve kıdem gibi değişkenlerde de gözlenmiştir. (Bulut, 2012:14)

Araştırmanın sonuçları ele alındığında, en etkili kişisel değişkenlerin maaş ve kıdem, en az etkili kişisel değişkenlerin ise eğitim, cinsiyet ve yaş olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca çalışmada pozisyon ile ilgili değişkenlerin kişisel değişkenlere oranla örgüt iklimi üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Pozisyona dayalı değişkenler olan maaş, iş kategorisi ve kıdemin örgüt iklimi üzerinde daha etkili olduğundan yapılan çıkarım ise, maddi çıkarların ve iş tatminlerinin örgüt ile ilişkilerde daha fazla öneme sahip olduğu olmaktadır. (Bulut, 2012:15)

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt ikliminin en belirgin olduğu yanı, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve devamlı olan bir örgüt içi özellikler silsilesi olmasıdır. Örgütlerin sahip oldukları özellikler değiştikçe örgüt iklimleri de farklılık göstermektedir. Çalışanların kişisel özellikleri olduğu kadar örgütün kendisine ait özellikler de örgüt ikliminin oluşumuna ve devamlılığına katkıda bulunmaktadır. (Aksoy, 2006:15-16)

Örgütsel özellikler, örgüt ikliminin oluşumunda oldukça etkili bir konuma sahiptir. Zira örgüte ilk defa katılan çalışanlar ile birlikte belirginleşmeye başlayan örgüt iklimi, çalışanları da etkileyerek örgüt karakteristiği temelinde oluşmaktadır. Örgütün yapısı, kültürü, büyüklüğü, yönetim tarzı, yönetim politikaları gibi pek çok etmen örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada ise bu faktörler örgüt yapısı, yöneticilik ve liderlik, örgüt kültürü ve gruplar alt başlıklarında incelenmektedir.

2.1.3.2.1. Örgüt Yapısı

Örgüt, bir amacın gerçekleşmesi veya bir görevin tamamlanması için, bilinçli ve sistematik olarak çabalarını birleştiren insan topluluğudur (Barutçugil, 2004:489). Örgütün belli amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen kişi ve grupların çalışma düzenlerini koordine edip uyumlu hale getiren mekanizma olarak tanımlanan örgüt yapısı (Koçel, 2001:22), bölümlerin belirli şekilde ortaya konması, emir-komuta zinciri ve iletişim sistemi gibi biçimsel yapıları kapsamaktadır.

Örgüt yapısı, biçimsel olan örgüt yapısının yanı sıra biçimsel olmayan örgüt yapısını da kapsamaktadır ve örgüt ikliminin oluşumu ve devamlılığında önemli bir rol oynamaktadır. Biçimsel iletişim sistemlerinin, emir-komuta zincirinin ve örgütün organizasyon şemasının yani tüm bu özelliklerin üst başlığını oluşturan biçimsel örgüt yapısının çalışanların davranış stillerinin ve örgütün ikliminin oluşumunda etkilidir. Zira iletişim sistemlerinin izin verdiği ölçüde gelişen bir iletişim durumu ve sosyal ilişkilerin gelişimini etkileyen emir-komuta zinciri gibi faktörler örgütün sosyal davranışlarının ve algılanan sosyal yapının oluşumunda etkilidir. Biçimsel olmayan örgüt yapısı ise, çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanan, olumlu ve olumsuz etkileri olabilen örgüt yapısını açıklamaktadır. Sosyal ilişkilerin kurulması ve iyi bir iletişim yapısı ile birlikte işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında olumlu etkileri olan bir biçimsel olmayan örgüt yapısı oluşabilir. Aynı zamanda fazla iletişimin dedikodu ve çatışmalar oluşturabileceği ve biçimsel olmayan örgüt yapısının olumsuz yanlarının da ortaya çıkarılabileceği görülmektedir. (Aksoy, 2006:25)

Örgüt yapısı ile ilgili süreç şöyle sıralanmaktadır; amaçlar, idari kararlar, normlar, teknoloji, fonksiyonel bölümlendirme, statü yapısı. Çalışanların bu süreçte tepkisi ve geri bildirimi ise şu sıra ile gerçekleşmektedir; örgütsel performans, üyeler tarafından algılanan örgütsel iklim, işe alınanların rol sosyalizasyonu, üyelerin rol ilişkileri, rol performansı, ödüller, bölümler arası etkileşim ve üyelerce yapılan süreç değerlendirme. (Kızıl, 2011:89).

Klasik yönetim anlayışının örgüt amaçlarına ulaşmak amacı ile sadece biçimsel örgüt yapısına olan dikkati, neo-klasik örgüt anlayışında insana odaklanmıştır. Klasik yönetim anlayışı ile odaklanılan biçimsel örgüt yapısı ise neo-klasik anlayışla beraber

organik örgüt yapısı halini almıştır. Bu iki yönetim anlayışına da yöneltilen tek taraflı bakış açısı eleştirisi, çağdaş yönetim anlayışına aittir. Her birinin örgütsel yapı içerisinde yer alan bireylere yönelik anlama teorileri, konunun sadece bir tarafından ele alınmaları sebebi ile eleştirilmiştir. (Aksoy, 2006:24) Çağdaş yönetim anlayışının farklı ve olumlu tarafı olan, örgütün anlaşılması için geniş bir bakış açısına sahip oluşunu Barutçugil şöyle açıklar “Organizasyonu anlama, çok sayıda deneysel verilerin birleştirilmesini, yüksek düzeyde kavramsal çözümü, bireysel ve toplumsal değerlerin durumunun doğru bir biçimde değerlendirmeyi gerektirir.” (Barutçugil, 2002:38).

2.1.3.2.2. Örgüt Kültürü

Aksoy kültürü şöyle tanımlar “Kültür, paylaşılan idealler, değerler ve davranış standartlarıdır; birey eylemlerini gruplarda anlaşılır kılan ortak belirleyicidir.” (Aksoy, 2006:17). Toplumsal yapının önemli olgularından biri olan kültür kavramı, ortak değerler noktasında birleşen vatandaşların sergiledikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu yeniden şekillenen değerler ile devamlılığını sağlar. Toplumsal yapının birer unsuru olan insanlar ise örgütlerde veya kendi gruplarında da aynı şekilde belirli değerler ve idealler etrafında toplanarak, davranış standartlarını belirler ve içerisinde yer aldıkları küçük toplumsal yapının kültürünü oluştururlar. Bu minvalde düşünüldüğünde örgütsel kültür ise örgüt içi grupların ve çalışanların tümünün belirli amaçlar etrafında toplanarak, ortak değer ve davranış şekilleri belirledikleri olgu olarak tanımlanabilmektedir. (Aksoy, 2006:17)

Sosyal tecrübenin bir sonucu olan kültür, insanlar arasındaki etkileşimi geliştirmektedir (Pira, 2004:169). Kişilerin benzer olgularla veya benzer durumlarla karşı karşıya kalması da onları *eş çalışan kültürünün* bir parçası haline getirerek örgüt kültürüne destek veya engellemelerde bulunabilmektedir (Balcı, 2003:4). “Kültür, örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur.” (Kormaz ve Dönmez, 2011:170). Örgüt kültürü, örgütsel iklimin oluşumunda ve devamlılığında olumlu ve olumsuz etkileri olabilen bir olgudur. Güçlü ya da zayıf örgüt kültürleri olabileceği gibi, iyi ya da kötü örgüt kültürlerinin oluşumu da olasıdır. Olumlu, güçlü ya da iyi örgüt

kültürü, olumlu bir iklimin oluşumunu sağlayarak örgütsel aidiyeti ve örgütsel vatandaşlığı sağlamasının yanı sıra verimi de arttıracaktır.

Bir örgütü kültür ürünü olduğu insanlardan ve onların içinde yaşadıkları kültürel özelliklerden ayrı düşünmemek gerektiği gibi, örgütün içerisinde bulunduğu dış çevreden ayrı tutarak da çözümlemek ve anlamak mümkün değildir. Örgütlerin, içerisinde yer aldıkları toplumların birer küçük örneği gibi oldukları düşünüldüğünde, birbirlerinden farklı kültürel özellikler taşıdığı sonucuna ulaşılmaktadır. (Şişman, 1994:4-5)

Örgüt kültürünü oluşturan unsurları Koçel şöyle sıralamıştır “Çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi ve kötü olarak kabul edilen hususlardır.” (Koçel, 2001:71). Başka bir ifade ile örgüt kültürü, çalışanların iş dolayısı ile bir araya gelmeleri ve bir grup olmalarının ardından doğal olarak oluşturmuş oldukları bir değerler sistemi gelişmiştir. Bu sistem ise, örgüt içerisindeki farklı inançların, ahlak anlayışlarının, düşüncelerin, davranışların ve değerlerin bir arada oluşmasını ve devamlılığını sağlar ve *örgüt kültürü* olarak adlandırılır (Eren, 2001:135).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları benzer özellikler taşımalarının yanı sıra aynı olguları karşılamamaktadır. Zira örgüt iklimi çalışanların algılarını ve buna bağlı gelişen duygu, düşünce ve davranışlarını kapsamakta iken; örgüt kültürü, çalışanlar arası etkileşimlerden kaynaklanan ve ortak değerler ve davranış standartları şeklinde ortaya çıkan bir sistemsel olguya işaret etmektedir. Örgüt iklimi deneysel ve dış gözlemlere dayanabilirken örgüt kültürü, ortak davranış biçimleri gibi görünen öğelere dayanmaktadır. (Aksoy, 2006:21-22)

Örgüt iklimi, çalışanların sahip oldukları toplumsal miras niteliğindeki kültürleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun derecesini yansıtmaktadır. Çalışanların sahip oldukları değerlerin, örgütsel ortak değerlerle uyuşması sonucunda olumlu örgüt iklimi oluşmakta veya devamlılığı sağlanmaktadır. Örgüt ikliminin örgüt kültürüne göre daha

abuk değişebilmesi ve nispeten kısa süreli oluşu, olumlu örgüt ikliminin oluşturulabilmesi veya devamlılığının sağlanabilmesini örgüt kültürü faktörünün etkisine açık hale getirmektedir. (Aksoy, 2006:21-23) Olumlu rgt ikliminin herkes için kazançlı, olumsuz örgüt ikliminin ise örgütün tamamı için zararlı olması (Barutçugil, 2004:216), olumlu örgüt ikliminin oluşumu için ortak değerlerde buluşma konusunda çalışanları gdmlemektedir.

2.1.3.2.3. Gruplar

Toplumu oluşturduğu gibi örgütleri de oluşturan ve kültürel birlik sağlamış gibi davranan yapılara grup denilmektedir. Kültür birliği ile kastedilen grup olgusu, ortak değerler ve davranış standartları geliştiren ve bunlara uygun davranarak iletişim sağlanan kişilerin oluşturduğu sosyal topluluktur. Koçel'in grup tanımı şöyledir "ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştirilen, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgu" (Koçel, 2001:490).

Gruplar formel (resmi) ve informal (gayrı resmi) olarak ikiye ayrılırlar. Formel gruplar, çalışanların yönetilerek örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için örgüt tarafından oluşturulan gruplardır. Örgütün yapı şeması olarak değerlendirilebilen formel gruplar, emir-komuta zinciri şeklinde dikey ve aynı hiyerarşik düzeydekiler şeklinde yatay olarak ortaya konmaktadır. "Formal gruplar, bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağlı kişilerden oluşur. Formal gruplar içinde yer alan yatay gruplar ise, aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanlarından gelen kişiler tarafından oluşturulur" (Eren, 2001:460).

İnformel gruplar adından da anlaşıldığı gibi örgüt tarafından yapılandırılmayan, çalışanların sosyal ihtiyaçları doğrultusunda kendiliğinden gelişerek doğal olarak oluşan gayrı resmi gruplardır. İlgı alanı ortaklığı üzerinden oluşan ilgi grupları, işle ilgili olan veya olmayan herhangi bir ilgi ortaklığı ile oluşur. İkinci informal grup çeşidi olan

arkadaşlık grubu ise, daha fazla ortak noktanın, değerin, düşüncenin ve görüşün bulunması ile doğal olarak kurulan gruptur. Gerek ilgi grupları gerekse de arkadaşlık grupları olan informel gruplar, örgüt tarafından yapılandırılmamış veya oluşturulmamış olsa da örgüte karşı gelişen aidiyet gibi duyguları etkileyen önemli bir etken olduğundan dolayı önemle incelenmesi, devamlılığını ve derecesini gözlemleyebilmek ve kontrol altında tutmak için çaba gösterilmesi gerekmektedir. (Eren, 2004; Eren, 2008)

Çalışanların grup oluşturma veya gruplara katılmalarının altında yatan sebep, insani temel ihtiyaç olan sosyal olma güdüsüdür. Temel psikolojik ihtiyaçlar arasında bulunan bu güdü ile çalışanlara ilgi veya alaka hissettikleri, ortak değer veya düşüncelerinin olduğu diğer çalışanlar ile birlikte zaman geçirmeye başlarlar. Çalışanları yalnızlık duygusundan kurtaran gruplar, kendilerini güçlü hissetmelerini sağlaması ile beraber bilgi ve tecrübelerin aktarımına olanak sağladığı için eğitici bir yanı da ortaya çıkmaktadır. (Aksoy, 2006:32-33)

Örgütlerde ortaya çıkan gruptaki grup üyeliğinin var oluşunun hoşnutluğu, örgütün, grubun oluşumunda çatı görevi görmesi sebebi ile örgüte karşı da bir hoşnutluk ve bağlılık duyguları oluşmaktadır. Örgütsel amaçların da gerçekleştirilmesi için çaba sarf etme durumu gönüllü bir etki ile gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu çalışanlar aynı zamanda örgüt çıkarları ile bireysel çıkarlarını paralel olarak gerçekleştirme adına daha uyumlu bir davranış modeline geçiş yapmaktadırlar. *Koegzistans* olarak adlandırılan uyumlu bir yaşam ve çalışma sisteminin oluşmasına olanak sağlar (Eren, 2001:41). Örgüt içerisindeki çalışanların ve grupların uyumlu çalışmaları ile olumlu bir örgüt ikliminin oluşumu sağlanmaktadır (Aksoy, 2006:32). Gruplar arası iklim farklılıklarının ortaya çıkması pek muhtemel bir durum olsa da genel örgüt iklimi noktasında olumlu havanın oluşumu bu farklılık sebebi ile çok sarsılmayacak, olumlu karakterini muhafaza edebilecektir.

2.1.3.2.4. Yöneticilik ve Liderlik

Yönetici ve lider kavramları çoğunlukla karıştırılan kavramlar olmakla birlikte, aynı anlama gelmemektedir. Ödül ve caza vermeye yasal olarak yetkisi olan, örgütün tüm

üretim veya hizmet faktörlerini bir arada tutan ve örgütün işleyişini sağlayan kişi; yöneticidir. Yönetici, etki ve sorumlulukları olan, kaynakları kontrol eden, planlamalar yapandır. Lider ise yapılması gereken ve planlananların, çalışanların istemli bir şekilde yapmalarını sağlayan, teşvik eden kişidir (Aksoy, 2006:34). Koçel'in lider tanımı şöyledir; "Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir." (Koçel, 2001:465). Lider yönetici ayrımını şöyle ifade eder "Lider yetkiye değil etkiye sahiptir." (Bulut, 2012:19).

Yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisi pozisyonunun verdiği yasal yetki ve güç ile ilgilidir. Çalışanları yönlendirir, koordinasyonu sağlar, denetim mekanizması ile gerekli kontrolleri yapar ve var olan durumun devamlılığını sağlar. Lider ise resmi olmayan bir güce ve çalışanlar üzerinde olumlu gayri resmi etkilere sahiptir. Liderlik özelliklerinin doğuştan gelen yetenek ve özelliklerle ortaya çıktığı bunun yanı sıra yöneticiliğin ise resmi bir yetkilendirme ile ortaya çıktığı şeklinde bir ayrıma gidilmektedir. Lideri doğuştan gelen özellikler ile liderliği tanımlayan özellikler teorisinin aksine, davranışsal liderlik teorisinde özelliklerine değil liderlik süreci içerisindeki davranışlarına göre bir liderlik tanımı yapılmaktadır. Durumsallık teorisine göre ise liderlik, değişen ve gelişen durumlara ve şartlara sağlanan uyum ile tanımlanmaktadır. Bu teori kişinin lider olabilmesinin içinde bulunduğu durumun koşulları ile bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. (Aksoy, 2006:35-36)

Liderlik ve yöneticilik faktörünün, örgüt iklimi üzerindeki etkileri sorgulandığında çalışanların karar alma mekanizmalarına dâhil edilmeleri ve davranışlarına etki etme oranları incelenmektedir (Aksoy, 2006:36). Örgüt iklimi, karar alma mekanizmasını doğrudan etkilemekte ve örgüt ikliminin sahip olduğu özellikler doğrultusunda kararlar alınmaktadır. Bu etki durumu davranışsal olarak ortaya çıkıp yapı üzerinde etkili olmaya geçmektedir. Örgüt ikliminin karar alma mekanizmasına etki etmesi ise olumlu bir örgüt ikliminin varlığı ortaya koymaktadır (Bulut, 2012:19).

2.1.4. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci

Örgütsel bir iklimin oluşumu çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Örgütün formel yapısı, çalışanların psikolojik iklim algılamaları, örgüt kültürü ve örgütteki ilişkilerin etkisi ile

örgüt ikliminin oluşumu gözlenmektedir. Bu şekilde çeşitli faktörlerin varlığı ile beraber literatürde, örgüt ikliminin oluşum süreci ile ilgili farklı faktörlerin baz alınması, farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Genel kabul gören yaklaşım etkisel yaklaşım olmakla birlikte, elinizdeki çalışmada örgüt ikliminin oluşumu ile ilgili olarak dört sınıfa ayrılan şu yaklaşımlar açıklanacaktır; yapısal yaklaşım, algısal yaklaşım, etkisel yaklaşım ve kültürel yaklaşım.

2.1.4.1. Yapısal Yaklaşım

Örgütün formel yapısının, örgüt üyeleri üzerindeki etki dolayısıyla örgüt ikliminin oluştuğunu savunan yapısal yaklaşıma göre örgüt iklimi, örgüte ait bir özelliktir. Örgütteki karar alma mekanizmalarının merkezilik derecesi, hiyerarşik basamakların sayısı, kullanılmakta olan teknolojik altyapı, çalışanlar üzerindeki kurallar, personel politikaları ve örgütün büyüklüğü gibi yapısal unsurlar bütün çalışanların ortak olarak karşılaştıkları durumlar olduklarından, benzer algı oluşumlarına sebebiyet vermektedir. Benzer anlayışlar geliştiren ve benzer algılara sahip olan çalışanlar küll halinde iklimi yansıtmaktadır. Çalışanlar üzerinde benzer davranış kalıplarının oluşumuna neden olan örgüt yapısı, yapısal yaklaşımda örgüt ikliminin belirleyicisi olarak gösterilmektedir. (Kızıl, 2011:87)

2.1.4.2. Algısal Yaklaşım

Örgüt ikliminin belirleyicisinin örgütün yapısı olduğunu savunan yapısal yaklaşımın aksine algısal yaklaşımda örgütün birer parçası olan çalışanların, bireysel olarak örgüt ikliminin belirleyicisi olduğunu savunulur. Psikolojik yaklaşım olarak da adlandırılan yaklaşımda örgüt iklimi, bireysel bazda psikolojik durumların topyekûn bir yansıması olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bireysel olarak örgüt içi haberleşme, karar alma ve liderlik gibi örgütsel koşullar hususundaki algılarının iklimi psikolojik açıdan yansıttığı belirtilmektedir. (Kızıl, 2011:87-88)

Örgüt iklimi, örgütsel koşulların çalışanlar nezdinde ve bireysel temellerde algılanışının psikolojik bir sürece sahip oluşu ile ortaya çıkmaktadır. Yapısal yaklaşımda

örgüt iklimini oluşturan olgu olarak örgütün yapısı gösterilmekte ancak algısal yaklaşımda örgüt koşullarının bireysel algılarının örgüt iklimini oluşturduğu belirtilmektedir.

2.1.4.3. Etkisel Yaklaşım

Etkisel yaklaşımda örgüt ikliminin oluşumu, sabit bir hat olmamakta, sistemli bir şekilde gerçekleşen ve tekrar eden bir döngü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Etki-tepki ve tepkiye yeniden tepki ile etkinin sağlanması şeklindeki döngüde, geribildirimlerle yeniden oluşan ve etkileme yolu ile sürekliliğini sağlayan bir süreç işlemektedir. Girdiler, çıktılar, geri bildirimler ve süreç ile açıklanan örgüt ikliminin oluşumu, özellikle etki olgusu üzerinden giden ve etkisel yaklaşım olarak ifade edilen yaklaşımın ürünüdür. (Kızıl, 2011:88)

Etkisel yaklaşım, yapısal yaklaşım ve algısal yaklaşımın kesişim kümesi gibi ifade edilmektedir. Zira etkisel yaklaşım, örgütün yapısı ile örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütün yapısının çalışanlar üzerindeki bireysel etkilerini kabul eden etkisel yaklaşımda ek olarak, örgüt üyelerinin bu yapısal süreç ve olgulara karşı takındığı tutum da kabul edilmektedir. (Kızıl, 2011:88) Etkisel yaklaşımda örgüt ikliminin belirleyicileri, örgütsel koşullar ve örgüt üyelerinin bu koşulları algılama şekilleri olmaktadır.

2.1.4.4. Kültürel Yaklaşım

Kültür, belirli idealler için bir araya gelen insanların paylaştıkları, davranış standartları, değerler ve normların bu insanların düşünme biçimlerinin, algılamalarının, yorumlayışlarının, davranışlarının, tavır ve tutumlarının ortak belirleyicisidir (Aksoy, 2006:17). Örgütsel kültür ise; örgüt üyelerinin benimsedikleri değerler, normlar, iletişim biçimleri, iyi-kötü anlayışları ve davranış standartları gibi ortak olguların oluşumudur.

Kültürel yaklaşım, örgüt ikliminin oluşumunda örgütsel kültürü temeline alan yaklaşımdır. Yapısal yaklaşım gibi örgütün formel yapısının; algısal yaklaşım gibi örgüt

üyelerinin psikolojileri ile ilişkilendirilen algılamaların; veya bunların çapraz sonucu şeklinde duran etkisel yaklaşım gibi örgüt koşulları ile bunların geri bildirimi ve etkileyicisi şeklindeki davranışların dışında kalan alana değinmektedir.

Kültürel yaklaşım ile ortaya konulan olgu, örgüt içerisinde oluşturulan kültür ile beraber, çalışanların var olan durumları yorumlayışı, gerçeğin inşası ve görüşülmesinin örgüt ikliminin oluşumu üzerindeki etkisidir. Bu yaklaşımda örgüt iklimini oluşumunda bireylerin psikolojik düzeydeki örgüt algıları yahut bizzat örgütün yapısı değil çalışanların bir araya gelmelerinin sonucu ve gereksinimi şeklinde ortaya çıkan ortak değerler sistemi gibi bir işleyişe sahip olan örgüt kültürünün temel alınması ile örgüte ait olan topyekûn bir olgunun yine bir başka topyekûn olgunun oluşumundaki etkisinin gösterilmesidir. (Öge, 2002:84)

Kültürel yaklaşım ile örgüt ikliminin belirleyicisi olarak örgütsel kültür incelenmekte ve bu durumu ile örgüt ikliminin merkezini işaret temektedir. Örgüt kültürünü oluşturan, iletişim ve etkileşim halindeki örgüt üyeleri, aynı zamanda örgüt ikliminin oluşum merkezini de oluşturmuş olmaktadır. Kültürel yaklaşım ile ortaya konmaya çalışılan örgüt ikliminin oluşum merkezi tespiti, iklimin ortaya çıkışı üzerinde örgütsel kültürün etkisinin tespitinden sonra gelmektedir. Zira örgüt ikliminin oluşumunun irdelenmesinde öncelik burada oluşumun temeline alınacak olgunun belirlenmesidir. Bu olgu da örgütsel kültür olarak ortaya konmaktadır. (Kızıl, 2011:89)

2.1.5. Örgüt İkliminin Türleri

Örgüt ikliminin türleri incelenirken göz önünde tutulması ve vurgulanması gereken iki sınıflandırma olan, Halpin'in ve Litwin ve Stringer'ın örgütsel iklim türleridir. Bu örgüt iklimi türlerinin sınıflandırmaları aşağıda sıralanmıştır.

2.1.5.1. Halpin'e Göre Örgüt İklimi Türleri

Halpin, örgüt iklimini sınıflandırırken 6 başlık kullanmış ve buna göre açıklama yapmıştır. Bunlar; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babaerkil iklim ve kapalı iklimdir.

2.1.5.1.1. Açık İklim

Halpin, açık iklimi şöyle tanımlar (Halpin, 1966:174): “Örgütteki çalışanların morallerinin çok yüksek olduğu, yönetici ve astlarının uyum içinde çalıştıkları iklim türüdür. Yöneticiler eleştirilere her zaman açıktırlar ve asla kişisel kurallar koymazlar. Tüm görevler büyük bir zevk ve gayretle yapılır. Bu iklimde destekleyici liderlik tarzı görülür.” Çalışanların arkadaşça ilişkilerinden hoşnut ve iş doyumunun yüksek olduğu örgüt iklimi türüdür (İlleez, 2012:10).

2.1.5.1.2. Bağımsız İklim

Açık iklimle benzer özellikler gösterse de bağımsız iklim açık iklimden bir yönüyle farklılaşır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yönetici ile astlar arasında belirli psikolojik bir uzaklık bulunmaktadır. Yöneticiler astlarının üzerinde baskı kurarak verimi artırma düşüncesiyle hareket etmez (Karcıoğlu, 1997:63). Bu iklim tipinde sosyal gereksinimler ön plandadır (Yaşar, 2005:12).

2.1.5.1.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim tipinde odak noktası görevidir. Çalışanların morali açık iklim tipine göre düşüktür ve yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir. (İlleez, 2012:11) Yönetici, çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak için gayret sarf etmez (Akhun 2000:55).

2.1.5.1.4. Samimi İklim

Çalışanların ve yöneticilerin arkadaşça iletişim kurdukları samimi iklim tipinde, çalışanların moralleri orta düzeydedir ve yöneticiler tarafından kendilerine mutlu bir aile

oldukları imajı verilmeye çalışılır (Durmuş, 1998:11). Samimi iklimde sosyal ihtiyaçların tatmini de yüksektir (Özdede, 2010:45).

2.1.5.1.5. Babaerkil İklim

Yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiğini düşünerek, her yerde bulunduğu, izleyici ve kontrolcü bir davranış modeli oluşturduğu; ancak hem kontrol etme hem de sosyal gereksinimleri karşılama çabası nedeniyle ikisinde de başarılı olamadığı örgüt iklimi türüdür (Sertkaya, 2009:15). Babaerkil örgüt iklimi, kapalı örgüt iklimi türüne yakındır ve çalışanlar uyum içinde değildir.

2.1.5.1.6. Kapalı İklim

Kapalı örgüt iklimi türünde, örgüt içerisinde yüksek seviyede çatışmanın olduğu ve çalışanların moral düzeyinin, iş doyumunun ve kendi aralarındaki samimiyetin düşük olduğu bir durum söz konusudur (İlleez, 2012:11). Yöneticinin emredici bir nitelik taşıdığı ve verimlilik vurgusunun genel olarak yüksek olduğu bu iklim türünde uygulamada verimin düşük olduğu görülmektedir (Akhun, 2000:56). Yöneticinin kişisel kurallar koyduğu, çalışanları güdülemede yetersiz kaldığı ve anlayış göstermenin genel anlamda düşük olduğu iklim türüdür (Gerçeker, 2012:26).

2.1.5.2. Litwin ve Stringer’a Göre Örgüt İklimi Türleri

Litwin ve Stringer yaptıkları ampirik bir araştırmada üç iklim tipini ortaya koymuşlardır. Litwin ve Stringer, örgüt ikliminin belirlenmesinde liderlik özelliğini dayanak noktası olarak almışlardır ve çalışmalarını da liderliğin özelliklerine göre şekillenen örgüt iklimi tiplerini ortaya koyarak yapmışlardır. Bu örgüt iklimi türleri otokratik yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarıya yönelik iklimdir. (Özdede, 2010:46)

2.1.5.2.1. Otokratik Yapılı İklim

Otokratik yapılı iklim, yöneticilerin resmi yapının devamlılığına odaklandıkları, çalışanların ise rolleri tanımlanmış görev çevreleri ile sınırlandırıldıkları iklim türüdür.

İletişimin dikey biçimde ve yalnızca görev ile ilgili olarak yapıldığı iklimde, ciddiyet, emir ve statü vurgulanmakta ayrıca örgüt kurallarını ihlal edenler de cezalandırılmaktadır. Katı hiyerarşik düzen yansımaları oluşturan bu iklim türünde çalışanların iş tatmini düşük, otorite figürüne karşı çıkışların düzeyi yüksektir. (Yaşar, 2005:24)

2.1.5.2.2. Demokratik Yapılı İklim

Gayri resmi bir yapının var olduğu, takım çalışması ve dayanışma davranışlarının hâkim olduğu demokratik yapılı iklim türünde ceza yerine yardım ve cesaretlendirme tutumu takınılmakta ve bireylerin kişisel gelişimlerine de önem verilmektedir. Çalışanların çeşitli mekanizmalar yoluyla birbirlerini daha iyi tanımalarının ve birlik ve beraberlik duygusunun oluşmasını sağlayan demokratik yapılı iklimler, iş tatmininin yüksek olduğu ancak etkinlik seviyesinin yüksek değil orta derecede olduğu bir durumu yansıtmaktadır. (İllez, 2012:26)

2.1.5.2.3. Başarıya Yönelik İklim

Başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden bu iklim türünde örgüt içerisinde, yenilikler ve örgüt içi rekabet desteklenen olgulardır. Güven, birliktelik gibi duyguları barındıran, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, özendirici bir yapısı olan demokratik iklim türünde çalışanlar tarafından örgüte bağlılık hissinin oluşması ve örgütün benimsenmesi sağlanmaktadır (Gerçeker, 2012:27).

2.1.6. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi çok geniş bir kavramdır ve çevresi de tam olarak irdelenemeyecek kadar geniştir. Bu durum sonucunda ise yapılan araştırmanın sacayaklarına bağlı olarak farklı sonuçların ortaya çıktığı olgusu veridir. Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, örgüt ikliminin çeşitli etkileyicileri, oluşumunda temel alınan çeşitli değişkenler ve farklı açılardan ele alındıklarında farklı şekillerde ortaya çıkan türleri bulunmaktadır. Tüm bu farklılaşma ve çeşitlendirmeler örgüt ikliminin boyutlarının da çeşitli şekillerde ortaya konmasına ve çeşitli sınıflandırmalar yapılmasına sebebiyet vermektedir.

Örgüt ikliminin oluşumu ile ilgili pek çok farklı teörinin ortaya konulması ile birlikte örgüt iklimine ait olan boyutların saptanması da aynı şekilde farklı sınıflandırmaların, açıklama ve görüşlerin ortaya konulmasını sağlamıştır. Bu çeşitlilik, olumsuz bir algı yaratabilecek bir karmaşadan ziyade örgüt ikliminin çok yönlülüğünün ve kapsadığı geniş alanın farkındalığı ile olumlu bir bakış açısı ile ele alınmalıdır. Zira kapsanılan alanın genişliği sayesinde gözden kaçırılan etki, tür veya boyutların sayısı en aza indirilmiş olacaktır. Hâkimiyetin ve etkinliğin sağlanması ise örgüt ikliminin oluşturulmasını ve örgüt yararına işletilmesini kolay ve başarı seviyesi yüksek bir hâle getirecektir. (Küçüksarı, 2012:32)

Gilmer ve Forehard (1964) yaptıkları araştırma ile örgüt ikliminin belirlenmesi üzerinde etkisinin olduğu örgüt iklimi boyutlarını beş başlıkta ifade etmektedirler. İkili, örgütün büyüklüğü ve biçimi, karar verme yöntemleri ve örgütsel amaçların nitelikleri gibi örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan boyutların yanı sıra iletişim ağı ve liderlik davranışları gibi kişisel algılara olanak sağlayan boyutları da aktarmıştır. (Yaşar, 2005:14)

Campbell ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi literatüründeki tarama sonucunda genel olarak tüm boyut sınıflandırmalarında dört başlığa değinildiği ortaya konulmuştur. Bu başlıklar şu şekilde sıralanabilmektedir; bireysel özerklik, bulunulan konumun yapı içerisindeki düzeyi, ödüllendirme ve son olarak saygınlık, içtenlik ve destek kavramları. . (Yaşar, 2005:14)

Örgüt ikliminin boyutlarının farklı ekoller ve araştırmacılar nezdinde tabi tutuldukları farklı sınıflandırmalar bu çalışmada ele alınacaktır. Boyutların tanımlanmasında önce Zammuco ve Krackover'a, sonra Koys ve Decoits'e, sonra daha sonra ise Kopelman, Brief ve Guzzo'ya yer verilecektir. Son olarak örgüt iklimi boyutları sınıflandırmasında en yaygın ve kabul gören sınıflandırma olan Litvin ve Stringer'a yer verilerek, örgüt iklimi boyutları ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmaların en kabul gören sınıflandırması olan Yücel Ertekin'in sınıflandırmasına yer verilecektir.

2.1.6.1. Zammuco ve Krackover'a Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Zammuco ve Krackover (1991) çalışmalarında örgüt ikliminin boyutlarını yedi başlık olarak belirlemişlerdir. Örgüt ikliminin ölçülmesi ve değerlendirilmesini sağlamak adına yapılan çalışmada örgüt ikliminin boyutları şöyle sınıflandırılmıştır; güven, çatışma, birlik ruhu/ moral, ödüllendirme, değişime direnç, lider itibarı (güvenilirliği), günah keçiliği/baskı (Küçüksarı, 2010:33-34);

- Güven: Örgüt üyeleri arasında iletişimin aktif olarak sağlandığı ve üyelerin birbirlerine karşı paylaşımcı, gerçekçi ve açık olarak davrandıkları örgütlerde oluşan güven ortamı, örgüt ikliminin en önemli boyutlarından birini oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki güven ortamı örgüt üyeleri nezdinde gerçekleşmesi beklenen etkilerin ve tepkilerin oluşumunu sağlamakta ve sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşumunda kişilere düşen kısmının tamamlanmasının önünü açmaktadır. Paylaşımcı ve gerçekçi olmayan, savunmacı ve kapalı davranışlar gösteren çalışanların oluşturdukları güvensiz ortam ile sağlıklı bir örgüt iklimi oluşmaktadır ki, bu örgüt açısından istenmeyen bir durumu yansıtmaktadır (Küçüksarı, 2010:33).

- Çatışma: örgüt içerisinde, hedef ve amaçlarda birlik olmaması durumlarında üyelerin karşıt yönlerde takındıkları tavır ve tutumlar ilerleyerek bir çatışma durumunun ve çatışma ortamının oluşmasına sebebiyet vermektedir (Küçüksarı, 2010:33). Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar bulunması, birbirlerine karşı muhalif tutumlar takınmaları sonucunda, örgüt içerisinde çatışmacı bir hava oluşmaktadır. Çatışmacı ortam koşulları beraberinde sağlıklı örgüt ikliminin oluşumunu getirmektedir ve işbirliği gibi olumlu etkenlerin önüne geçilerek örgütsel verimlilik ve etkinliği artırıcı yönsemelerde bulunmamaktadır.

- Birlik ruhu / Moral: Zammuco ve Krackover'ın yaptıkları boyut sınıflandırmasında üçüncü sırada yer alan boyut, bazı araştırmacılar tarafından birlik ruhu olarak ele alınırken (Küçüksarı, 2012:33), bazı araştırmacılar tarafından moral olarak ele alınmaktadır (Aksoy, 2006:8). Birlik ruhu, çalışanların morallerinin yüksek olması ile beraber getirdikleri içtenlik ve isteklilik ile ortaya

çıkan ve örgüte karşı duyulan güveni destekleyen bir olguya dönüşmektedir. Amaçlar ve hedeflerde birliktelik sağlanıp çatışmanın oluşmasının önlenmesi ile birlikte çalışanlar örgüte güven duymakta ve bu durum bireysel moral düzeyleri ile birlikte örgüt içerisindeki birlik ruhunu da oluşturmaktadır (Küçüksarı, 2010:33).

- Ödüllendirme: Örgütün ödüllendirme konusundaki adaletinin ölçüsü, örgüt ikliminin boyutlarından birini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde ödüllerin dağıtılması adil davranışların sağlanması ve adaletin hissi olarak değil objektif geçerliliklere dayanılarak verilmesi sağlıklı bir örgüt ikliminin sağlanması açısından önem arz etmektedir (Küçüksarı, 2010:33). Belirli standartlar gözetilmeden dağıtılan ödüller, çalışanların örgütsel koşulları algılamalarına olumsuz olarak yansımakta, örgüt içerisindeki havanın olumsuz bir çehreye bürünmesine sebep olmaktadır.

- Değişime Direnç: Örgütlerin gelişen ve değişen dünyaya, güncellenen sistemlere adaptasyon göstermek durumunda kaldığı dönemlerde örgüt üyelerinin, bu değişime katkıda bulunmayarak ve hatta eski sistemlerin işleyişine ve istikrarlı işleyişlere gösterdiği derin ilginin yüksek bir orana sahip olması ile birlikte, örgüt üyeleri genel itibariyle değişime direnç gösterirken örgüte de direnç göstermiş olmaktadır (Küçüksarı, 2010:33). Bu durum, örgüt üyelerinin örgüte karşı bir tutum sergiledikleri algısını oluşturmaktadır.

- Lider İtibarı (Güvenilirliği): Örgüt üyelerinin lidere karşı duydukları güven ve saygı, liderliğe duyulan inanç ile ortaya çıkan ve lider üzerinden örgüte duyulan sempati ve ilgiyi arttırmaktadır (Küçüksarı, 2010:33). Liderlerin kakar ve faaliyetlerine duyulan güven, liderin çalışanlar nezdinde var olan itibarının bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve otoriteye ve dolayısıyla örgüte uyum sağlanmış olmaktadır.

- Günah Keçiliği (Scapegoating) / Baskı: Zammuco ve Krackover'ın örgüt iklimi boyutlarından sonuncusu olan ve örgüt içerisindeki başarısız olma durumunun yansımalarını ele alan boyut, literatürde baskı veya günah keçiliği olarak iki farklı adlandırma ile karşımıza çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde liderden kaynaklanan otoriter tutumlar ve baskılar çalışanların örgüt iklimi ile ilgili olumsuz

algılamalarına sebep olabileceği gibi, örgüt içerisindeki olası başarısızlıklarda birisini sorumlu tutarak kendini kurtarma gibi davranışlar sergilemelerine de sebep olmaktadır (Küçüksarı, 2010:33). Başarısızlığın bir kişiye yüklenebileceği inancı ile birlikte, çalışanlar arasında ilişkilerin güvensiz bir havaya bürünmesine sebep olmaktadır.

Zammuco ve Krackover'ın örgüt iklimi boyutları ile ilgili olarak yapmış oldukları bu sınıflandırma ile sağlıklı bir örgüt ikliminin varlığı için sağlanması gereken koşullar ortaya konmaktadır. Örgüt içerisinde güvenin oluşması, birlik ruhunun geliştirilerek çatışmaların azaltılması ve gerek ödül sistemlerindeki adalet ile gerekse de liderlere güvenilerek demokratik ve rahat bir ortamın sağlanması ile sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturulabilecek ve bu boyutlar üzerinde gelişen örgüt iklimi olumlu bir algıyı yansıtacaktır.

2.1.6.2. Koys ve Decoits'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Koys ve Decoits, örgüt iklimini ölçmek ve belirleyebilmek adına örgüt iklimi boyutlarını sınıflandırırken sekiz başlık kullanmışlardır. Bu sekiz başlık aşağıda sıralanmaktadır (Önen, 2008:29);

- Özerklik: Örgüt üyelerinin hareket etme serbesti dereceleri üzerindeki algıları ile ilgili olan özerklik boyutu, onların işin amaçlarının, prosedürlerinin ve önceliklerinin belirlenmesindeki rol oranlarının algısını yansıtmaktadır. Yani üyeler kendilerinin belirleyici olma oranları ile paralel olarak özerklik algısı geliştirmektedir.
- İşbirliği: Örgüt üyelerinin birlik ruhu içerisinde hareket ederek kendi aralarında paylaşımcı ve açık bir iletişim ve etkileşimleri ile ortaya çıkan boyut, işbirliği boyutudur.
- Güven: Örgüt üyelerinin, örgütün daha üst kademelerinde bulunan kişilerle, kendi kişisel ve hassas oldukları konularda iletişime geçebilme serbestisinin hissedilen derecesi örgüt ikliminin güven boyutunu oluşturmaktadır.

- Baskı: örgüt üyeleri nezdinde, işin tamamlanması veya performansın standartları ile ilgili olarak algılanan zaman örgüt ikliminin baskı boyutunu oluşturmaktadır. Baskı, algılanan zaman olarak ortaya çıkmaktadır.
- Destek: Zammuco ve Krackover'ın baskı boyutu ile olarak tanımladığı olgunun tersi yönde ortaya konulan Koys ve Decoits'in destek boyutu, örgüt üyelerinin hata yapmalarının, onlar üzerinde korku veya çekince hissetmeden ders çıkararak devam etmelerinin sağlandığı boyuttur. Bu şekilde ders almalarına müsaade edilen örgüt üyeleri, davranışlarına gösterilen tolerans ile olumlu bir örgüt algısına sahip olmaktadır.
- Fark edilme: Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarının, örgüt düzeyinde fark edilmesinin ve bilinmesinin örgüt üyesi tarafından algılanması fark edilme boyutunu oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde bu katkıların fark edilmesi değil, bu fark edilişin katkıda bulunan üyece algılanışı, örgüt ikliminin bu boyutunu oluşturmaktadır.
- Adalet: Örgüt üyelerinin, örgüt içerisindeki uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilmesine olan inançları, uygulamaların rasyonel ve objektif bir şekilde, eşitlikçi olarak gerçekleşmesi örgüt ikliminin adalet boyutunu oluşturmaktadır.
- Yenilikçilik: Zammuco ve Krackover tarafından ortaya konulan değişime direnç boyutunun olumlu hali Koys ve Decoits'in yenilikçilik boyutudur. Örgüt üyelerinin deneyimlerinin az olduğu veya olmadığı konularda risk alabileceklerine, değişime açık bir şekilde cesaretlendirilmelerinin yer aldığı boyut yenilikçilik boyutudur.

Koys ve Decoits, örgüt iklimi boyutlarını seksenden fazla sayıda belirlemişler ancak bunları açıklanabilir ölçü şeklindeki algılamalar ile ilgili olanlar ile sınırlandırıp görev yapısıyla ilgili olanları da eleme yoluna gitmişlerdir.

2.1.6.3. Kopelman, Brief, Guzzo'ya Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Kopelman, Brief ve Guzzo örgüt ikliminin ortak unsurları olarak sıraladığı beş adet kavramı örgüt ikliminin boyutları olarak ortaya koymuştur. Bunlar (Dönmez, 2009:46; Küçüksarı, 2010:36-37)

- Amaç vurgusu: Yönetim tarafından çalışanlara yapılan ve başarmalarının beklendiği sonuç ve standartları içeren bildirimler, örgüt ikliminin amaç vurgusu boyutunu oluşturmaktadır.
- Araç vurgusu: Yönetim tarafından çalışanlara yapılan ve görev esnasında uyulması gereken prosedür ve yöntemleri içeren bildirimler, örgüt ikliminin araç vurgusu boyutunu oluşturmaktadır.
- Ödül oryantasyonu: Örgüt içerisinde yapılan ödüllendirme uygulamalarının objektif bir temele dayanan görev performansı ekseninde dağıtıldığı çıkarımının sağlandığı bir algının oluşması örgüt ikliminin ödül oryantasyonu boyutunu oluşturmaktadır.
- Görev desteği: Örgüt üyelerinin görevleri esnasında ihtiyaç duydukları materyallerin, hizmetlerin ve kaynakların sağlanması örgüt ikliminin görev desteği boyutunu oluşturmaktadır.
- Sosyo-duygusal destek: örgüt üyelerinin bireysel refahlarının korunmasının ve kendilerine yönelik sosyal yardımların yapılmasının yönetim tarafından yapılması ile örgüt üyeleri nezdinde oluşan algı sosyo-duygusal destek olarak tanımlanmaktadır.

Kopelman, Brief ve Guzzo örgüt iklimini değerlendirip belirleyebilecek boyut tanımlamaları yapmışlar ve bunları beş başlıkta toplamışlardır. Yapılan boyutlandırma ile çeşitli bildirimlerin ve desteklerin geri dönüşlerinin örgüt iklimine saplayacağı olumlu katkılar söz konusu olmaktadır.

2.1.6.4. Litvin ve Stringer’a Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi literatüründe en yaygın kullanım ve geçerliliğe sahip olan örgüt iklimi boyutlandırması, George Litvin ve Robert Stringer’a aittir. Örgüt ikliminin

ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan boyutlar şöyle sıralanmakta ve açıklanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:116-117; Çekmecelioğlu, 2007:185; Küçüksarı, 2010:35-36);

- **Yapı:** Var olan örgüt kural ve normlarının çalışanlar nezdinde oluşan algısı ile ortaya çıkan örgüt iklimi boyutu *yapı* olarak adlandırılmıştır. Örgütün kurallara, prosedürlere veya normlara göre hareket edilmesinin sağlanması ile ilgili uygulamaları, örgüt çalışanları tarafından kısıtlama ve bürokrasi gibi algılara yol açabilmektedir. Örgüt ikliminin boyutlandırılmasında ortaya konan yapı boyutu, çalışanların kısıtlanma hissi duymadıkları bir örgüt ikliminin yapısal faktörlerinin bireysel algıları bazında ölçülmesini sağlamaktadır. Yapı boyutu ayrıca, yeni fikirlerin kabul görmelerinin derecelerini de ölçmektedir.
- **Sorumluluk:** Sorumluluk boyutu, çalışanların örgüt içerisinde bir gözetim sürecine tabi tutulmaksızın, yetki ve inisiyatif kullanarak, sürecin sahibi imiş gibi bir algı ile hareket etmelerini, yani sorumluluk hissetmelerini kapsamaktadır. Sonuçlardan kendilerini sorumlu hisseden ve sürecin sahibi olduklarını düşünen çalışanların varlığının sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşumuna katkıda bulunacağı düşünülmektedir.
- **Standartlar:** Örgüt ikliminin standartlara ilişkin boyutu, performans standartlarının yüksek perdelere belirlenerek örgüt içi motivasyonun artırılmasını öngörmektedir. Örgütün açık veya gizli olan tüm hedeflerinin sağladığı motivasyonun yanı sıra yüksek standart belirleme ile de motivasyon sağlanmasının desteklenmesi, örgüt ikliminin olumlu yönde oluşumunu sağlamaktadır (Küçüksarı, 2012:35).
- **Ödül:** Litvin ve Stringer'a ait olan ödül boyutu, gerek iyi çalışmaların ve olumlu davranışların ödüllendirilmesi, gerekse de yöneticilerin ve yönetimin uyumlu ve pozitif bir tutum sergilemesinin yanı sıra, çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımını da kapsayan, yani kapsamı çok geniş olan bir boyuttur. Çalışanların işleri ile ilgili kararlar almalarının, yine işle ilgili problemlerin çözümlerine yardımlarının dokunmalarının, görüşleri

desteklenmese de iletişim konusunda her hangi bir kısıntı hissetmemelerinin ve sürekli bir gözetim ve denetim duygusu ile hareket etmemelerinin sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşumunda yadsınamayacak faktörler oluşu, ödül boyutu ile değerlendirilmektedir.

- Risk: Örgüt içerisinde genel veya özel olarak risk toleransının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde, örgüt ikliminin risk boyutu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, örgütün planlanan risk alma politikalarından etkilenmekte, daha sonra ise risklerin ve risk mücadelelerinin algılanan dereceleri örgüt iklimini etkilemektedir.
- Samimiyet: Grup içi ilişkilerin ve ikili ilişkilerin olumlu yönsemelerinin örgüt iklimine etkisi samimiyet boyutu ile değerlendirilmektedir. Sevilme, aidiyet, arkadaşlık, dostluk ve yakın ilişkiler gibi olguların çalışanlarda oluşturduğu hisler ve algılar örgüt ikliminin olumlu bir düzeyde gelişimini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003:116).
- Destek: Örgüt içerisinde, çalışanların desteklendiklerine ilişkin oluşan algı ve duyguları, çalışanları daha güvende ve rahat hissettirmekte, bu durum ise çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumlu etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2007:185). Çalışanların örgüte karşı bir bağlılık hissinin oluşumuna yardımcı olan destek boyut, örgüt ikliminin sağlıklı bir şekilde ortaya çıkmasını ve devamlılığını sağlamaktadır.
- Kimlik: Örgüt ile kurulan bireysel duyguların ölçüm ve değerlendirmesi, örgüt ikliminin kimlik boyutu ile gerçekleştirilmektedir. Örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramların örgüt iklimine katkısının temelini, kimlik boyutu oluşturmaktadır.
- Çatışma: Örgüt içerisinde oluşan çatışmaların zamanında çözülmesi, olası çatışmaların önlenmesi ve örgüt içerisindeki gerek yönetici gerek çalışan tüm bireylerin farklılıklara saygı duyması ve hoşgörülü davranmaları örgüt ikliminin çatışmaların olumsuz etkilerinden uzak, sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanmaktadır.

Örgüt ikliminin boyutlarının ortaya konulmasında en çok kabul gören sınıflandırma ve açıklama olan Litvin ve Stringer'a ait olan boyutlandırma, örgüt ikliminin oluşumunda ve devamlılığının sağlanmasında çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine odaklanılarak gerçekleştirilmiş olup, bireysel algıların kümülatif olarak örgüt ikliminin örgüt tarafından algılanması, örgütü etkilemesi ve örgüt tarafından etkilenmesini ortaya koymaktadır.

2.1.6.5. Yücel Ertekin'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt ikliminin üzerinde yapılan çalışmaların Türkiye'deki literatür ile ilgili en kapsamlı ve kabul gören araştırmaların temeli, 1978 yılında Yücel Ertekin tarafından yapılan çalışmaya dayandırılmaktadır. Ertekin, geçerli literatür içerisinde yer alan bütün boyutlandırmaları üç başlık altında gruplandırarak, özet bir şekilde ortaya koymuştur (Kızıllı, 2011:92). Örgüt iklimi için tanımlanan boyutları özelliklerine göre şöyle gruplandırmıştır; bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özellikler. Ertekin tarafından yapılan bu sınıflandırma bir tablo ile de derlenmiştir (bkz. Tablo ?).

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum Yükselme ve ilerleme olanakları Kişiye verilen önem ve saygınlık Engelleme Güven duygusu Diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık Tehlikeyi göze alabilme Arkadaşlık ilişkileri	Örgüt yapısı Örgüt politikası Örgütün amacı Örgütün büyüklüğü Ödül düzeni ve ücret Örgütsel çatışma Örgütle bağdaşmazlık Çok sıkı gözetim ve denetim İletişim Önderlik Karar verme Örgütün gelişme olanakları Örgütsel açıklık Sorumluluk	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre Çalışma koşulları (hoşnut edici, sıkıcı) Yönetsel destek Baskı Uyum Yönetimi eleştirme

Kaynak : Ertekin, 1978:27

Yücel Ertekin'in 1978 yılındaki bu sınıflandırmasından sonra Parlak (1990) örgüt iklimi için altı boyut belirlemiş, Dönmez (1992) on dört başlıklı bir boyutlandırma yapmıştır. Korkut (1993) ise örgüt ikliminin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde on boyut belirlemiştir.

Örgüt ikliminin boyutlandırılması ile ilgili literatürün derlenmesi niteliği de taşıyan Ertekin'in sınıflandırması, bir özetleme ve bütünü görme niteliği de taşımaktadır. Çeşitli yazarların bireysel ölçütlerle, örgütsel ölçütlerle veya çevresel ölçütlere dayanarak yaptıkları boyutlandırmalar, Ertekin tarafından genel bir çerçeveye oturtulmuş olmaktadır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık

İnsanlar tek başlarına yapamadıkları, yani başka insanlara ihtiyaç duydukları durumlarda bir birliktelik oluşturarak aynı amaç için, birlikte hareket etmeye başlarlar (H.Şimşek, 2010:20). Örgüt halini alan birliklerin kurulumu ortak bir amaç temelinde gerçekleşmektedir. Her örgüt temelinde gerek örgütsel kültür gerekse de örgüt kimliği gibi pek çok farklılık yatmaktadır. Her örgütün kendisi için zaman içerisinde oluşturduğu bir sosyal düzen bulunmaktadır. Örgütün içerisinde yer alan kişiler ise bu sosyal düzenin oluşumunda etkili oldukları kadar etkilenen konumunda da bulunmaktadırlar. Örgütsel, kişisel ve çevresel değerler ile çalışanlar, örgüte karşı geliştirdikleri duyguları üzerinden örgüt ile belirli düzeyde bir bağ kurmaktadırlar.

Örgüt üyelerinin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve aidiyet ve bağlılık gibi hislere sahip olmaları, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışları etkilemektedir. Örgüt üyelerinin sergiledikleri bu davranışlar ise örgütsel vatandaşlık olgusunu açığa çıkarmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlığın Tanımı ve Özellikleri

İnsanlar ve hayvanların ölçülebilen ve gözlenebilen hareketleri davranış olarak adlandırılmakta ve uyarılara verilen tepkiler olarak da ortaya konulmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012:10-11). Örgütlerde, çalışanlar için belirli sınırlılıkları, yaptırımları ve görevleri içeren iş tanımlamaları yapılmaktadır. Bu minvalde gerçekleştirilen davranışlar biçimsel rol davranışları olarak tanımlanmakta ve iş tanımının dışında gösterilen davranışlar da ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Ekstra rol davranışları, çalışandan istenmeyen ancak yapıldığı zaman olumlu geri dönüşler sağlanabilen, bireysel olarak çok etkili olmasa da bütünsel olarak değerlendirildiklerinde etkilerinin rahatça gözlenebildiği davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları da ekstra rol davranışları içerisinde değerlendirilen ve çalışanların kendiliğinden ortaya koydukları davranışları ifade eder (Çıtak, 2010:65).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı “biçimsel örgüt sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” şeklinde yapılmaktadır (Çetin, 2003:41). Bu tanımda üzerinde durulması gereken noktaların başında örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel örgüt tanımlamalarında yer almayışı vurgusudur. Zira *biçimsel örgüt tanımlamalarında yer almayan davranışlar* icra edildikleri takdirde bir ödül vaadiyle yaptırılmayan, aynı zamanda icra edilmedikleri takdirde bir ceza yaptırımına da tabi tutulmayan davranışlardır. Bu özellik de örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilen her davranışın bireylerin gönüllükleri esasına dayandığının ve istemli davranışlar olabileceğinin vurgusudur. Tanımda dikkat edilmesi gereken ikinci nokta, örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışlarının dışında tutulması ile ortaya konan gönüllülük vurgusunun *zorlayıcı olmayan* sıfatı ile nitelenmesi ile vurgunun etkisi arttırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının biçimsel roller dışında tutulmasının getirebileceği bir yanılgı durumuna dikkat etmek gerekmektedir. Bu yanılgı, ödül vaadi yahut ceza yaptırımının öne sürülerek yapılması veya yapılmaması istenilen davranışın ödül veya cezaya tabi tutulamayacağı yanılgısıdır. Zira sergilenen bazı davranışlar ödül ile de karşılık bulabilmektedir. Ancak bu durum söz konusu davranışların biçimsel rollerden değil, ekstra rollerden olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Özetle söylemek gerekirse, örgütsel vatandaşlık davranışları ödül vaadi barındırmamakta, ancak ödüllendirilebilmektedirler.

Katz’a göre örgüt başarısının sağlanması için çalışanlar tarafından dikkate alınması gereken üç nokta vardır. Bunlar; çalışanların işe zamanında gelmeleri, çalışanların görevlerini kendilerinden beklenildiği gibi yapmaları ve örgüt lehine olan sözleşme dışı davranışları gönüllü olarak yapmalarıdır.(Çetin, 2003:19)

Örgütler çalışanlarından, içten bir şekilde işi aksatmadan çalışmalarını, titiz ve de dakik olmalarını, denetlenmedikleri anlarda da kurallara uymalarını, çalışma arkadaşlarına yardım etmelerini, ek görevler almaktan geri durmamalarını ve tüm bunları gönüllü

olarak yapmalarını beklemektedirler ki bu davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışları olarak sıralanmaktadır (Buluç, 2008:579). Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar ile birimlerin koordinasyonunu ve örgüt kaynaklarının doğru şekilde kullanılmasını sağlayan davranışlardır (Tokgöz ve Aytemiz, 2013:64-65).

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlığın Oluşum Süreci

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak Chester Barnard (1938) tarafından, biçimsel rollerin ötesindeki davranışlar olarak ortaya konmuş ve bu davranışlara örgütte duyulan ihtiyaç da irdelenmiştir (Öcel, 2009:4). Barnard örgüt ile ilgili analizlerinde işgörenlerin gönüllü katılım ve çalışmalarının önemini ortaya koymuştur. Gönüllülük olumlu hareketleri meydana getiren zihinsel yönlendirilişler olarak tanımlanmış ve yetenek, etkinlik, katılım gibi kavramlardan farkı da ortaya konmuştur (Çıtak, 2010:68). Barnard, gönüllülüğün yoğunluğunun ve derecelerinin farklılaşabileceğini vurguladıktan ve açıkladıktan sonra katkıda bulunma gönüllüklerinin farklı olabileceğini ve sabit bir durumun aranmaması gerektiğini ortaya koymuştur (Çıtak, 2010:68-69).

Katz ve Kahn (1966) yayınladıkları “Örgütlerin Sosyal Psikolojisi” adlı kitaplarında örgüte katılma, zamana uyma, verilen görevleri eksiksiz yerine getirme ve rol dışı davranışlara dikkat çekmiş ve biçimsel rollerin etkinliğini biçimsel rollerin sağlayacağını belirtmişlerdir (Çelik, 2007:89). Biçimsel rol davranışlarının ilerisine geçerek biçimsel olmayan davranışlarla örgütsel uyumun ortaya çıkmasına etkili olduklarını da ortaya koymuşlardır.

Peter Blau (1964) “Sosyal Değişim Teorisi”ni geliştirerek çalışanların ekonomik değişimlerin yanı sıra sosyal değişimlerden de etkilendiğini ve örgüt içerisinde sosyal davranışların da olumlu geri dönüş beklentileri oluşturmasını araştıran ilk davranış bilimci olmuştur (Çelik, 2007:92). Ekonomik değişimlerin biçimsel rol tanımları ile alakalı olduğu gibi, sosyal değişimlerin de biçimsel olmayan rol dışı davranışları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Blau’nun sosyal değişim teorisinde ilişkilerin karşılıklılığı esası zorunluluk barındırmamaktadır. Yani çalışanların sergiledikleri

davranışların karşılığında bir ödül veya ceza şeklinde karşılıkların bilinmesi ile ortaya konduğu davranışlar değil, gönüllülüğü esas alan davranışlar beklenmektedir. Sosyal Değişim Teorisi'nde gelecekteki niteliği belirlenmeyen yükümlülükler ile karşılıklı güven ve arkadaşlık gibi kazanımlardır (Gürbüz, 2006:52).

Bütün dünyayı etkisi altına alan, büyük çaplı ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişmelerin hız kazandığı 1980'li yıllar; örgütsel vatandaşlık kavramının ilk olarak kullanıldığı dönemdir (Demirel ve Özçınar, 2009:130). 1980'li yıllar, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaç ve davranışlarına daha fazla önem vermelerinin gerekliliğini fark ettikleri yıllardır (Basım ve Şeşen, 2006:84). Örgütsel Vatandaşlık kavramının kullanımını ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları 1983 yılında yapsa da örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal tanımlaması ilk olarak 1980'li yıllarda Organ tarafından yapılmıştır. Organ, Barnard tarafından yapılan çalışmayı da örgütsel vatandaşlık davranışı için temel olarak kabul etmiş ve Katz ve Kahn'ın ekstra rol davranışı yaklaşımlarından da yararlanmış (Bolat, 2008:121; Aslan, 2008:166). Kavram daha sonra Organ tarafından 'iyi asker sendromu' olarak da adlandırılmış ve geliştirilmiştir (Eryürek, 2010:2). Organ örgütsel vatandaşlık davranışını, resmi ödül sisteminde ele alınmayan ve saf dışı bırakılan, ancak bir bütün halinde düşünüldüğünde verimliliği artıran ekstra rol davranışları olarak tanımlar. Organ, bu kavramın tanımlamalarını yapar ve geliştirir, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta inceleyerek derin bir analize tabi tutar. Bu boyutları ise; özgecilik(diğerkâmlık), vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak sıralar (Kabataş, 2010:27).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlığın Davranışına Etki Eden Faktörler

Çetin 'in Organ'dan aktardığına göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların görev yaptıkları sosyal ve psikolojik çevredeki performanslarını arttıran davranışlardır (Çetin, 2004:10).Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında ve sergilenmesinde pek çok faktör etkilidir. Literatürde yer alan farklı araştırmacıların ortaya koydukları farklı faktörler bulunmaktadır. Her bir araştırma ile vatandaşlık davranışına etki eden faktörler

incelenirken ortak faktörlerin yanı sıra farklı faktörler de incelenmekte ve etkileri ortaya konmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ile ilgili ilk araştırma Smith, Organ ve Near (1983), Organ ve Bateman (1983) tarafından yapılmış olup, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden en güçlü öncülün iş tatmini olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gilik, 2015:49). Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan meta analizinde ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili dört öncül belirlenmiştir. İş tatmini öncülüne ek olarak adalet algısı, lider desteği ve örgütsel bağlılık öncülleri örgütsel vatandaşlık davranışının başlıca öncüllerini oluşturmaktadır. Podsakoff ve diğerlerinin (2000) yaptıkları çalışmalarda ise uygulamalı araştırmalar temel alınarak örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler çalışanın özellikleri ile birlikte, işin özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olarak sıralanmıştır.

Çalışanları güdümlyerek vatandaşlık davranışlarına yönelten bu faktörler, çalışanların kendileri ile alakalı olan bireysel (kişisel) faktörler ve çalışan dışında gelişen durumları etkileyerek vatandaşlık davranışına etki eden çevresel/durumsal faktörlerdir.

2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışında etkili olan kişisel faktörler çalışandan çalışana değişen, bireysel özellik ve algılarla değişiklik gösteren, etki dereceleri değişen faktörlerdir. Kişisel faktörler; örgüte bağlılık, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, kişilik özellikleri, adalet algılamaları şeklinde sıralamak mümkündür. (Çıtak, 2010:84-87)

2.2.3.1.1. Örgüte Bağlılık

Örgütsel bağlılık, ilgi, sadakat ve değerlere inanç şeklinde ortaya çıkan, örgüte duyulan psikolojik bir bağlılıktır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından örgütsel bağlılık kavramı, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak sınıflandırılarak örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasındaki etkileri açıklanmıştır (Balay, 2000:22-23).

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan ve 1990 yılında son halini alan sınıflandırma ise örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç ana başlığa ayırmıştır. Çalışanların örgüt amaç ve değerlerini benimseme, kendisi ile örgüt arasında bağ kurma, işsiz kalma durumundan kaçınma ve örgütsel amaç ve hedeflerden doğru olduğuna inandıklarını destekleme gibi davranışları örgütsel bağlılığın kapsamındadır. Örgüte bağlılık faktörü, örgütsel amaç ve değerleri benimseme, örgüt için çaba sarf etme, örgütü benimseme ve örgütün bir parçası olmaya devam etme davranışları olarak tanımlanabilir ve tüm bu davranışlar çalışandan kaynaklanan ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyen davranışlardır. (Demir, 2015:20)

2.2.3.1.2. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

İşe karşı tutumlar, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz hislerinin işe yönelik olarak sergilenen davranışlarını etkilemesidir. Çalışanların görevlerini yerine getirirken veya işlerini yaparken ortaya çıkan beklentilerinin karşılanması ile gerçekleşen memnuniyet durumu işe karşı takınılan olumlu tavrın ortaya çıkmasını sağlar. Esasen bu memnuniyet durumu iş tatmini olarak karşımıza çıkmaktadır. (Erdoğan, 1994:231)

Dennis Organ tarafından yapılan araştırmalarda ortaya konan iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki, önemli bir bağlantının varlığını belirtmektedir. İş tatmininin sağlanmasındaki temel faktör çalışanların işe karşı güdülenmesinin sağlanmasıdır. Yapılan işin benimsenmesi ve içselleştirilmesi ise çalışanların başarılı ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların işe karşı olumlu tutumlar sergilemeleri, çalışanlar için iş tatmini, örgüt için ise verimlilik anlamlarını taşımaktadır. İş tatmininin çalışan üzerindeki sonuçlarının olumlu olması, onların diğer çalışanlara yardım etmeleri, diğer çalışanlarla iyi geçinmeleri, örgüt içerisinde bulunmaktan hoşnut olmaları gibi davranış ve durumların yanı sıra maddi olarak da hoşnut olmaları gerekmektedir. Maddi ve manevi hoşnutluk, tatmin duygusunu oluşturarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine destek olmaktadır. (Demir, 2015:22)

İş tatmininin göreceli olması çalışanların bireysel olarak gözlemlenip, çalışanlara karşı bireysel olarak tutum takınılmasını gerektirmektedir. Özellikle yöneticiler bazında düşünüldüğünde çalışanların iş tatmininin sağlanması için bireysel olarak her çalışana farklı yaklaşımlar gerekmektedir. İş tatmini sağlanan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin daha kolay olması ile birlikte örgütsel verimliliğin artması doğal bir sonuca dönüşecektir. (Kaynak, 2007:93)

2.2.3.1.3. Kişilik Özellikleri

Genel olarak kişilik kavramı kişinin yaşı, cinsiyeti, ırkı, eğitim düzeyi, geliri, inanç sistemi ve psikolojik ihtiyaçları gibi özelliklerin birleşimi ile oluşmaktadır. Kişilik kavramı ile ilgili olarak Norman (1963), yaptığı çalışmada beş faktör dile getirmekte ve şöyle sıralamaktadır; geçimlilik, dışadönüklük, sorumluluk, yeniliklere açık olma ve duygusal denge/dengesizlik (Demir, 2015:21).

Çalışanların sahip oldukları kişilik faktörlerinin durumuna göre davranışlarının anlamlandırılması yolu ile çalışanlar tanınabilmekte ve olası bir olumsuz durumda bu kişilik farklılıklarının örgütün amaç ve hedeflerine uygun hale getirilmesi için çalışılabilir. Bu faktörlerin olumlu yönde seyri ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, yardımseverlik, nezaket, katılım, uyum ve centilmenlik gibi boyutlarla ortaya çıkması kolaylaşmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde oluşan sorunlara yaklaşımları örgüt ikliminin olumlu bir seyir izlemesine yardımcı olmaktadır.

2.2.3.1.4. Adalet Algılamaları

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda büyük öneme sahip olan kişisel faktörlerden biri de çalışanların sahip oldukları adalet algılarıdır. Çalışanların adalet algılarının oluşumu ise örgüt içerisindeki adalet; örgütsel adaletle bağlı bir husustur. İlk kez Greenberg (1996) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisindeki sadakati ve memnuniyeti etkileyerek çalışanlarda oluşan algıları belirlemektedir (Budak, 2015:21-22). Zira çalışanlar, görev, ücret, sosyal imkân veya terfi gibi pek çok konuda

örgüt içi kuralların doğru ve adil şekilde uygulanmasını beklemektedir. Çalışanlara sunulan maddi ödüllerin, terfilerin, çalışma şartlarının, işleyiş ve politikaların çalışanlara adil şekilde ulaşmasını yani dağıtımda adaletin, prosedürde adaletin ve etkileşimde adaletin sağlanmasını içeren örgütsel adalet ve onun bireysel yansımaları olan adalet algılamaları örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden kişisel faktörlerdendir. (Çıtak, 2010:84-87)

2.2.3.2.Çevresel/Durumsal Faktörler

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler kişisel faktörlerin yanı sıra işin özellikleri, örgüt değerleri ve liderin özellikleri gibi çalışanın çevresinde gelişen faktörlerdir. Bizzat çalışanlarla bireysel olarak ilgili olan değil, tüm çalışanları etkileyen ortak olgular çevresel/durumsal faktörlerdir.

2.2.3.2.1. İşin Özellikleri

Görev özellikleri, işe çalışanların gözünde psikolojik olarak bir anlam yükleyerek örgütsel bağlılığı ve çalışanların sorumluluk düzeylerini etkilemektedir. Örgüt içerisinde işlerin sistematik ve düzenli bir halde bulunması hem çalışanların sorumluluk duygularını arttırmakta, hem de bir otokontrol mekanizması oluşturarak bireysel bazda bir ön kontrol de sağlanmış olmaktadır. Çalışanın yaptığı işin düzenli bir geri bildirim mekanizması ile çalışana dönerek çalışanın farkındalığının artması ve bir otokontrol sağlanması oluşturulmaktadır (Özcan, 2001:76). Bu otokontrol mekanizması ile çalışanların yanlış yapmama hususunda daha dikkatli davranmaları ve bunu gönüllü olarak yapmaları sağlanmaktadır.

2.2.3.2.2. Örgüt Değerleri

Değerler ve inançlar örgütte çalışan kişilerin davranışlarını etkilemeleri bakımından önemli olgulardır (Halis, 2004:101). Örgütün özellikleri olarak da anılan örgüt değerleri

faktörü, örgütün çalışanlara karşı ve onların yaptıkları işlere karşı içerdiği saygı ile çalışanlarını güdülemesidir. Çalışanlar yaptıkları işlere örgüt tarafından değer verildiğine inandıklarında, hem çalışanların iş tatminleri artmakta hem de çalışanlar daha özenli çalışarak verimliliği yükseltmektedirler (Özcan, 2001:76).

Örgütsel amaç, hedef ve beklentilerin birisine sahip olan çalışanlar ekstra rol davranışlarını bu yönde sergilemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve yoğun bir şekilde idame ettirmektedirler. Örgütsel amaçlar doğrultusunda ilerleyen davranışlar koordinasyonu ve iş birliğini arttırmakta, iş tatminini de yükselterek vatandaşlık davranışlarını desteklemektedir.

2.2.3.2.3. Liderin Özellikleri

Çalışanların biçimsel rol davranışlarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışları da sergileyebilmeleri için, çalışanların davranışlarını yorumlayabilen ve onları güdümlenebilecek yöneticilere, liderlere ihtiyaç vardır. Zira yönetim, örgüt ve örgütü oluşturan kişiler var oldukça var olacak olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Genç, 1996:24-25). Yardım etme, yol gösterme gibi vatandaşlık davranışları sergileyen liderler hem çalışanlara örnek olmakta hem de onları desteklemektedirler.

Liderlerin bireysel olarak gösterdikleri destek davranışlarına çalışanlar ekstra rol davranışları ile cevap vermekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllü olarak gerçekleşmektedir. Gerek sahip olduğu özellikler, gerekse davranış ve sözleri ile gurur duyulan bir lidere sahip olma hissine çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ile karşılık vermektedirler. (Demir, 2015:27)

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlığın Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme biçimlerine göre sınıflandırılmış ve örgütsel vatandaşlığın türleri ortaya konmuştur. Bu sınıflandırma, örgütsel vatandaşlık

davranışlarını hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, davranış tarzlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışları olarak başlıklandırmıştır. Bu başlıklar ve onların alt başlıkları sırayla açıklanacaktır.

2.2.4.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışının yöneldiği hedefleri temel alan McNeely ve Meglino (1994) bu durumu iki başlıkta incelemiştir (Çelik, 2007:118).

2.2.4.1.1. Çalışan Hedefli Davranışlar

Çalışanların birbirlerine, hiçbir karşılık beklemeden işle ilgili konularda yardımcı oldukları, işe gelmeyen sorumluluğunu üstlenmeleri, birbirlerini belli noktalarda haberdar etmeleri ve tüm bunları gönüllü olarak yapmaları çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturur (Özcan, 2008:22). Çalışanlar arası uyumlu ve huzurlu çalışma ortamının oluşmasını sağlayan bu davranışlar, dolaylı olarak örgütün başarısını da etkilemektedir. Örgüt ikliminin olumlu yönde gelişmesinin sağlandığı çalışan hedefli davranışlarda, hedefi olmasa da oluşturdıkları örgütü de dolaylı olarak etkilemektedirler.

Dennis Organ'ın tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme çalışan hedefli davranışları içermektedir (Mercan, 2010:73). Organ tarafından tanımlanan özgecilik (yardımlaşma) boyutu çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin örgüte olan bağlılık ve vatandaşlık duygularını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Nezaket boyutu da çalışan-örgüt ilişkisinde doğrudan çalışana yönelik olmakla beraber dolaylı olarak da örgütü hedefine almaktadır. Örgüt hedefli olmasa da örgüt içerisindeki ekstra rol davranışlarından olan davranışların sergilenmesi, örgütsel vatandaşlığın ve örgütü sahiplenme güdüsünün ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

2.2.4.1.2. Örgüt Hedefli Davranışlar

Çalışanların yapısı içerisinde yer aldıkları örgütlere duygusal bir bağlılık ile bağlanmaları, örgüt için gerekli olan bütün fedakârlıklara katlanmaları ve bunları gönüllü olarak yapmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının hedefinde örgüt olduğu durumlarda gerçekleşmektedir. Çalışanlar, örgütün geleceği ile ilgili hususlarda gönüllü olarak sorumluluk alarak, örgütün lehine olacak çalışmalara katılarak, küçük problemleri büyütmeden, huzurlu bir iş ortamının varlığının sağlanmasına etki etmektedirler (Kayan, 2008:22). Örgüt hedefli davranışlar Organ'ın tanımladığı beş boyutun üçünü kapsayan niteliktedir. Bunlar, vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülüktür (Mercan, 2010:73).

2.2.4.2. Davranış Tarzlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları davranış tarzlarına göre incelendiğinde iki farklı tarzın varlığı görülmektedir. Bunlar olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakinme davranışlarıdır.

2.2.4.2.1. Olumlu Aktif Davranışlar

Çalışanların hiçbir baskı ve görev tanımına dâhil olmaksızın örgütün faydasına olacağına inandığı davranışları kendiliğinden sergilenmesidir (Özcan, 2008:51). Bu davranışlar çalışanların gönüllük esasına dayanan ekstra rol davranışları ve örgüt için faydalı oldukları kanısına vardıkları yine gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Örgüt için toplantılara katılmak, zamana uymak, daha verimli çalışmak ve diğer çalışanlar ile uyum içerisinde çalışma gayreti göstermek olumlu aktif davranışlara örnek olarak verilebilmektedir (Güler, 2013:22). Şunu da belirtmek gerekir ki bu davranışlar görev sınırlarının dışında olan ancak diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından takdir edilen davranışlardır.

2.2.4.2.2. Olumlu Sakınma Davranışları

Örgütün aleyhine olan davranışlardan çalışanların gönüllü olarak sakınmalarını ifade eden olumlu sakınma davranışları, çalışanların örgütteki problemleri büyütmeyle ya da görmezden gelerek huzurlu ve uyumlu bir iş ortamının oluşmasını sağlamaları olarak görülebilmektedir. Örgütün aleyhine olan davranışlardan kaçınılması hem yöneticiler hem de çalışanlar bakımından istenilen, olumlu davranışlardır (Özdevecioğlu, 2003:119). Olumlu aktif davranışlar sergilemenin yanı sıra olumlu sakınma davranışları da fazladan öneme sahip olmaktadır, zira aktif davranışların etkilerinin artmasını ve örgütsel vatandaşlığın daha net hissedilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, olumlu aktif davranışlarının sahte vatandaşlık davranışı ile karışabilmesi durumunda, olumlu sakınma davranışları tam olarak ölçülebilecek davranışlardan oluşmaktadır.

2.2.4.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Davranış tarzlarına göre ve hedeflerine göre yapılan ayrımın dışında bazı örgütsel vatandaşlık türleri daha bulunmaktadır. Bunlar olumlu sayılan ve örgütsel vatandaşlığın oluşumunu veya gelişimini devam ettiren değil, negatif durumların ortaya çıkmasına sebebiyet veren davranışlardandır. Bunlar; sahte vatandaşlık davranışları, karşı vatandaşlık davranışları ve olumsuz yardımlaşma davranışlarıdır.

2.2.4.3.1. Sahte Vatandaşlık Davranışları

Çalışanların belli saiklerle hareket ederek yöneticilerine karşı yakın davranışlar sergilemeleri, yalnızca yöneticinin görebileceği durumlarda ekstra rol davranışları sayılan işler yapmaları sahte vatandaşlık davranışları olarak ortaya çıkmaktadır. İzleme

davranışları(yağcılık) olarak da nitelendirilen sahte vatandaşlık davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarından ayırt edilmesi ise yöneticilerin tecrübesi ile sağlanabilmektedir (Özcan, 2008:120). Kamu kurumlarında sicil notu uygulamalarının kalkması sahte vatandaşlık davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gibi algılanıp ödülde ve terfide adaletsizliğe yol açabilecek durumları da sonlandırmıştır.

Tecrübe sahibi ve çalışanları ile ilgili olan yöneticiler tarafından ayırt edilebilen sahte vatandaşlık davranışları adaletsizliğe yol açamayacağı için, örgüt için olumlu davranışlar olabilmektedir (Güler, 2013:23). Zira sahte de olsa belirli düzeyde ekstra roller sergilenmektedir. Ancak tecrübe sahibi olmayan veya çalışanları ile uzak mesafelerde duran yöneticiler tarafından böyle davranışlar vatandaşlık davranışları ile karıştırılabilmekte, bu durum da adaletsizliğe yol açan uygulamalara sebebiyet verebilmektedirler.

2.2.4.3.2. Karşı Vatandaşlık Davranışları

Çalışanların örgütün aleyhine olan davranışlar konusunda gönüllü olarak hareket etmeleri karşı vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olabilecek bu davranışlar Fisher ve Locke tarafından, yaptıkları çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu davranışlar şöyle sıralanmıştır (Kayan, 2008:23-24);

- “Meydan okuma/otoriteye karşı gelme(Kasıtlı olarak kuralların çiğnenmesi, başkalarının işlerinin sabote edilmesi),
- İntikam/misilleme(kurumdan bilgiler sızdırmak, malzeme çalmak),
- İşten kaçınma(iş yapıyor gibi görünmek ancak mümkün olduğu kadar az iş yapmak, iş zamanlarında özel işleri ile ilgilenmek).”

Karşı vatandaşlık davranışı, örgütün içerisinde yer alan ancak örgüt ile bağlılık duygusu taşımayan çalışanların, bir tepki gibi ortaya koydukları olumsuz davranışlardır. Örgütün aleyhine olan davranışların bilinerek ve istenilerek sergilenmesi gönüllülük esasının

varlığını da ortaya koymaktadır. Burada örgüt hedefli olumsuz davranışlar sergilenmekte olup, çalışanlar arası bireysel ilişki veya husumetlerin ön planda olmaması esastır.

2.2.4.3.3. Olumsuz Yardımlaşma Davranışları

Yardımlaşma olarak tanımlanabilen davranışlardan örgütün yararına olanlar örgütsel vatandaşlık sınıflandırmasına dâhil edilmekte, örgütün aleyhine olan davranışlar ise olumsuz yardımlaşma davranışları olarak adlandırılmaktadır (Güler, 2013:24). Olumsuz yardımlaşma davranışları çalışanların kendi eylemlerinden kaynaklanan veya çalışanların hak ve yükümlülükleri ile ilgili olarak gösterdikleri davranışlardır. Her olumsuz yardımlaşma davranışı çalışan ile ilgili sonuçların beklentisi ile yapılmamış olabilir. Çalışanın kendisi ile ilgili olarak yaptığı grev, iş yavaşlatma veya iş durdurma gibi davranışlarla örgütün aleyhine olacak gelişmelere sebep olunması gibi davranışları içerebileceği gibi, hizmet sunumu sırasında iyi niyetli olarak gerçekleştirilebilen ve çalışana yönelik sonuçlar oluşturmayacak olan davranışları da içerebilmektedir (Mercan, 2010:76). Evrakları eksik olmasına rağmen öğrencinin kaydının yapılması, yetkileri olmamasına rağmen memurların ek süre vermeleri gibi uygulamalar iyi niyetle yapılmış olsalar da örgüt için ileride doğabilecek sıkıntılara temel oluşturmaktadırlar.

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlığın Boyutları

Örgütsel vatandaşlığın boyutları literatürde çok fazla çalışmaya konu olmuş ve sayıları 30'u bulan boyut öne sürülmüştür. Temel kaynakların ilki olarak Katz'ın (1964) çalışması, daha sonra ikinci kaynak olarak Smith ve arkadaşları (1983), son ve üçüncü kaynak olarak da Graham (1991) ile Van Dyne ve arkadaşlarının (1994) çalışmaları ele alınmaktadır (Çetin, 2011:19-20).

Katz işbirliği ve kişisel sorumluluk gibi kavramlar üzerinde durmuş, Smith ve arkadaşları ise yöneticilerle görüşerek yaptıkları araştırmaların sonucunda sınıflandırmalarını iki başlık halinde kavramsallaştırmışlardır. Smith ve

arkadaşları(1983) düşük seviye yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmalarda resmi görev tanımlarında yer almayan, herhangi bir ödüllendirme yahut zorunluluk bulunmadan, örgüt için faydalı olan ve ekstra rol olarak görülen davranışları iki başlıkta incelemiştir (Çetin, 2011:19-20). Örgütsel vatandaşlık davranışını genel uyumluluk ve diğerkâmlık (özgecilik) olarak ortaya koymuşlardır. Genel uyumluluk, kurallara riayet ve resmi görev tanımlarına uymak olarak ortaya çıkan, şahsi olmayan davranışları kapsamaktadır. Diğerkâmlık ise gönüllük esasına dayalı ve çalışanlar arası yardım etme davranışlarını kapsamaktadır. İş yükü fazla olanlara veya işe gelmeyenlere yardım etmek gibi kişiler arası ve isteğe bağlı gerçekleştirilen davranışlar diğerkâmlık boyutunun kapsamına girmektedir.

Dennis Organ (1988), yaptığı çalışmasında Smith ve arkadaşlarının ortaya koyduğu iki boyutlu yapıya üç boyut daha ilave ederek beş boyutlu bir örgütsel vatandaşlık kavramı tanımlaması yapmıştır. Genel uyumluluk boyutunu vicdanlılık olarak adlandıran Organ, diğerkâmlık (özgecilik) boyutuna da sivil erdem, centilmenlik ve nezaket boyutlarını eklemiştir. Sonrasında McKenzie ve Podsakoff (1993) boyutları özgecilik, nezaket ve vicdanlılık olarak üçe indirmişse de (Berberoğlu, 2013:33) bu çalışmada beş boyut da incelenecektir.

1990'lı yıllarda yapılan çalışmalarda ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları klasik Yunan felsefesindeki vatandaşlık kavramını dayanak noktası olarak belirlemiştir. Bu minvalde incelenen örgütsel vatandaşlık davranışı destek olma ve bağlılık gibi kavramları temeline almıştır. Bu çalışmalar Graham(1991) ve Van Dyne ve arkadaşları(1994) tarafından yapılan çalışmalardır. Graham'ın ortaya koyduğu üç boyut olan örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

2000 yılında, literatürdeki 30'a yakın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yedi genel başlık altında toplanmıştır (Çetin, 2011;22). Bu kapsamlı çalışma da başlıklar halinde incelenecektir.

2.2.5. 1. Dennis Organ'ın Tanımladığı Boyutlar

Dennis Organ ve arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili olarak yaptığı bu sınıflandırma genel kabul gören sınırlandırmadır, çünkü ‘örgütsel vatandaşlık davranışları’ adını ilk olarak onlar tanımlamışlardır (Berberoğlu, 2013:33). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak literatürde en kabul gören görüş de Organ’a aittir (Ceep ve Polat, 2008:310). Organ, 1988 yılında literatüre kazandırdığı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını ‘iyi asker sendromu’ olarak nitelendirdikten sonra örgütsel vatandaşlığın beş boyutunu tanımlamıştır. Organ’ın “Organizational Citizenship Behavior:The Good Soldier Syndrome” adlı eserinde tanımladığı boyutlar özgecilik(alturizm), nezaket(courtesy), centilmenlik(sportmanship), vicdanlılık(conscientiousness) ve sivil erdemdir(civic virtue) (Geçgel, 2011:41).

2.2.5.1.1. Özgecilik (Diğerkâmlık)

Örgütsel vatandaşlığın özgecilik boyutu literatürde alturizm, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme ve yardımseverlik olarak da adlandırılmaktadır. Yüz yüze bir şekilde, birlikte çalışan bireylerin gönüllü olarak birbirlerine yardım etmek amacıyla yaptıkları davranışlar özgecilik olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 2013:24). Organ, diğerkâmlığı tanımlarken örgüt ile ilgili bir görevde veya örgüt çalışanlarına yardım etme amacıyla yapılan gönüllü davranışlar olduğunu belirtmiştir (Kaynak, 2007:31; Berberoğlu, 2013:24). Ancak şu da eklenmelidir ki, yardımsever davranışların yalnızca çalışanlara değil, örgüt ile ilişki içerisinde olan herkese karşı gösterilen bir davranış olması özgeciliğin kapsamındadır. Kurumdan hizmet gören vatandaşlara karşı gösterilen yardımsever davranışlar da özgecilik boyutunun içerisinde değerlendirilmektedir. Zira bu husus da örgüt ile işle alakalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde bir çalışanın görevlerini gerçekleştirme konusunda sıkıntı yaşayan iş arkadaşına yardım etmesi, işini tamamlamasına yardım etmesi yahut iş ile ilgili olan her durumda gönüllü olarak ortaya koyduğu her davranış özgecilik boyutu içerisinde ele alınmaktadır.

2.2.5.1.2. Vicdanlılık

Smith ve Organ'ın 1988 yılında yaptığı çalışmada ilk defa tanımlanan vicdanlılık boyutu, 'genelleştirilmiş itaat' olarak kavramsallaştırılmış ancak daha sonra Organ'ın 1998 yılındaki kitabında 'vicdanlılık' olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tanımladığı bu eserinde itaat kelimesi gibi boyun eğmeyi çağrıştıran bir kelime yerine gönüllülük gibi içsel bir çağrışım yapan vicdanlılık kelimesinin kullanmayı tercih etmiştir (Aksoy, 2010:54). Vicdanlılık kavramı "kişiyi kendi davranışları ile ilgili bir yargıda bulunmaya sevk eden, ona doğruyu ve iyiyi yapma sorumluluğu yükleyen içsel bir güç" olarak anlaşılmalıdır (İşbaşı, 2000:27-28).

Gönüllü yapılan davranışları ve rol ötesi davranışları içeren boyut vicdanlılık boyutudur. Diğerkâmlık boyutundan farklı olarak bu boyutta gönüllü olarak yapılan davranışlar çalışma arkadaşları aracılığıyla değil bizzat örgüte karşı ortaya konmaktadır. Görev yerine zamanında gelmek, molaları uzatmadan ve suiistimal etmeden kullanmak, üstleri tarafından denetlenmiyor olsa bile gereken özeni göstermek, hava koşulları veya basit rahatsızlıklar gibi yönetimce kabul edilebilecek olan mazeretler bile görevi aksatmamak, fazla mesaiye kalmak ve işleri tamamlamak, tüm formel ve informal kurallara uymak, örgütün yararına olan tüm bu davranışları gönüllü olarak yerine getirmek vicdanlılık boyutunun yansıması olan davranış boyutlarıdır. (Çetin, 2011:28)

Podsakoff ve McKenzie 1994 yılındaki çalışmalarında vicdanlılığın boyutlar arasında yer almaması gerektiğini çünkü vicdanlılık boyutunun kapsamında gösterilen davranışların yöneticilerce ve örgütçe istenen ve beklenen davranışlar arasında olduğunu, bu durumun da gönüllük esasına aykırılık oluşturabileceğini vurgulamışlardır (İşçi, 2010:59). Biçimsel olarak bir ödül veya ceza sistemine dâhil olmayan bu davranışlar görevde yükselme veya sicil puanları gibi uygulamaları etkileyebilmesi ile gönüllülüğten ziyade yapılması gerektiği hissedilen davranışlara dönüşmektedir. Ancak bu boyut Organ tarafından tanımlanan beş boyuttan biri olarak genel kabul gören boyutlardandır.

2.2.5.1.3. Nezaket

İlk kez Dennis Organ tarafından tanımlanan ve ortaya konan bu boyut nezaket tabanlı bilgilendirme olarak da adlandırılmaktadır. Nezaket boyutu birbirlerinin görev alanlarından ve iş tanımlarından kaynaklanan sebeplerle birbirleri ile iletişim halinde olmaları gereken çalışanların uyumlu çalışmalarını sağlamaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Bilgi aktarma, hatırlatma, danışma ve önceden fark edilen hususlarda uyarma gibi şekillerde ortaya çıkan nezaket boyutu, çalışanlar arası uyumun sağlanmasına ve olası çatışmaların önlenmesinde etki olan boyuttur. Örgütsel iletişimin sağlanması ile beraber işlerin yürümesini kolaylaştıran ve iş programlarının işleyişine katkı sağlayan nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları, çalışanlar arası uyumun yanında örgüt ile uyumun da sağlanmasına yol açan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutudur. (Çetin, 2011:30)

Nezaket boyutu, tıpkı özgecilik gibi yardımseverlik ve çalışanlar arası ilişkileri temel aldığı için birbirlerine benzeyen ve ayırt edilmesi zor olan iki boyuttur. Yardım etme davranışının gerçekleşme zamanı iki boyut arasındaki temel farkı oluşturmaktadır. Diğerkâmlık (özgecilik) boyutu çalışanların bir sorun ortaya çıktıktan sonra birbirlerine yardım etmeleri ve birbirlerinin sorunlarını çözmeye yönelik gönüllü davranışlar sergilemelerini kapsamaktadır. Nezaket boyutunda ise ortaya çıkması muhtemel olan sorunun saptanmasının ardından sorunun ortaya çıkmasının engellenmesini veya engellenemiyorsa ortaya çıkacak olumsuzlukların etkilerinin azaltılmasını amaçlar. (Çetin, 2011:30-31)

2.2.5.1.4. Sportmenlik (Centilmenlik)

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, üzerinde çok fazla durulmayan ancak hoşgörü, gönüllülük gibi örgütsel vatandaşlık davranışının temel kavramları içeren bir boyuttur. Centilmenlik, örgütte çalışanların yöneticilerle, çalışanların örgüt ile doğrudan bir ilişki içerisinde olmayan kişilerle ve çalışanların yine çalışanlarla

aralarında meydana gelebilecek olumsuz veya rahatsız edici durumların hoşgörü ile karşılanması olarak tanımlanır (Çetin, 2011:32-33).

Centilmenlik boyutu olumsuz durumlarda olumlu tavır sergilenmesini, önerileri desteklenmeyenlerin küsmemesini, rahatsız edilenlerin şikâyet etmemesini, kişisel düşüncelerin grubun veya örgütün çıkarlarından üstün tutulmamasını ve ortaya çıkabilecek her olumsuzlukta hoşgörülü davranılmasını kapsamaktadır. Olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasını ve örgüte karşı sadakat gibi duyguların oluşumunu sağlayan ve destekleyen bu boyut, daha barışçıl ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Olumlu çabalar için örgütte harcanan zamanı gösteren boyut, centilmenlik boyutudur (Çetin, 2004:21).

2.2.5.1.5. Sivil Erdem

Örgütün gelişimine destek verme veya yurttaşlık erdemi olarak da tanımlanan sivil erdem boyutu, Organ tarafından saptanan boyutlandırmanın bu çalışmadaki son başlığını oluşturmaktadır. Sivil erdem boyutu, çalışanların örgütün itibar ve imajı için kendilerinden ödün vermeleri, örgüte ilgisini ve örgüt kültürüne gönüllü ve aktif katılımı ifade etmektedir. Zorunlu olmayan toplantılara katılmak, görev dışı sorumlulukları da kabul etmek, fırsat ve tehditlere karşı örgütü desteklemek, görüş bildirmek, gelişmelere ayak uydurmak ve örgütün toplum içerisindeki itibarını korumayı amaçlayan davranışlar bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (İşçi, 2010:60).

Sivil erdem davranışları, topyekûn bir gelişime destek olmak, örgüt için yardımda bulunmak ve bireysel inisiyatifler almak, fikirler beyan edip sorunlara çözüm yolları üretmek gibi davranışlar olarak sıralanmaktadır (Altay, 2015:34). Sivil erdem boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesindeki vatandaşlık hissinin oluşumunu sağlayan boyuttur. Vatandaşlık güdüsü ile sahiplenme ve aidiyet hisleri, örgütsel başarı, uyum ve gelişimi destekler niteliklerde davranışlar olarak somutlaşmaktadır (Altay, 2015:34). Tıpkı bir vatandaşın topluma karşı olan sorumluluklarında olduğu gibi bu

boyutta da örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların algıladıkları ve sorumlu hissettikleri davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Dennis organ tarafından tanımlanan boyutlar, Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kullanan kişi olması üzerine genel geçer kabul gören boyutlar olarak literatürde en çok üzerinde durulan sınıflandırma olmuştur. Ancak bunlar dışında pek çok boyutlandırma ve sınıflandırma da mevcuttur.

2.2.5.2. . Jill W. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda biçimsel rol ve ekstra rol davranışları arasındaki farklılık benimsenerek, vatandaşlık davranışının kişisel temellerdeki değişimi ortaya konmaktadır. Ancak Morrison (1994) biçimsel rol ile ekstra rol davranışları arasındaki farklılığın ve özneliğin araştırılmasının ihmal edilerek, yönetici gözü ile yaklaşıldığını belirtmiştir. Biçimsel rol ile ekstra rol arasındaki ayrımın kişiler, sorumluluklar ve örgütlere göre değişkenlik göstermesi karmaşasından sıyrılmak için Graham (1986) yeni bir vatandaşlık kavramı geliştirmiştir. (Altay, 2015:35-36)

Graham felsefe, siyaset bilimi ve sosyal tarih araştırmaları sonucu ortaya konan sivil vatandaşlık kavramının “toplum içindeki tüm bireylerin toplumla ilgili tüm pozitif davranışları” şeklindeki tanımına dayanarak yeni bir yaklaşım benimsemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil vatandaşlık davranışları ile paralel olarak düşünülmesi ile gelişen yaklaşımın sonucu olarak örgütsel vatandaşlık kavramı “örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili pozitif davranışları” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık tanımı için geniş nitelikte olan bu tanım ile biçimsel rol davranışlarını, ekstra rol davranışlarını ve sorumlu, tam katılımı içeren davranışları kapsamaktadır.(Geçgel, 2011:45)

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını Graham, modern siyasal kuramlar ile klasik felsefe açısından inceleyerek Inkeles'in ‘Aktif Vatandaşlık Sendromu’ üzerinden temellendirmiştir (Özen, 2000:32). Aktif vatandaşlık sendromunun sivil vatandaş için

tanımladığı itaat, sadakat ve katılım şeklinde üç tür sorumluluğu örgütsel vatandaşlık kavramına uyarlamıştır. Graham'ın sınıflandırmasının alt başlıkları örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak sıralanmaktadır. (Köksal, 2012:79)

2.2.5.2.1. Örgütsel İtaat

Sivil vatandaşlık açısından rasyonel-yasal otoritenin kabulünü, yapılara ve kurallara uymayı ifade eden itaat boyutunun örgütsel alandaki izdüşümü olan örgütsel itaat boyutu kural ve yönetmeliklerin, iş tanımlarının ve örgütsel yapının kabulünü ifade etmektedir. Örgütsel itaat, kural ve talimatlara uymak ve bunlara saygı göstermek, zaman kavramına ve görevin gereklerine dikkat etmek gibi davranış biçimlerini kapsamaktadır. (Köksal, 2012:79)

2.2.5.2.2. Örgütsel Sadakat

Sadakat kavramı toplumu ve toplumsal değerleri bir bütün olarak korumayı kapsayan bir sivil vatandaşlık kavramıdır. Sadakat davranışını gösteren vatandaşlar topluma hizmet ederken gönüllü olarak çalışır ve toplumun güçlenmesi için ek çaba sarf ederler. Örgütsel sadakat boyutu, bir bütün olarak örgüte bağlılık duymak, örgütü tehditlere karşı korumak, örgütün olumlu imajına katkıda bulunmak ve örgütsel çıkarların korunması amacıyla diğer çalışanlar ile işbirliği yapmak gibi davranışları kapsamaktadır. (Geçgel, 2011:46)

2.2.5.2.3. Örgütsel Katılım

Sivil vatandaşlık açısından katılım, vatandaşların yönetime yasaların izin verdiği ölçüde katılımlarını, aktif ve sorumlu olarak desteklerini kapsar. Toplumu ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, bilgi paylaşımlarında bulunmak ve fikir alışverişlerinde bulunmak gibi davranışlar olarak ortaya çıkar. (Kaya, 2015:61)

Örgütsel katılım, örgütsel olaylarla ilgilenmek, bilgi sahibi olmak, gelişmelerden haberdar olmak ve yönetim için aktif bir şekilde sorumluluk almak şeklinde ortaya çıkan davranışları kapsar. Zorunlu olamayan toplantılara katılmak, fikir beyanlarında ve bilgi alışverişlerinde bulunmak, kötü haberlere katlanabilmek ve yaygın olamayan doğru fikirleri savunmak gibi davranışlar örgütsel katılım davranışlarındandır. Örgütsel itaat, sadakat ve katılım boyutlarında dengeyi sağlayabilen çalışanlar Graham'a göre sorumluluk sahibi ve vatandaşlık davranışına sahip olan çalışanlardır. (Geçgel, 2011:45; Köksal, 2012:79; Altay, 2015:35-36)

2.2.5.3. Philip M. Podsakoff ve Arkadaşlarının Tanımladığı Boyutlar

Podsakoff ve arkadaşları 1983 ile 1999 tarihleri arasında yayınlanmış olan iki yüze yakın çalışma üzerinde yapmış oldukları meta analiz sonucunda yedi boyuta ulaşmışlardır (Gilik, 2015:61). Bu boyutlar; yardımseverlik, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, üyelik erdemi, kendini geliştirmedir.

2.2.5.3.1. Yardımseverlik

Yardımseverlik boyutu ile kastedilen kendiliğinden ve gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etmek ve iş ile ilgili problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak gibi davranışlardır. Diğer çalışanlara yardım etmek gibi özellikleri ile Organ'ın özgecilik (diğerkâmlık) boyutu ile örtüşen yardımseverlik boyutu, problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak ve tedbirler almak konusunda ise Organ'ın nezaket boyutu ile örtüşmektedir. (Kaya, 2015:61-62)

Podsakoff'un yardımseverlik boyutu çalışanların kendi görevlerinin dışında kalan alanlarda ve işle ilgili olası tehlikelere karşı tedbir almalarına yardım etmelerini kapsar. Yardımseverlik boyutu işe yeni başlayanlara yardım etme ve destek verme, ağır iş yükü olanlara yardım etme, işlerini bitiremeyenlere veya rahatsızlanan çalışanların işlerini bitirmelerini sağlamak gibi davranışlar yardımseverlik davranışlarıdır. (Altay, 2015:37)

2.2.5.3.2. Centilmenlik

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sınıflandırmasında centilmenlik boyutu, Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) analizi sonucunda da kabul edilen boyutlardandır ve Organ'ın tanımladığı bir boyuttur. Olumsuz koşullara ve rahatsız edici durumlara katlanmayı ve pozitif davranış sergilemeyi öngören centilmenlik boyutu olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlayarak hoşgörülü bir ortam oluşumuna da temel olmaktadır. Zorluklar karşısında şikâyet etmemeyi, pozitif tutum takınmayı, kendi görüşünde olmayan çalışanlara ve onların fikirlerine saygı duymayı kapsamaktadır. (Kaya, 2015:62-63)

2.2.5.3.3. Örgütsel Sadakat

Graham'ın tanımladığı boyutlar arasında yer alan örgütsel sadakat boyutu, Podsakoff tarafından da kabul gören boyutlardandır. Örgütü, örgüt dışına karşı korumayı, savunmayı ve örgütü tanıtmayı içeren bu davranış boyutunda olumsuz koşullar altında dahi örgütsel bağlılığın devamlılığını öngörmektedir. Örgütsel sadakat, çalışanların vatandaşlık bağlarının örgüt içerisindeki tutumlarından değil örgüt dışındaki davranış ve tutumlarından oluşmaktadır. Sadakatin asıl görüldüğü nokta vatandaşlık davranışının örgüt ile ilgisi olmayan kişi ve kurumlara karşı oluşmasıdır. (Altay, 215:38)

2.2.5.3.4. Örgütsel Uyum

Örgütsel uyum, çalışanların örgüt kurallarını ve düzenlemelerini kabul edip içselleştirmelerini kapsamaktadır (Bolat, 2008:127). Örgütsel uyumun bir örgütsel vatandaşlık boyutu olarak kabul edilmesi çalışanları kurallara ve yapılara her zaman saygı duymalarının ve itaatlerinin beklenmesi ile ilgilidir. Herhangi bir denetim mekanizması tarafından güdülenmese de kurallara uyan çalışanlar vatandaşlık

davranışları sergileyen, hatta ‘iyi vatandaş’ şeklinde tanımlanmaktadır. (Çelik, 2007:138)

Podsakoff ve arkadaşlarının meta analiz sonucunda derledikleri boyutlardan biri olan örgütsel uyum, Dennis Organ’ın vicdanlılık boyutu ile benzerlik göstermektedir (Çelik, 2007:138). Örgütsel uyum, çalışanların mesai ve mola zamanlarına, düzen ve sisteme, hiyerarşi ve kurallara uymalarını ifade eder.

2.2.5.3.5. Bireysel İnisiyatif

Kişisel çalışkanlık, sorumluluk almakta gönüllülük ve vicdanlılık gibi tavırları içeren bireysel inisiyatif boyutu görevle ilişkili davranışları kapsar. Çalışanın kendisinden beklenenin ötesine geçmesi, ekstra işler yapması ve performansını geliştirecek faaliyetlerde bulunmasıdır. Kendilerini ilgilendiren kararların alınmasında da rol almak isteyen çalışan davranışları da bulunmaktadır (M.Şimşek, 2006:38).

Yönetim tarafından denetlenmesine ihtiyaç duyulmayan çalışan davranışı olarak da açıklanabilen bireysel inisiyatif, sorumluluk almakta gönüllü olmak temelinde gelişmiştir. Kabul edilebilecek olsa da izin hakkı, kötü hava koşulları ve ciddi olmayan sağlık problemleri gibi durumlarda da görevi aksatmamak, işi bitirebilmek içi fazla mesai ücreti beklemeksizin fazla mesai yapmak, örgüt kaynaklarının kullanımında tasarruflu olmak şeklindeki davranışlar bireysel inisiyatif gösterilen davranışlardır. (Güler, 2013:43)

2.2.5.3.6. Üyelik Erdemi

Üyelik erdemi boyutu Organ’ın sınıflandırmasında bulunan sivil erdem boyutu ile örtüşmektedir. Örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunabilecek ve örgütsel bağlılığı ifade edebilecek davranışlara bu boyutun kapsamına girmektedir. (Güler, 2013:44)

Örgüt için gelişmeleri takip etmek ve bu gelişmelere ayak uydurarak örgütsel gelişmeye katkıda bulunmak üyelik erdeminin kapsamındadır (Kaya, 2015:64-65). Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde üyelik erdemi, yalnızca üye olmak ile kurulabilen, diğer çalışanlarla ya da yöneticilerle olan ilişkileri değil bizzat örgüt ile alakalı olan davranışları içermektedir.

2.2.5.3.7. Kendini Geliştirme

Kişisel gelişim olarak da anılan kendini geliştirme boyutu, görev tanımında geçen iş ile ilgili olarak gelişen ve değişen bilgilere sahip olmayı ve sürekli bir öğrenme-gelişme durumunu ifade etmektedir. Kendini geliştirme davranışı, çalışanların kendi alanları ile ilgili araştırma yapmaları, eğitim almaları ve yeni beceriler edinmeleri gibi davranışları kapsamaktadır. Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi ve gelişim amaçlı çaba sarf etmesidir. (Bolat, 2008:128)

Örgütsel bağlılık argümanları ve örgüte yönelik amaçları farklı olan çalışanlar, kişisel gelişim konusunda da farklı yönelimlere sahiptir. Ancak örgütten çalışanlara doğru çizilen bir yönsemede çalışanların kişisel gelişimleri ile ilgili olarak çalışanlara karşı, yüksek ücret gibi ekonomik desteklerin yanı sıra itibar, yükselme imkânı gibi sosyal desteklerin de bulunması bu duruma katkı sağlamaktadır. (Altay, 2015:40-41)

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, araştırmacılar arasında birliğin olmadığı, farklı sınıflandırmaların, adlandırmaların veya tanımlamaların bulunduğu bir alandır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kullanan araştırmacı olduğu için Dennis Organ'ın yapmış olduğu sınıflandırma, literatürde en çok değinilen sınıflandırmadır (Eryürek, 2010:2; Berberoğlu, 2013:33). Jill Graham'ın yapmış olduğu sınıflandırma ise örgütsel vatandaşlık davranışına farklı bir açıdan yaklaşmakta ve farklı yönlerden açıklamalar getirmeye çalışmaktadır (Geçgel, 2011:45). Son olarak Philip Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma ile literatürde bulunan otuza yakın boyutun yedi başlıkta toparlanması (Çetin, 2011:22), sınıflandırmanın geniş açılı yaklaşımı hususunda geçerlilik kazandırmaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü; bu çalışmada başka

araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sınıflandırılmasına yer verilmeyecektir.



2.3. Psikolojik Sözleşme

Örgütlerde çalışan-örgüt ilişkisinin kuruluşunda yapılan sözleşmeler, ülke yasaları tarafından belirli şekillere ve usullere oturtulmuş yazılı metinlerdir. Çalışanların hakları, idare edilen süreçler ve yöneticilerin hakları gibi düzenlemelerin bu yazılı metinlerin oluşumu ve karşılıklılık esasına uygun olarak kabulü ile iş ilişkileri kurulmuş olmaktadır. Kurumlar ve çalışanlar arasında kurulan bu sözleşmeler belirli ifadelerin kullanılması ve kişiler bazında özelleşmeyen metinlerden oluşmaktadır. Ancak, gerek çalışanlar gerekse de kurumlar bu sözleşmeyi beklentilerinin gerçekleşeceği inancına dayanarak yapmaktadırlar. Karşılıklı olarak beklentilerin ve bu beklentilerin gerçekleşeceğine dair inançlarının var olması sözleşmenin tarafları arasında yazılı olmayan, aynı zamanda beklenti ve inançlara dayalı olan farklı bir sözleşmenin de oluşumunu gerçekleştirmiş olmaktadır. Karşılıklı beklentiler ve algılarla oluşan bu sözleşmeler ise psikolojik sözleşmelerdir.

Çalışan ve yönetim arasındaki ilişkilerin psikolojik olgularla bağlantısı incelenmesinde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları gibi araştırmalar, çalışanların bazı ihtiyaçlarının varlığı ve çözümü ile işbirliği ihtiyacının varlığını ortaya koymuştur (Can ve Güney, 2007:184-186). Psikolojik sözleşme, örgüt tarafından adil bir yönetim, iş güvencesi ve adil bir ücret sisteminin kullanılması ile çalışan tarafından ise sadakat ve dürüst çalışma ile kurulan ve yazılı olmayan, iki tarafın da zımni kabulü ile oluşan sözleşmedir (Erdoğan, 1999:25-26).

2.3.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Özellikleri

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullanan Argyris yaptığı tanımlamada tarafların birbirlerinin normlarına gösterecekleri saygı ile alakalı zımni bir anlaşma tanımını kullanmıştır. Schein ise psikolojik sözleşme ile ilgili beklentiler dizisi olmak ve süreklilik kavramları ile tanımlamıştır. 1960lı yıllarda yapılan tanımlamalardan sonra, D. Rousseau psikolojik sözleşmeyi çalışan odaklı bir yaklaşımla ele almış ve taahhütler ile şematize etmiştir. Rousseau'nun çalışanı odağına alarak yaptığı açıklamaları ise

psikolojik sözleşmeyi *tek yönlü bir sözleşme* olarak ele aldığı şeklinde değerlendirilmesine sebebiyet vermiştir. (Can, 2011:5-6)

Psikolojik sözleşme kavramı ile çalışan ve yönetim ilişkisinde taraflar karşılıklı beklentilerinin ve taahhütlerinin aynı şekilde algılandıklarına inanmaktadırlar. Bu durumun mümkün olmaması ise yine aynı durumun süreklilik arz etmesine sebep olmaktadır. Beklentilerin ve taahhütlerin daima farklı şekillerde ortaya çıkması ise psikolojik sözleşme kapsamına girmektedir. (Kırel, 2009:279)

Örgüt ve çalışan arasında yazılı sözleşmelerin dışında kalan, konuşulmayan veya mutabakat sağlanmayan ve beklenti düzeyinde kalan tüm olgular psikolojik sözleşmenin kapsamını oluşturmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004:103). Karşılıklı beklentilerin var olmasının devam etmesi ile birlikte karşılıklı gerçekleştirilen beklentiler de var olmaktadır. Karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesinin yanı sıra taraflar, gerçekleştirilmesini bekledikleri olguların karşı tarafça bilinmesini de beklemektedirler. Tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerini bilmeleri, bir sözleşmenin varlığını ortaya çıkarmaktadır ki bu da psikolojik sözleşmedir (Barutçugil, 2002:17-18).

Belirli yükümlülükler içeren psikolojik bir sözleşme ile bağlı olan çalışan ile yönetim ilişkisinde yönetimin yükümlülükleri sosyal sorumluluğun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004:103). Sosyal takas teorisinde de taraflar ödül (saygı görme, onur gibi) beklentisi ile sosyal ilişkilere girmekte ve bu ilişkileri devam ettirmektedir (O.Bolat, T.Bolat ve Seymen, 2009:219).

Psikolojik sözleşmenin varlığında, örgüt çalışanların performanslarını olumsuz etkileyebilecek faktörleri ortadan kaldırmalı, çalışanlar ise işlerini iyi yapmak istemelidirler (Filiz, 2002:2). Çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalı, ancak bunu yaparken kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini bilmelidirler ki bu durum psikolojik sözleşme ile mümkün olmaktadır (Eroğlu, 1998:248).

Psikolojik sözleşme ile kurulan ilişkide çalışan, yükümlülüklerini kendisinden beklenen performansla yerine getirirken, örgütün de taahhüt ettiklerini yerine getirmesi

gerekmektedir (Keser, 2002:10). Taraflar arasında karşılıklı olarak beklentilerin karşılanması ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile psikolojik sözleşme ilişkisi devam ettirilebilir olmaktadır.

2.3.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak Argyris tarafından (1960) Örgütsel Davranışı Anlamak adlı eserde *psikolojik iş sözleşmesi* olarak kullanılmış ve gayri resmi bir ilişkiye işaret edilmiştir. Argyris örgütlerin canlı organizmalara benzeyen bir yapıya sahip olduğunu ve etkilenmeler ve etkilemeler yolu ile gelişen bir sistem olduğunu öne sürmüştür. Çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması taraflarca memnuniyetin ve motivasyonun artacağı bir değişime neden olacak bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. (Türker, 2010:2)

Argyris (1960) psikolojik sözleşmeyi örgüt içerisinde ortaya çıkan olumsuz durumların giderilmesine olanak sağlayan bir kavram olarak açıklamıştır. Levinton ise psikolojik sözleşmenin sadece iş tatminsizliği ya da çatışmalar gibi olumsuz durumlarda değil, karşılıklı beklentilerin yerine getirildiği olumlu durumlarda kullanılacağını savunmuştur. (Demiral, 2008:41-42)

Schein (1965) da psikolojik sözleşmeyi yazılı olmayan karşılıklı beklentiler olarak tanımlamaktadır ancak farklı olarak, çalışanın örgüt otoritesini gönüllü olarak kabul etmesini ve örgüt faaliyetlerini etkileyebileceğine inanmasını da psikolojik sözleşme kapsamına dâhil etmektedir. Çalışanın davranışlarını önemli derecede etkileyen ve motivasyon ve performansını etkileyen psikolojik sözleşme, devamlılık arz eden bir olgudur. Çalışanlara bireysel olarak oluşturulan ve kesintisiz olarak devam eden psikolojik sözleşme, karşılıklı değişimlerin sağlayıcısıdır. (Türker, 2010:3)

Kotter (1973) *Psikolojik Sözleşme* isimli eserinde karşılıklı beklentilerin varlığına ilave olarak beklentileri eşleşmiş beklentiler ve eşleşmemiş beklentiler olarak ayırmış,

sebebinin ise karşılıklı olarak açık bir şekilde ifade edilmeyen şeylerin gerçekten elde edilenlerle tamamen aynı olamayacağı olarak ortaya koymuştur. Rousseau (1990) ise psikolojik sözleşmeyi örgüt-çalışan ilişkisindeki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin çalışan tarafından algılanışı olarak ortaya koymuş ve örgütü psikolojik sözleşmenin tarafı olmaktan çıkarmıştır. Zira artık çalışan, tamamen kendi algılamaları ile sözleşmeyi yapmakta, örgüt ise sadece çevreyi ve ortamı oluşturmaktadır. (Türker, 2010:4-5)

Psikolojik sözleşme ile ilgili farklı zamanlarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Farklı şekillerde kullanılan psikolojik sözleşme kavramlarının önemli noktaları ise şöyle sıralanabilir: zımni sözler ve kabuller, inanç ve beklentiler içermek, değişen bir statik yapı ve en önemlisi ise algılardır. Psikolojik sözleşmede tarafların beklentileri ve gerçekleşeceklerine olan inançları kişiler nezdinde farklılık arz etmekte, hatta kişisel gelişimlere bağlı olarak da yeniden şekillenebilmektedir. (Can, 2011:5-7)

Zımni yükümlükler ve sözlerle oluşturulan ve yine zımni kabuller ile kurulan psikolojik sözleşmeler taraflar arasındaki iyi inancı ve güveni yansıtmaktadır. Zira taraflar açık bir şekilde dile getirmedikleri beklentilerinin gerçekleşeceğine inanç duymaktadırlar. Aynı şekilde kendilerinden açıkça istenmeyen yükümlülükleri de yerine getirmeye itina göstermektedirler. Örgüt de aynı şekilde kendisinden beklenen yükümlülükleri yerine getirip, beklentilerinin gerçekleşeceği yönünde çalışanına güvenmeyi tercih etmektedir.

Tarafların beklentilerinin karşılanması psikolojik sözleşmeyi kurarken var olan niyetleridir. Ancak bu beklentilerin tümünün karşılanması gözlenebilecek bir olgu değildir, zira örgüt ile çalışan arasında beklentilerin ortak değerlere ve algılara dayanamayanları taraflarca gerçekleştirilmeyen beklentiler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise psikolojik sözleşmenin sona ermesini gerektirmeyen bir durumdur çünkü gerek örgüt gerekse de çalışan tarafından yerine getirilmesi esas olarak beklenenler, yükümlülükler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla yükümlülüklerin yerine getirildiği psikolojik sözleşmeler devam edeceklerdir. Buradan da anlaşılabileceği üzere psikolojik sözleşmeler çalışanlar ile örgüt arasında yer alan yükümlülüklerle dayanmaktadır. Karşılıklı yükümlülükler dışında psikolojik sözleşmenin bir diğer

dayanağı ise çalışanların yükümlükleri yerine getirmesine ve sarf ettiği çaba ve emeklere karşılık olarak alacağına inandığı terfi, zam gibi ödüllerdir. Çalışanların bireysel algılarının sonuçları olarak ortaya çıkan inançlar, beklentilere görece olarak gerçekleşmesi mümkün durumları yansıtmaktadır. Çünkü bu algılar çeşitli duyular veya tecrübeler sonucunda oluşması muhtemel inançların oluşumunu sağlamaktadır. Karcioğlu ve Türker de Rousseau'nun bu minvalde yaptığı tanımı şöyle aktarmaktadır: “Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili inanç ve algılamalardır.” (Karcioğlu ve Türker, 2010:122)

2.3.3. Psikolojik Sözleşme Türleri

Örgütler ve çalışanlar arasında iş ilişkilerinin kurulumunu sağlayan formel sözleşmelerin yeknesaklığına rağmen psikolojik sözleşmeler farklı şekil ve kapsamlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bireysel olarak algılamalarına dayanan psikolojik sözleşmeler kişiden kişiye farklılık göstermekte, zaman olgusunun katılması ile birlikte aynı kişide dahi farklı kapsamlarda ortaya çıkabilmektedir. Belirli parametreler göz önüne alınarak yapılan sınıflandırmalarda çok çeşitli kapsamlarda ortaya çıkan psikolojik sözleşmelerin birkaç başlıkta sınıflandırılması mümkün olmaktadır.

Macneil (1985) tarafından psikolojik sözleşmeler bir devamlılık unsuru çerçevesinde ele alınmış ve işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki tür olarak belirlenmiştir. Rousseau (2000) ise bu işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelere ek olarak geçişsel ve dengeli psikolojik sözleşmeler ile dörtlü bir sınıflandırmaya gitmiştir. (Gemalmaz, 2014:36)

Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Türleri (Rousseau, 2000; Akt.: Gemalmaz, 2014:37)

	<u>Performans Terimleri</u>	
	Belirli	Belirsiz
<u>Süreklilik</u>		
Kısa dönem	İşlemsel	Geçişsel (garantinin olmaması)
Uzun dönem	Dengeli	İlişkisel

Kaynak: Gemalmaz, 2014:37

2.3.3.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme

İşlemsel sözleşmeler uzun dönemde bir sürekliliğe sahip olmayan ancak performans nitelikleri de belirli olan sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşme ile çalışanın yükümlülükleri sınırlı ve iyi tanımlanmış olarak ortaya konmakta, uzlaşma ya da tartışma gerektirmemekte ve kısa bir dönemi kapsadığı için de uygulanabilirliğinde ve uygulanmasında ciddi algısal uyuşmazlıklara olanak vermemektedir.

Erdoğan Rousseau'nun işlemsel psikolojik sözleşmeler tanımını şöyle aktarmaktadır “öncelikle ekonomik değişim üzerinde durulan; belirli, dar görevleri ve organizasyonda sınırlı işçi katılımlı istihdam düzenlemeleridir”. Morrison ve Robinson da işlemsel psikolojik sözleşmeleri benzer şekilde şöyle tanımlamışlardır “belirli, kısa vadeli ve tarafların sınırlı katılımını gerektiren, parasal yükümlülüklerden oluşmaktadır”. (Erdoğan, 2015:40)

Yardan ve Dikmetaş ise işlemsel psikolojik sözleşmeyi “kısa dönemli, sadece ekonomik ya da materyale dayalı, kişisel katkının sınırlı olduğu, iyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu, esnekliğin fazla olmadığı, var olan becerilerin kullanılmasına dayanan

maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme” olarak tanımlamışlardır (Yardan ve Dikmetaş, 2013:135). İşlemsel psikolojik sözleşmeler de yine bir psikolojik sözleşme özelliği taşımaktadır ancak, beklenti ve yükümlülüklerin sınırlı çerçevelere oturtulması ile daha net ve açık hale gelmektedirler. Bu sebeple taraflarca daha anlaşılır hale gelen psikolojik sözleşme, uygulanabilirliğini arttırarak ihlalleri en aza indirebilecek bir tür olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşlemsel psikolojik sözleşmeler Rousseau’nun yaptığı tanımdan da anlaşılacağı üzere sınırlı istihdam düzeyi ile sağlanan ve ekonomik değişim üzerinde durulan sözleşmelerdir. Belirli ve açık beklentilerin ekonomik saiklerle gerçekleştirilmesi, kısa döneme dair olan beklentileri karşılayarak sözleşmeyi etkin kılmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme kuran çalışanlar yükümlülüklerini mali beklentiler ile yerine getirmekte, bu durum kısa dönem için iyi işlemekte ancak uzun dönemde devamlılığı sağlanamamaktadır. Örneğin belirli zaman dilimleri veya sayılarla gerçekleştirmeleri gereken hedefleri olan çalışanlar o hedefe ulaştıklarında ek ödeme yahut prim almayı bekleyebilmektedirler. İşe yeni başlayanlar tarafından örgütte süreklilik hissinin oluşumuna değin süren bir sözleşmedir (Özkalp, 2003:281).

Kısa dönemde iş performansını olumlu etkileyip çalışanı güdümlleyen bu olgu uzun döneme taşınamamakta, istihdamın sınırlı bulunduğu bu sözleşmeler çalışanların beklentilerinin değişmesine veya gelişmesine rağmen herhangi bir değişiklik göstermemektedir. Bu sebeple işlemsel psikolojik sözleşmeli çalışanlar uzun vadeli iş hedefine sahip olmamakta, değişen ve gelişen durumlar karşısında işi terk etme yoluna gitmektedir. İşlemsel psikolojik sözleşme ile bağ kuran çalışanlar kolayca işten ayrılmakta çalışan devir hızı da yüksek olmakta ancak işlemsel psikolojik sözleşmeye olanak sağlayan görevler kısa dönemli oldukları için devamlılığını etkilememektedirler.

2.3.3.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme

İlişkisel psikolojik sözleşme belirsiz performans terimlerinin uzun dönemli bir iş ilişkisinde çalışan ile örgüt arasında kurulan bağı ifade etmektedir. Adından da anlaşılacağı üzere ilişkilere odaklanan ve uzun süreli olmasını bu ilişkilerin sağlamlığına

dayandıran ilişkisel psikolojik sözleşmeli çalışanlar örgütün açık ve anlaşılır olmayan yükümlülüklerini bağlılıkla yerine getirmekte, aynı şekilde kendi beklentilerinin karşılanacağına ilişkin olarak da örgüte güven duymaktadırlar.

İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip olan çalışanlar örgüte karşı yoğun bir sadakat duygusuyla hareket etmekte, örgütle üst düzeyde bir özdeşleşme sağlamakta ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında ekstra rol davranışları sergilenmektedir. Çalışanın örgüte karşı sergilediği bu davranışlar ve bağlılık duygusunun varlığı, örgütün de çalışanını gerek maddi anlamda gerekse de sosyal anlamda desteklenme sonucunu ortaya çıkarmaktadır. (Gemalmaz, 2014:39)

İlişkisel psikolojik sözleşme işlemsel psikolojik sözleşmenin tam karşısında durmakta, işlemsel sözleşme ile iki karşıt kutup oluşturmaktadır. Açık ve belirli performans gereklerinin karşısında belirsiz ve kapalı performans gerekleri bulunmaktadır. Mali saiklerle hareket edilen ve buna bağlı olarak da kısa dönemli olan işlemsel sözleşmenin karşısında ilişkisel sözleşmede, bağlılık, sadakat ve özdeşleşme gibi duygusal saiklerle hareket edilmekte ve bu durum uzun dönemli ilişkileri ön plana çıkarmaktadır.

Statik özellik taşıyan ve kişiden kişiye değişmediği gibi zamana bağlı olarak gelişim de göstermeyen işlemsel psikolojik sözleşmenin sebep olduğu yüksek çalışan devir hızının karşısında, ilişkisel psikolojik sözleşmede kariyer yükselişine olanak sağlayan, işte kalma isteğinin yüksek düzeylerde bulunduğu ve hem parasal hem de parasal olmayan ilişkileri barındıran dinamik bir yapı bulunmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında tüm bu farklılıklar iki psikolojik sözleşme türünün en belirgin şekilde karşılaşılan türler olması sonucunu doğurmuştur. Bu iki psikolojik sözleşme türünün zıtlıkları, kendilerinin özelliklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve net bir şekilde ön plana çıkarmaktadır.

Özetle ilişkisel psikolojik sözleşmeler uzun dönemli, karşılıklı beklentilerin kapalı ve sübjektif niteliklerde olduğu, karşılıklı bağımlılık ve güvenin yüksek düzeyde olduğu, değişime ve gelişime açık dinamik bir yapıya sahip olan psikolojik sözleşme türüdür (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012a:64; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012b:9). İlişkisel psikolojik

sözleşmeler bağlılık ve sadakat gibi sosyo duygusal etmenleri temeline alarak parasal değişkenlerin varlığını da korumaktadır. Parasal değişkenlerin yanı sıra duygusal değişkenlerin de varlığı ilişkisel psikolojik sözleşmeleri uzun dönemli bir yapıya kavuşturmaktadır.

2.3.3.3. Geçişsel Psikolojik Sözleşme

Değişen koşullar ve çevre şartları karşısında bazı örgütlerin bu hızlı ve değişken süreçte ayak uyduramayıp bir psikolojik sözleşme türü benimseyememesinden doğan boşluk durumunda, bu belirsiz ve geçici olan durumu karşılayan bir sözleşme türü doğmaktadır ki bu psikolojik sözleşme türü geçişsel psikolojik sözleşme olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün içerisinde bulunduğu hızlı değişen bir süreçte çalışanların devam eden iş ilişkileri karşısında algıladıkları durumlar geçişsel psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır.

Geçişsel psikolojik sözleşmenin üç alt boyutu bulunmaktadır ; (Erdoğan, 2015:45)

- Güvensizlik: Örgütün karışık ve tutarsız sinyaller verdiğine, çalışanın inanması durumudur. Karışık ve değişken konjonktüre bağlı olarak çalışan örgüte güvenmemekte, örgüt de çalışana güvenmeyerek önemli bilgileri gizlemektedir.
- Belirsizlik: Çalışanın örgütten beklentilerinin ve örgütün taahhütlerinin yerine gelmeyeceğine dair olan şüpheleridir. Çalışan kendisine verilen taahhütlerin yerine getirilmesinden şüphe duymasının yanı sıra örgütün de kendisinden beklediği yükümlülüklerin niteliği konusunda da şüphededir.
- Aşınma: Çalışan örgüte olan katkılarının getirilerinde geçmişe oranla daha az getiriler alacağını düşünmekte, bu düşüşün de gelecekte devam edeceğini öngörmektedir. Örgüt ise çalışanların ücret ve faydalarını azaltma ve iş hayatındaki kaliteyi düşürme sonucuna varan uygulamalara gitmektedir.

Geçişsel psikolojik sözleşmeler hızlı değişimlerin sebep olduğu belirsiz bir ortamda, karşılıklı güven duygularının azaldığı, çalışanların bu konjonktürde fazla mesai yaparak veya herhangi bir şekilde çaba harcayarak daha fazla çalışması söz konusu olmamaktadır.

Bir nevi geçiş dönemini andıran bu karmaşıık ve belirsiz zamanların sebebi olan hızlı değişimler ne ilişkisel psikolojik sözleşmenin oluşumuna ne de işlevsel psikolojik sözleşmenin oluşumuna olanak tanımamaktadır.

2.3.3.4. Dengeli Psikolojik Sözleşme

Dengeli psikolojik sözleşmeler ilişkisel psikolojik sözleşmeler gibi uzun dönemli, işlevsel psikolojik sözleşmeler gibi belirli maddelere dayanmaktadır. İşlevsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşmenin bir araya gelerek oluşturdukları denge durumunu yansıtmaktadır.

Dinamik ve açık uçlu özellik taşıyan dengeli psikolojik sözleşmeler, çalışanın kendini geliştirdiği, örgütün de çalışanın kariyer yükselimine olanak sağlayarak fırsatlar sunduğu bir ilişkiyi, yani çalışan ile örgütün karşılıklı olarak birbirlerinin gelişimine katkıda bulundukları bir durumu yansıtan sözleşmelerdir. Dengeli psikolojik sözleşmeli çalışan, işine yüksek bağlılık duyan, değişen amaçları gerçekleştirme konusunda azimli davranan ve ekstra rol davranışları sergilemeye hazır olan bireylerdir. (Gemalmaz, 2014:40)

Dengeli psikolojik sözleşme ile örgüt, çalışana sunulan eğitim ve gelişme imkanları ile uzun dönemli bir yatırım yapmakta, çalışana da uzun dönemli iş güvencesi sağlamaktadır (Türker, 2010:23). Çalışanın gelişimine katkıda bulunan bu uygulamalar ile çalışanda gerçekleşen gelişme ve ilerlemeler örgüte olumlu adımlarla geri dönüş yapmakta ve örgütün de gelişimine sebebiyet vermektedir.

2.3.4. Psikolojik Sözleşmenin Yaklaşımları

Psikolojik sözleşme, çeşitli olgularla, kavramlarla, modeller ve teorilerle açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Bu çalışmada psikolojik sözleşmenin yaklaşımları olarak şunlar incelenecektir; karşılıklılık normu, eşitlik kuramı, beklenti kuramı, anlam yaratma kuramı, kontrol kuramı, Porter-Lawler modeli, Guest'in psikolojik sözleşme modeli, sosyal mübadele kuramı, psikolojik sözleşme ihlallerine dair tutarsızlık modeli.

2.3.4.1. Karşılıklılık Normu

Karşılıklılık normu, psikolojik sözleşmenin teorik olarak kurulmasının temel normudur. Karşılıklılık normu Gouldner (1960) tarafından belirlenmiş ve psikolojik sözleşmenin ilk kuramı olarak ortaya çıkmıştır. Karşılıklılık normunda esas, insanların kendilerine gösterilen olumlu davranışlar ve yine bu şekilde elde ettikleri faydalar karşılığında kendileri de olumlu davranışlar sergileyip, karşı tarafı faydalandırabilecek davranışlar sergilemeleridir. (Gemalmaz, 2014:28)

Karşılıklılık normu gereği çalışanlar, kendilerine yapılan yardım etme davranışlarına, icrai veya ihmali surette yardım etme davranışları sergilemektedirler. Örgütün de çalışana karşı adil ve beklenen davranışları sergilemesi karşılığında çalışan, örgüte karşı ekstra rol davranışları karşılık verecektir. Çalışanın bu şekilde sergilediği davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ortaya çıkacak ve örgüt-çalışan ilişkisindeki bu yardımsever ve olumlu hava da örgüt ikliminin olumlu yönde gelişimini etkileyecektir.

2.3.4.2. Eşitlik Kuramı

J.Stacey Adams (1963) tarafından belirlenen eşitlik kuramı, diğer çalışanlarla kıyaslandığında, çalışanın örgütün adil davrandığına olan kanaatidir. Çalışanın algısı ile şekillenen eşitlik kuramında, çalışanın durumunu belirleyebilmesi için diğer kişilere olan ihtiyacını doğurmaktadır. (Mimaroğlu, 2008:38-41)

Eşitlik kuramının temel çıkış noktasını çalışanların örgütte adil muamele gördüklerine ilişkin algıları oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanın örgütte adil muamele görmediğine dair oluşan algı ve duyguları, çalışan üzerinde pek çok olumsuz etki ile sonuçlanacaktır. Çalışanın örgütü benimseme ve aidiyet duygularındaki azalmalarının yanı sıra motivasyonun düşüşüyle beraber performans düşüklüğü de gerçekleşmektedir.

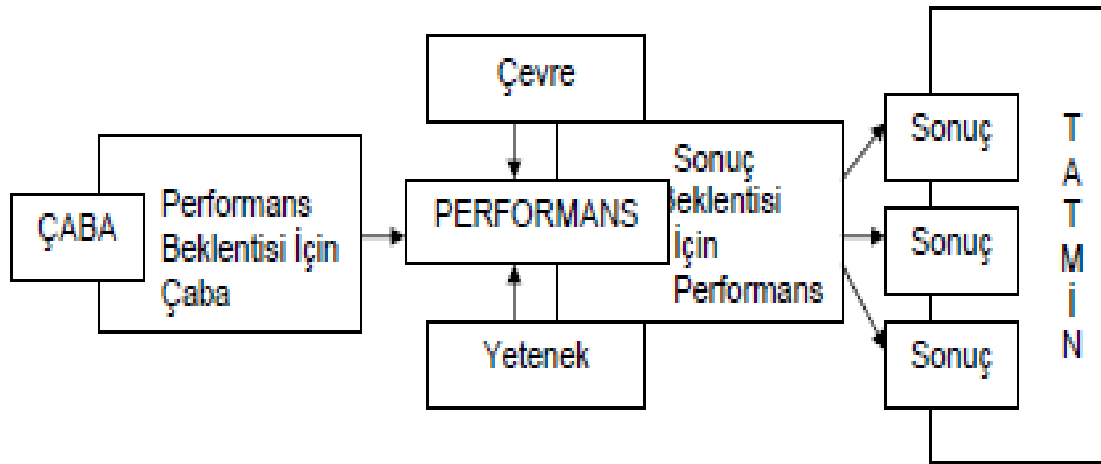
Örgüt içerisinde çalışanların adil muamele gördüklerine veya görmedikleri yönlerinde oluşan algılarda kişiler kendilerini, kendi durumlarına ve statülerine en yakın çalışanlarla kıyaslama yaparak varmaktadırlar. Çalışanların adil davranıldığına inanmasının başında,

kedisine en yakın durumdaki çalışanlar ile farklı uygulamalara gidilip gidilmediği ve girdilerin çıktılara oranı yer almaktadır. Eğitim, tecrübe, yetenek, çaba vb. girdilerin; ücret, terfi, fark edilme vb. gibi çıktılara oranına göre yaptığı kıyaslama ile çalışan, eşitlik ya da eşitsizlik algısına kavuşmaktadır. Çalışanın bu algısı ise psikolojik sözleşmesini değerlendirme biçimi olarak ortaya çıkmakta ve eşitsizlik algısı durumunda buna uygun tedbirler alabilmektedir. Çalışanın girdilerde, çıktılarda, algılarda ya da kıyasta değişikliğe gitmesi, bunların çözüm olmaması durumunda ise durumu terk etme davranışı gösterdiği eşitlik kuramının sonuca ilişkin argümanlarından biridir. (Mimaroğlu, 2008:39-42)

2.3.4.3. Beklenti Kuramı

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin (1938) tarafından yapılan araştırmalara dayanarak ortaya atılan beklenti kuramı, ilk olarak Victor Vroom (1964) tarafından örgütteki çalışan davranışlarına uyarlanmıştır. Temel olarak çalışanların birbirine alternatif olan davranışlardan hangisini seçeceğinin tespitine dayanmaktadır. Bir şeyin istenilme derecesi (valens) ve bunu elde etmek için ne kadar beklendiği ile ilgilidir. (Gemalmaz, 2014:28)

Şekil 2: Motivasyonda Beklenti Kuramı (Moorhead ve Griffin,1995; Akt.:Mimaroğlu, 2008:44)



Moorhead ve Griffin tarafından modelleştirilen beklenti kuramı modeli, performans beklentisi için sarf edilen çaba ile başlayarak sürecin performans ile sonlanacağına ilişkin çalışan algısıdır. Çalışanın performansına ulaşmasında kendi çabasına olan inancının oranı beklentisinin de derecesini belirleyecektir. Performansı çevre ve yetenekten daha fazla çaba ile etkilediğine inanan çalışan daha büyük bir beklenti içerisine girmektedir. Daha sonra ise çalışan sonuç beklentisi için performans göstererek yine büyük bir tatmin beklentisine girmektedir. Beklenen sonuç ise terfi, fark edilme ya da ücret artışı gibi hem maddi içerikli olabilmekte hem de sosyo duygusal içeriklere sahip olabilmektedir. Tüm bu süreçte dikkat edilmesi gereken husus ise çalışanların kişisel farklılıklarının algıları ve dolayısıyla bu süreci ve sonuçları değiştirebileceğidir. Çalışanın karakteristik özellikleri, ihtiyaçları ve istekleri, beklenti kuramını modelinde önemli etkenlerdir. (Mimaroglu, 2008:44-47)

2.3.4.4. Anlam Yaratma Kuramı

Örgüte yeni katılan çalışanların psikolojik sözleşme olarak, örgüt tarafından kendisine söz olarak verilen fırsatlar, faydalar veya ödüller bağlamında kendisinin de örgüte katkıda bulunabileceği sadakat, bağlılık ve ekstra rol davranışları sergilemesi gibi sonuçlar doğurabilen, çalışanın gelecekle ilgili tahminlerde bulunması anlam yaratma kuramı ile somutlaşmaktadır. Örgüte yeni katılan çalışanın alışma süreci olarak geçen dönemlerine bakarak örgüte uyumunun değerlendirilebilmesine olanak sağlayan kuram, çalışan-örgüt uyumunun sağlanması yönünde de kullanılabilecek argümanlar sunmaktadır.

Gemalmaz, Weick (1995)'in anlam yaratma kuramı tanımını şöyle aktarmaktadır “zaman içerisinde birbirini izleyen olaylardan oluşan döngüsel bir süreç özelliği taşıyan anlam yaratma, çalışanların gelecekteki olaylarla ilgili tahminde bulunmasını sağlayacak bilinçli ya da bilinçsiz varsayım ve öngörülerden oluşan bir yapıdadır” (Gemalmaz, 2014:25-26)

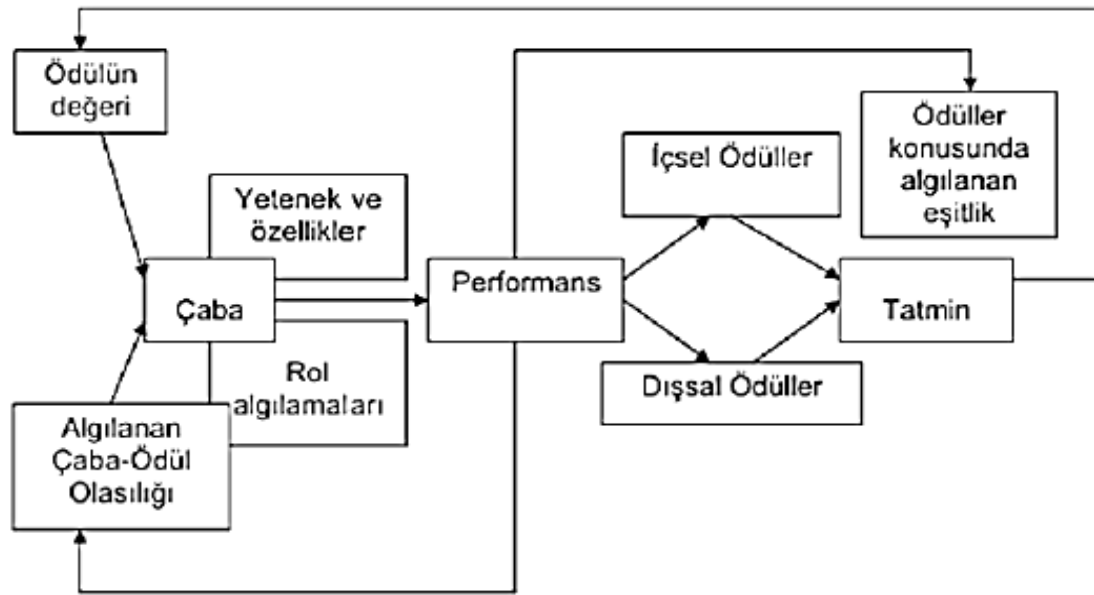
2.3.4.5. Kontrol Kuramı

Örgüt tarafından çalışana verilen sözler ile gerçekleştirilen eylemler arasındaki uyumsuzluğun çalışanlar tarafından algılanması ile beraber çalışanlar bazı tepkiler vermektedirler (Dikili, 2012:11). Tutum veya davranış olarak ortaya çıkabilen bu tepkiler ile çalışanlar esasen psikolojik sözleşme ihlaline tepki vermektedirler. Kontrol kuramı çalışanların, çalışan ile örgüt arasında ilişkilerde dengesizliğe neden olabilen uyumsuzlukları azalmak veya yok etmek istemelerini de kapsamaktadır.

2.3.4.6. Porter- Lawler Modeli

Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler tarafından, beklenti kuramının uyarlanması ile çalışan tatmini ve performansını ölçmeyi sağlayan Porter-Lawler modeli geliştirilmiştir (Gemalmaz, 2014:29). Beklenti kuramına ek olarak yetenek ve özellikler ile rol algılamaları parametrelerini kullanan model aşağıdaki gibi şematize edilmektedir.

Şekil 3: Porter-Lawler Modeli



Kaynak: Mimaroğlu, 2008:46

Porter-Lawler modelinde çalışanın çabasının yanı sıra yetenek ve özellikleri ile birlikte rol algılamaları da birleşerek performansı oluşturmaktadır. Bu performans ile birlikte ise manevi şekilli içsel ödüller ve maddi şekilli dışsal ödüller alan çalışan bu sonucun adil olduğunu düşündüğünde son aşamaya gelmiş ve tatmin olmuş olacaktır.

2.3.4.7. Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli

Guest (1998) psikolojik sözleşmenin nedenleri, içeriği ve sonuçlarına ilişkin bir model geliştirmiş ve bu üç başlığın kapsamlarına giren unsurları tek tek sıralamıştır. Dikili bu listelemeyi şöyle aktarmaktadır (Dikili, 2012:11-12) ;

- Psikolojik sözleşmenin nedenleri; örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları uygulamaları, deneyim, beklentiler ve diğer alternatiflerdir.
- İçeriği; adalet, güven ve sözleşmenin gerçekleştirilmesidir.
- Sonuçları; iş tatmini, örgütsel adanmışlık, güven duygusu, işyerindeki ilişkiler, güdülenme, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimidir.

Guest tarafından yapılan psikolojik sözleşme modellemesinde örgüt iklimi psikolojik sözleşmenin nedenleri arasında, örgütsel vatandaşlık ise psikolojik sözleşmenin sonuçları arasında sayılan unsurlardan olmuşlardır.

2.3.4.8. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı karşılıklılık esasına dayanmakta ve insan ilişkilerinin ihtiyaçlarını karşılaması için gerekliliği fikrini savunmaktadır. Sosyal mübadele ile insanların kendilerine yapılan iyiliklerin ve kendilerine fayda sağlayan işlerin karşısında bir şeyler yapma güdüsünü açıklayan bir kavramdır. Ekonomik mübadelenin aksine sosyal mübadelede takas edilecek şeylerin değerlerinin ölçülememesi sebebiyle hangi boyutta gerçekleştiği kesinkes belirlenemeyen bir olgudur. Sosyal takas ile ortaya çıkan yükümlülükler belirli standartlara oturtulamadığından farklı şekillerde ve geniş alanlara yayılarak ortaya çıkmaktadır.(Gemalmaz, 2014:24-25)

Çalışanın örgüt içerisinde gördüğü olumlu muamele, çalışan üzerinde bir yükümlülük hissi oluşturarak karşılık verme güdüsünü doğuracaktır. Çalışanın kendisine yapılan iyiliğe iyilikle karşılık vermesi, yardımlara yardımlar ve desteklerle karşılık vermesi karşılıklılık temelli olan sosyal mübadelenin bir gereği olarak çalışan nezdinde algılanmaktadır. (Mimaroğlu, 2008:36-38)

2.3.4.9. Psikolojik Sözleşme İhlallerine Dair Tutarsızlık Modeli

Turnley ve Feldman tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ihlallerine dair tutarsızlık modeli ile çalışanların bireysel farklılıklarının yanı sıra örgütsel farklılıkların ve çevresel farklılıkların çalışanlar nezdinde oluşan algılarının psikolojik sözleşme ihlallerine verdikleri tepkilere etkisini belirleyen parametreler olarak sayılmaktadır. Ancak model esas olarak, çalışanların “beklenti kaynakları, tutarsızlığın olduğu spesifik sözleşme unsurları ve tutarsızlığın doğasına odaklanarak yerine getirilmeyen sözlerin ne zaman psikolojik sözleşme olarak algılanmaya başlanacağını ve çalışanların bu ihlallere ne zaman düşmanca cevap vereceklerini anlamaya dönük bir çerçeve” oluşturmaktadır. (Dikili, 2012:11-12)

Çalışanların beklentilerinin kaynaklarına dair var olan farklılıklarına dair bilgiler ile psikolojik sözleşme ihlallerinin algılanma düzeyleri arasındaki farklılıklar da değişmekte ve bu ihlaller tutarsız görülebilmektedir. Aynı şekilde tutarsızlığın olduğu unsurların spesifik olması ve yine tutarsızlığa dayanılarak yerine getirilmekten imtina edilen sözlerin algılanış biçimleri ve zamanları ve dahi bunlara verilen tepkiler, topyekun bir biçimde psikolojik sözleşme ihlallerine dair tutarsızlık modeli kapsamına girmektedir.

2.3.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlali

Psikolojik sözleşmenin taraflarından birinin taahhüt ettiği sözleri yerine getirmemesi psikolojik sözleşmenin ihlali sonucunu doğurmaktadır. Psikolojik sözleşmeler sosyal olgulara dayandığından karşılıklı güven ilişkilerini sarsacak herhangi bir durum karşısında psikolojik sözleşmenin ihlali ciddi sorunlara sebebiyet verebilecektir. Beklentilerin karşılanmaması gibi sorunlar ilişkilerde ciddi sorunlara yol açmazken,

verilen sözler, vaatler veya taahhütlerin yerine getirilmemesi çalışanın hayal kırıklığı yaşamasının ötesinde bir aldatılmışlık duygusuna kapılmasına neden olmaktadır. Çalışanın böyle bir ihlal karşısında psikolojik sözleşme ilişkisine olan itimadı zayıflayacak ve travmatik sonuç meydana getirecektir.(Öztürk, 2010:20)

Algılanan psikolojik sözleşme ihlali her zaman gerçek bir psikolojik sözleşme ihlaline dayanamayabilmektedir. Gerçek bir psikolojik sözleşme ihlaline dayanan veya dayanmayan ihlaller kişilerin algısal düzeylerine bağlı olduklarından ve çalışan tarafından kavramlaştırıldığından aynı sonuca varabilmekte, bu durum da ihlal algılarının daha sık yaşanmasına sebep olmaktadır. Örneğin kişiye işe başlarken anlatılan terfi ve kariyer fırsatlarını çalışanın gerçek kabul ederek beklentiye girmesi durumunda ve bu beklentilerin karşılanamaması durumunda psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşmaktadır. Ancak gerçekte böyle bir ihlal söz konusu değildir. (Mimaroglu, 2008:65-66)

Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmenin ihlalini *sözünden dönmek* ve *uyumsuzluk* olmak üzere iki sebebe dayandırmaktadır. Bilerek, istenerek veya değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile çalışana verilen sözün kasten bozulmasını ifade eden sözünden dönmek, örgütün verdiği sözü yerine getiremeyecek derecede yetersiz ve aciz olmasının yanı sıra isteksizlik durumunu da ifade edebilmektedir. Örgütün çalışanlarına verdiği sözü yerine getiremeyecek derecede aciz olması, örgütün yetersizliğini gösterir bir niteliğe sahip olmaktadır. Örgütün çalışanına verdiği sözü yerine getirmede isteksizlik göstermesi ise örgütün güvenilirliğini sarsmakta, çalışanda aldatılmış olma hissini uyandırmaktadır. Sözünden dönme yoluyla psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşme olasılığının azaldığı durumlar üç şekilde açıklanabilmektedir. Çalışanın örgüt için ikame edilmesi kolay olmayan nitelikler haiz olması, çalışanın yükümlülüklerini diğer çalışanlara oranla daha yüksek boyutlarda yerine getirmesi ve son olarak ilişkisel sözleşmelerde işlemsel sözleşmelere göre ihlallerin daha az yapılmasıdır. (Mimaroglu, 2008:67)

Psikolojik sözleşme ihlalinin diğerk sebebi ise uyumsuzluktur (uyuşmazlıktır). alışan ile örgüt arasına oluşan algı farklılıklarının neden olduğu uyuşmazlık, üç farklı şekilde oluşmaktadır. Farklı şemalar, kişilerin algılarında oluşabilecek farklılıkların bireysel veya kültürel özelliklerden kaynaklanmasının sonucudur. Çalışanların bireysel farklılıklarının neden olduğu farklı şemalar faktörü, uyuşmazlık sebebi ile psikolojik sözleşme ihlalinin ilk durumunu yansıtmaktadır. Karışıklık ve yükümlölüklerin belirsizliğı faktörü, karşılıklı algılamaların farklılığına sebebiyet veren açık uçlu maddelerin varlığı ile gerçekleşmektedir. Yanlış iletişim faktörü ise uyuşmazlık sebebinin son durumunu oluşturan ve örgüt ile çalışan arasında iletişimin doğru ve güvenilir bir şekilde gerekleştirilemediğı durumlarda ortaya çıkmaktadır. (Mimaroglu, 2008:67-68)

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgüte karşı duydukları güven ve iyi niyet gibi kavramların etkisini yitirmesine sebebiyet vererek çalışanların sadakat ve bağılılık duygularını zayıflatmaktadır. Gerek sözünden dönme gerekse de uyuşmazlık sebebi ile ihlal edilen psikolojik sözleşmeler çalışanların örgüte karşı yerine getirmeleri beklenen yükümlölükleri ve yerine getirmeyi taahhüt ettikleri olguları ihlal etmesine neden olacaktır. Psikolojik sözleşmelerin karşılıklı ihlalleri ile çalışan performansının düşmesi gibi durumlarla hem çalışanın hem de örgütün yararına olmayan durumlarla karşılaşılabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının yüksek oranda olması ile de örgütsel bağılılık ve örgütsel vatandaşlık azalmakta, olumsuz bir örgüt ikliminin oluşumuna zemin hazırlanmakta ve bu süreç çalışanın işten ayrılmasına kadar varabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmada takip edilen yöntem aşağıda görüldüğü gibidir (Erdirençelebi, 2012; 299).

1. Konunun tespit edilmesi ve tanımlanması
2. Literatür incelenmesi
3. Araştırmanın amaç model ve hipotezlerinin belirlenmesi
4. Veri toplama metodunun belirlenmesi
5. Veri toplama aracı olan anket formunun hazırlanması
6. Taslak anket formuna nihai şeklin verilmesi
7. Örnek kütlenin belirlenmesi
8. Anket formunun uygulanması
9. Anketlerin değerlendirilmesi ve uygun olmayanların elenmesi
10. Verilerin kodlanması ve düzenlenmesi düzenlenme
11. İstatistiksel analizlerin yapılması
12. Sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanması

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Adıyaman Üniversitesinde akademik ve idari personel olarak hizmet veren çalışanların psikolojik sözleşme algılarının örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye etkisi araştırılmıştır. Ayrıca demografik ve mesleki bazı faktörlerin bu algılar üzerindeki etkisi de analizlerle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016 yılının Eylül ayında halen üniversitede görev yapmakta olan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Rektörlük aracılığıyla istem yolu ile elde

edilen verilere göre üniversitede görev yapan 824 akademik, 391 idari olmak üzere toplam 1.182 personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu çalışamlar arasından tesadüfi yöntemle seçilen 340 çalışan oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak Küçüksarı (2012) tarafından kullanılan örgüt iklimi ölçeği, Yılmaz (2012) tarafından kullanılan psikolojik sözleşme ölçeği ve Artan (2009) tarafından kullanılan örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Soru formunda toplam 76 adet soru sorulmuştur ve beşli likert yöntemi kullanılmıştır. İlk 17 soru psikolojik sözleşme ile ilgili olarak, 24 soruluk ikinci bölüm örgüt iklimi ile ilgili olarak, 27 soruluk üçüncü bölüm örgütsel vatandaşlık ile ilgili olarak ve ilk 8 soru ise demografik ve bazı mesleki faktörlere yönelik olarak sorulmuştur. Frekans analizleri de yapılarak genel ortalamalarda oluşabilecek hesap hatalarına fırsat vermeksizin doğru bilgiler ortaya konulmuş ve tablolarda gösterilmiştir.

Araştırmanın örneklem grubu olan 340 çalışana birebir anket yöntemi uygulanmış ve şüpheli durumda olan anket formları da elenerek toplam 322 anket formu analizlere tabi tutulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 24.00 programı ile F Testi (ANOVA), Bağımsız Örneklem T Testi, Kruskal Wallis H Testi, Mann-Whitney U Testi, Korelasyon Analizi, Güvenilirlik Analizi ve Frekans Analizi gibi analizler kullanılarak incelenmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Clason (Clason vd., 1994) da toplanan anket sayısına göre, verilerin normal dağılıma yakınsayacağı varsayımı üzerinde çalışma yapmıştır. Ölçek puanlarında ilişkiyi irdelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup

arasındaki farkı bağımsız Örneklem t testi, Mann-Whitney U Testi, ikiden fazla grup ortalamalarında karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Varyans analizi ile test edilen verilerde farklı olan grubu bulmak için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisini araştırmak için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Toplanan verilerin uygun analiz yöntemi ile analiz edilmesi yukarıdaki ön koşulların sağlanması ile gerçekleştirilir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Kişisel Bilgilerin Analizi

Araştırmaya katılanların kişisel bilgilerine ilişkin verilerin dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	89	27.7
	Erkek	232	72.3
Medeni Durum	Evli	233	72.6
	Bekâr	88	27.4
Yaş	18-25	10	3.2
	26-35	160	49.8
	36-45	106	33.0
	46 ve üzeri	45	14.0
Aylık Gelir Durumu (TL)	0-1300	4	1.3
	1301-2000	11	3.4
	2001-4000	101	31.5
	4001-6000	169	52.6
	6001 ve üzeri	36	11.2
Mesleki Görev Durumu	Akademik	200	62.3
	İdari ve destek	121	37.7
Kurumda Çalışma Süresi	0-5	162	50.5
	6-10	114	35.5
	11-15	23	7.2
	16 ve üzeri	22	6.8
Çalıştığı Birim	Fakülte	162	50.5
	Yüksekokul	37	11.5
	M.Y.O.	65	20.2
	Diğer	57	17.8

Yönetimde Görev Alma Durumu	Evet	97	30.2
	Hayır	224	69.8
Kurulda Üyelik Durumu	Evet	63	19.6
	Hayır	258	80.4
Toplam		321	100.0

Ankete katılan bireylerin demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları aracılığıyla yukarıda ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 1’de katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, aylık gelir durumu, mesleki görev durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %72.3’ünü erkekler ve %27.7’sini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %72.6’sının evli, %27.4’ünün bekâr olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan bireylerin %14.0’ını 46 yaş ve üzeri, %33.0’ını 36-45 yaş, %49.8’ini 26-35 yaş ve %3.2’sini 18-25 yaş aralıklarının oluşturduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yüksek çoğunluğunun erkek olması, örgütteki çalışanların büyük çoğunluğunun da erkeklerden oluşmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların özellikle ikinci ve üçüncü yaş gruplarında toplanmış olması, örgütteki genç çalışan yoğunluğu işaret etmektedir.

Araştırmaya katılanların %1.3’ünü 1300 TL ve daha az, %3.4’ünü 1301-2000 TL, %31.5’ini 2001-4000 TL, %52.6’sını 4001-6000 TL ve son olarak %11.2’sini 6001 TL ve üzeri gelire sahip olanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %62.3’ü akademik, %37.7’si idari ve destek görevinden sorumlu olduğu saptanmıştır. Bireylerin çalıştığı kurumda yıllar bazında en fazla %50.5 ile 0-5 yıl ve %35.5 ile 6-10 yıl arası çalışanların olduğu tespit edilmiştir. Örgütün genç bir oluşum olması katılımcıların %50.5 gibi yüksek bir oranının kurumda bulunma süresinin beş yıldan az olmasının sebebi olarak düşünülmektedir. Katılımcıların %50.5’i fakültede, %11.5’i yüksek okullarda, %20.2’si Meslek yüksek okullarında ve %17.8’lik kısmı ise diğer hizmet birimlerinde görev almaktadır. Örgütün büyük bölümünü fakültelerin oluşturması ve özellikle ilçelerde meslek yüksek okullarının eğitime devam etmesi, katılımcıların da oranlarını aynı düzeyde etkilemiştir. Araştırmaya katılan bireylerin %69.8’i yönetimde görev almakta ve %80.4’ünün ise Üniversite kurullarında üyeliği bulunmaktadır. Bu

nedenle araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun yönetim kademesinde görev alan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum yönetimde aktif görev alan bireylerin araştırmaya katılma konusunda da daha aktif olduklarını göstermektedir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2.

Psikolojik Sözleşme Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	3.77	1.29
Bu kurumda yükselmeyi umuyorum.	3.69	1.24
Kendimi bu kurumun bir parçası gibi hissediyorum.	3.67	1.22
Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	3.64	1.08
Yüksek iş temposunda çalışıyorum.	3.57	1.16
Sıkı çalıştığım takdirde birimimde veya farklı birimlerde daha iyi olanaklara kavuşma imkânım vardır.	3.22	1.22
Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	3.16	1.36
Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	3.06	1.42
Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak isterim.	3.01	1.30
Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	3.00	1.28
Sadece işimin gereklerini yerine getiririm, sorumluluğumda olmayan işlere karışmam.	2.96	1.30
Bu kurumda çalışanlar emeklerinin karşılığını tam olarak almaktadırlar.	2.94	1.19
Çalışanın işine kendisini fazlasıyla kaptırmaması gerekir.	2.76	1.20
İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	2.73	1.31
Bu kuruma bağlılığım iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	2.57	1.24
Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	2.24	1.08
Bu işi sadece para için yapıyorum.	2.05	1.23

*1:Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ölçeğinin 5’li likert ölçeğine göre ortalamaları ve standart sapmaları tespit edilmiştir.

“Sıkı çalıştığım takdirde birimimde veya farklı birimlerde daha iyi olanaklara kavuşma imkânım vardır” düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.22). **“Kendimi bu kurumun bir parçası gibi hissediyorum”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.67). **“Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak isterim”** kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.01). **“Bu kurumda yükselmeyi umuyorum”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.69). **“Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.64). **“Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.77). **“Bu kurumda çalışanlar emeklerinin karşılığını tam olarak almaktadırlar”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (2.94). **“Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.00). **“Yüksek iş temposunda çalışıyorum”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.57).

“Bu kuruma bağlılığım iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır” düşüncesine katılmadıkları belirtilmiştir (2.57). **“İşe sadece işimi yapmak için geliyorum”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (2.73). **“Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.06). **“Çalışanın işine kendisini fazlasıyla kaptırmaması gerekir”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (2.76). **“Bu işi sadece para için yapıyorum”** düşüncesine katılmadıkları belirtilmiştir (2.05). **“Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum”** düşüncesine katılmadıkları tespit edilmiştir (2.24). **“Sadece işimin gereklerini yerine getiririm, sorumluluğumda olmayan işlere karışmam”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (2.96). **“Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum”** kararsız oldukları belirtilmiştir (3.16).

Psikolojik sözleşme tanımlayıcı istatistikleri ile beraber görülmektedir ki çalışanlar, kariyer ile ilgili konularda genel olarak kararsız tutumlar sergilemiş, belirlenmiş iş saatleri ve görev tanımları konusunda ise olumlu ve olumsuz tutumlarla beraber kararsız tutumlar da sergilemişlerdir.

Tablo 3.

Örgüt İklimi Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurumda çalışanlar birlikte uyumlu bir şekilde çalışırlar.	3.17	1.24
Çalıştığım kurumda görevimin gerektirdiği işlerin dışında da işler yapmaktayım.	3.28	1.26
Çalıştığım kurumda görevimi yapmak konusunda yöneticilerim tarafından engellenmem.	3.48	1.10
Çalıştığım kurumda çalışanlar işbirliği ve dayanışma içindedir.	3.17	1.19
Çalıştığım kurumda çalışanlar kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	3.52	1.07
Çalıştığım kurumda yaptığım işin kayıt ve yazışmaları yüklü ve can sıkıcıdır.	2.86	1.13
Çalıştığım kurumda çalışanlar birbirleri ile samimi ilişkiler kurabilmektedir.	3.21	1.18
Çalıştığım kurumda çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	3.04	1.12
Çalıştığım kurumda çalışanlar işten sonra da özel sorunları olanlar ile veya işyerinin diğer işleriyle ilgilenmek için gönüllü olarak zaman ayırırlar.	2.99	1.19
Çalıştığım kurumda çalışanlar mesai saatlerinde diğer arkadaşları ile birlikte olmaktan hoşnutturlar.	3.26	1.07
Çalıştığım kurumda çalışanlar işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.	3.15	1.04
Çalıştığım kurumda çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine her zaman yardımcı olurlar.	3.27	1.09
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz, işlerimizi yakından kontrol etmektedir.	3.58	0.99
Çalıştığım kurumda yöneticilerimle sorunlarımı rahatlıkla konuşabilirim.	3.26	1.25
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz yapılacak işlerle ilgili konularda görüşlerimizi alır.	3.09	1.23
Çalıştığım kurumda yöneticilerim çalışanların çalışma programlarını kendileri düzenler.	3.12	1.16
Çalıştığım kurumda yöneticilerim çalışanların bütün güçleriyle çalışmalarını sağlarlar.	3.19	1.07

Çalıştığım kurumda yöneticilerimizle ilişkilerimiz samimi ve dostçadır.	3.22	1.22
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çok çalışarak herkese örnek olur.	3.18	1.12
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanlara yardımcı olabilmek için gerektiğinde astlarının görevlerini yapmalarına yardımcı olur.	3.08	1.19
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanların davranışlarını eleştirirken nedenlerini de açıklar.	3.11	1.20
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanların işlerini bitirmelerine yardımcı olabilmek için çalışma saatleri dışında da işyerinde kalırlar.	3.09	1.24
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanlarla her gün görüşür.	2.75	1.18
Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olurlar.	3.13	1.21

*1:Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ölçeğinin 5’li likert ölçeğine göre ortalamaları ve standart sapmaları tespit edilmiştir.

“Çalıştığım kurumda çalışanlar birlikte uyumlu bir şekilde çalışırlar”düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.17). **“Çalıştığım kurumda görevimin gerektirdiği işlerin dışında da işler yapmaktayım”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.28). **“Çalıştığım kurumda görevimi yapmak konusunda yöneticilerim tarafından engellenmem”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.48). **“Çalıştığım kurumda çalışanlar işbirliği ve dayanışma içindedir”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.17). **“Çalıştığım kurumda çalışanlar kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.52). **“Çalıştığım kurumda yaptığım işin kayıt ve yazışmaları yüklü ve can sıkıcıdır”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (2.86). **“Çalıştığım kurumda çalışanlar birbirleri ile samimi ilişkiler kurabilmektedir”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.21). **“Çalıştığım kurumda çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.04). **“Çalıştığım kurumda çalışanlar işten sonra da özel sorunları olanlar ile veya işyerinin diğer işleriyle ilgilenmek için gönüllü olarak zaman ayırırlar”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (2.99). **“Çalıştığım kurumda çalışanlar mesai saatlerinde diğer arkadaşları ile birlikte olmaktan hoşnutturlar”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.26). **“Çalıştığım**

kurumda çalışanlar işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar” düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.15). **“Çalıştığım kurumda çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine her zaman yardımcı olurlar”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.27).

“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz, işlerimizi yakından kontrol etmektedir” düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.58). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimle sorunlarımı rahatlıkla konuşabilirim”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.26). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz yapılacak işlerle ilgili konularda görüşlerimizi alır”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.09). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerim çalışanların çalışma programlarını kendileri düzenler”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.12). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerim çalışanların bütün güçleriyle çalışmalarını sağlarlar”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.19). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimizle ilişkilerimiz samimi ve dostçadır”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.22). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çok çalışarak herkese örnek olur”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.18). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanlara yardımcı olabilmek için gerektiğinde astlarının görevlerini yapmalarına yardımcı olur”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.08). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanların davranışlarını eleştirirken nedenlerini de açıklar”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.11). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanların işlerini bitirmelerine yardımcı olabilmek için çalışma saatleri dışında da işyerinde kalırlar”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.09). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanlarla her gün görüşür”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (2.75). **“Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olurlar”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.13).

Örgüt iklimi tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında çalışanların birbirleri ile ve çalışanların yöneticiler ile ilişkilerinde açık bir yapının bulunmadığı, bilakis küçük gruplaşmaların daha yaygın olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgüt ikliminin

tanımlanması amacıyla yapılan bu analiz, katılımcıların kesin cevaplar vermekten kaçınıp, toplam sonucun karasız yönde oluşmasına sebebiyet verdiklerini ortaya konmaktadır.

Tablo 4.

Örgütsel Vatandaşlık Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
İşte olmayan ya da ara verenlere/ağır iş yükü olanlara yardım edilir.	3.32	1.16
Yeni başlayanlara iş çevresine uyum sağlamaları konusunda yardım edilir.	3.57	1.09
Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayrılır.	3.44	1.06
Kurum dışından ziyaretçilere yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım edilir.	3.63	0.95
Başka birinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorlarsa o kişi bu konuda uyarılır.	3.46	0.97
Kurumumuzda bireyler arası olumsuz çatışmalar önlenmeye, çözülmeye ya da yatıştırılmaya çalışılır.	3.31	1.13
Kurumdaki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunulur.	3.25	1.12
İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmaya çalışırım.	3.70	1.07
Kötü hava, yoğun trafik vb gibi koşullarda dahi her gün tam zamanında işte olmaya çalışırım.	3.78	1.04
Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalara zaman harcama maya çalışırım.	3.53	1.12
İşi bitirmek için gerekirse mesai saatleri dışında da çalışırım.	4.00	1.06
İşle ilgili olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk almaya çalışırım.	3.73	1.02
Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmaya çalışırım.	3.84	0.99
Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara görevimin dışında olsa bile gönüllü katılırım.	3.45	1.15
Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaya çalışırım.	3.66	1.03
Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmeye özen gösteririm.	3.75	1.01
Kurum için neyin iyi olduğu konusunda ki değerlendirmelere katılır ve bu konuda görüş bildiririm.	3.54	1.07
Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.	2.62	1.19

İş ve kurumla ilgili yakınırım.	2.39	1.11
İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir, abartırım.	1.99	1.07
Çalıştığım kurumu dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyici bir kurum” olarak tanıtırım.	3.43	1.14
Kurum hakkında olumsuz fikri olanlara karşı kurumu savunurum.	3.56	1.17
Kurumun çıkarlarını kendimin ve diğer çalışanların çıkarlarından üstün tutarım.	3.65	1.11
Üstlerim beni izlemiyor olsa bile, çalıştığım kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmeye çalışırım.	4.13	0.87
İşe gelmeyeceğim zaman önceden haber veririm.	4.17	0.98
İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.	3.99	0.94
Kendi alanımla ilgili yayınları, konferans, seminer ve kursları takip eder; fırsatım varsa katılırım.	3.94	1.078

*1:Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ölçeğinin 5’li likert ölçeğine göre ortalamaları ve standart sapmaları tespit edilmiştir.

“İşte olmayan ya da ara verenlere/ağır iş yükü olanlara yardım edilir” düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.32). **“Yeni başlayanlara iş çevresine uyum sağlamaları konusunda yardım edilir”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.57). **“Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayrılır”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.44). **“Kurum dışından ziyaretçilere yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım edilir”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.63). **“Başka birinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorlarsa o kişi bu konuda uyarılır”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.46). **“Kurumumuzda bireyler arası olumsuz çatışmalar önlenmeye, çözülmeye ya da yatıştırılmaya çalışılır”** düşüncesine kararsız oldukları belirtilmiştir (3.31). **“Kurumdaki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunulur”** düşüncesine kararsız oldukları tespit edilmiştir (3.25). **“İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmaya çalışırım”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.70). **“Kötü hava, yoğun trafik vb. gibi koşullarda dahi her gün tam zamanında işte olmaya çalışırım”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.78). **“Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalara zaman harcamamaya çalışırım”** düşüncesine katıldıkları

belirtilmiştir (3.53). **“İşi bitirmek için gerekirse mesai saatleri dışında da çalışırım”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (4.00).

“İşle ilgili olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk almaya çalışırım” düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.73). **“Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmaya çalışırım”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.84). **“Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara görevimin dışında olsa bile gönüllü katılırım”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.45). **“Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaya çalışırım”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.66). **“Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmeye özen gösteririm”** düşüncesine katıldıkları belirtilmiştir (3.75). **“Kurum için neyin iyi olduğu konusunda ki değerlendirmelere katılır ve bu konuda görüş bildiririm”** düşüncesine katıldıkları tespit edilmiştir (3.54). **“Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmaya çalışırım”** kararsız oldukları belirtilmiştir (2.62). **“İş ve kurumla ilgili yakınırım”** düşüncesine katılmadığı tespit edilmiştir (2.39). **“İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir, abartırım”** düşüncesine katılmadığı belirtilmiştir (1.99). **“Çalıştığım kurumu dışarıya karşı çalışanlarını destekleyici bir kurum” olarak tanıtırım”** düşüncesine katıldığı tespit edilmiştir (3.43). **“Kurum hakkında olumsuz fikri olanlara karşı kurumu savunurum”** düşüncesine katıldığı belirtilmiştir (3.56).

“Kurumun çıkarlarını kendimin ve diğer çalışanların çıkarlarından üstün tutarım” düşüncesine katıldığı tespit edilmiştir (3.65). **“Üstlerim beni izlemiyor olsa bile, çalıştığım kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmeye çalışırım”** düşüncesine katıldığı tespit edilmiştir (4.13). **“İşe gelmeyeceğim zaman önceden haber veririm”** düşüncesine katıldığı belirtilmiştir (4.17). **“İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum”** düşüncesine katıldığı tespit edilmiştir (3.99). **“Kendi alanımla ilgili yayınları, konferans, seminer ve kursları takip eder; fırsatım varsa katılırım”** düşüncesine katıldığı belirtilmiştir (3.94).

Örgüt iklimi tanımlayıcı istatistikleri ile görülmektedir ki araştırmaya katılan bireyler, örgüte yeni katılan bireylere yahut örgüt dışından kişilere örgütün imajını koruyacak davranışlar sergilemekte, örgüt içinde olumsuz durumların oluşumunu engellemeye yönelik olumlu davranışlar sergilemekte ancak halihazırda oluşmuş olan kötü durumların giderilmesi konusunda kararsız kalmaktadırlar. Ancak genel olarak örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerinin olumlu yönsemeye olduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşme, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir ki araştırmaya katılan bireyler, örgüt içerisinde sorumluluk almaktan kaçınmayan, olumlu yardımlaşma davranışları sergileyen ancak olumsuz olan kötü durumların giderilmesinde yahut ortaya çıkması çok muhtemel olan olumsuz durumlarda sorumluluktan kaçmaktadırlar. Katılımcıların kararsız tutumları yoğun olarak sergiledikleri noktalar ise çalışanların düşüncelerini açıklamaktan çekindikleri noktaların çoğunlukta olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Zira katılımcılar bağlantılı olan sorularda bireysel olanlara olumlu veya olumsuz şekilde cevap verirken, yöneticiler veya genel olarak örgüt ile ilgili olanlarında kararsız tutum sergilemiş, diğer bir deyişle düşüncelerini yansıtmakta çekince duymuşlardır. Hiç şüphesiz bu çekinceler analizlere doğru oranlarda yansımaktadır. Ayrıca araştırmanın yapıldığı 2016 Eylül ayı itibarı ile olağanüstü hal döneminin ilk zamalarına rastlamaktadır. OHAL döneminde yapılan bu araştırma çalışanların açıklamaktan çekinebilecekleri düşüncelerini ve sergilemekten imtina edecekleri davranışlarını doğru bir şekilde ortaya konulması amacıyla gerekli analizler yapılmış ve araştırmanın güvenilirlikleri “Güvenilirlik Analizleri” ile ortaya konulmuştur.

4.3. Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutları ile Demografik ve Mesleki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Analizler

Tablo 5.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Birime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışma birimi	N	A.Ort.	Std. Sapma	F	P	Bonferroni
İlişkisel	Fakülte*	162	3.31	0.70	3.593	0.014*	3>1
	Yüksekokul	37	3.42	0.65			
	M.Y.O.*	65	3.63	0.60			
	Diğer	57	3.31	0.77			
	Toplam	321	3.39	0.70			
İşlemsel	Fakülte	162	2.63	0.69	2.503	0.059	
	Yüksekokul	37	2.63	0.51			
	M.Y.O.	65	2.68	0.72			
	Diğer	57	2.91	0.72			
	Toplam	321	2.69	0.69			
Psikolojik Sözleşme	Fakülte*	162	2.99	0.45	3.131	0.026*	3>1
	Yüksekokul	37	3.05	0.35			
	M.Y.O.*	65	3.18	0.42			
	Diğer	57	3.11	0.53			
	Toplam	321	3.06	0.46			

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının çalıştığı birime göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, F testi yapılmıştır. Bireylerin çalıştığı birime göre psikolojik sözleşme ve ilişkisel boyutu istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). F testi sonuçlarına göre en az iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. İlişkisel boyutunun gruplardan hangilerinin farkı yarattığını belirlemek amacıyla Bonferroni testi sonuçlarına göre M.Y.O.’nda çalışan bireylerin fakültede çalışan bireylerden farklı olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinde ise aynı şekilde M.Y.O.’nda çalışan bireylerin fakültede çalışan bireylerden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Analizler sonucunda M.Y.O.’nda çalışan bireyler ile Fakülte’de çalışan bireylerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ciddi farklılıklar göstermektedir. Bu duruma göre M.Y.O.’da çalışan bireylerin uzun süreli ilişkiler kurma ve güven gibi olgulara çok daha meyilli olduğu ve psikolojik sözleşme algılarının da da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, katılımcıların çalıştığı birim ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H1** hipotezi

kabul edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 6.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Mesleki Görev Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Görev	N	A.Ort.	Std.	T	p
	Durumu			Sapma		
İlişkisel	Akademik	200	3.48	0.68	3.017	0.003*
	personel					
	İdari personel	121	3.24	0.72		
İşlemsel	Akademik	200	2.50	0.62	-6.885	0.000*
	personel					
	İdari personel	121	3.01	0.68		
Psikolojik Sözleşme	Akademik	200	3.02	0.43	-2.146	0.033*
	personel					
	İdari personel	121	3.13	0.49		

*p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının mesleki görev durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların mesleki görevine göre psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Sonuca göre idari personelin psikolojik sözleşme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin akademik personelde daha yüksek olduğu, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinin ise idari personelde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, mesleki görev durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H2** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 7.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi	N	A.Ort.	Std. Sapma	F	p
İlişkisel	0-5	162	3.38	0.72	0.852	0.427
	6-10	114	3.35	0.74		
	11 ve üzeri	45	3.51	0.50		
	Toplam	321	3.39	0.70		
İşlemsel	0-5	162	2.76	0.65	1.896	0.152
	6-10	114	2.61	0.73		
	11 ve üzeri	45	2.62	0.69		
	Toplam	321	2.69	0.69		
Psikolojik Sözleşme	0-5	162	3.09	0.46	1.305	0.273
	6-10	114	3.00	0.45		
	11 ve üzeri	45	3.09	0.46		
	Toplam	321	3.06	0.46		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, F testi yapılmıştır. Bireylerin kurumda çalışma süresine göre psikolojik sözleşme ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Dolayısıyla bireylerin çalıştığı süre psikolojik sözleşme ve alt boyutlarında herhangi bir düşünce değişikliğe neden olmamaktadır. Ancak şu husus da belirtilmelidir ki, örgütte çalışma süreleri ilk iki seçeneklerde bariz biçimde fazla olduğu görülmekte, yani örgütteki çalışanların çalışma sürelerinin kayda değer bir farklılık taşımamaktadır. Sonuçlara göre, katılımcıların çalışma süresi ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H3** reddedilmiştir (Tablo 7).

Tablo 8.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Yönetimde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetimde Görev Alma Durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	T	p
----------	-----------------------------	---	--------	------------	---	---

İlişkisel	Evet	97	3.53	0.58	2.565	0.011*
	Hayır	224	3.33	0.74		
İşlemsel	Evet	97	2.54	0.71	-2.521	0.012*
	Hayır	224	2.75	0.67		
Psikolojik Sözleşme	Evet	97	3.06	0.44	0.115	0.908
	Hayır	224	3.06	0.47		

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının yönetimde görev alma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların yönetimde görev alma durumuna göre psikolojik sözleşme hariç, alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Sonuca göre yönetimde görev alanların ilişkisel düzeyi daha fazla, yönetimde görev almayanların ise işlemsel düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani uzun dönemli psikolojik sözleşme algısını yansıtan ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutu yönetimde görev alma özelliği ile doğru orantılı bir yönseme izlemektedir. Alt boyutlarda ortaya çıkan bu farklılık birbirini dengeleyerek psikolojik sözleşmenin algısında farklılığın oratay çıkmasını engellemiştir. Sonuçlara göre, yönetimde görev alma ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H4** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 8).

Tablo 9.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Kurulda Üyelik DurumunaGöre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurulda Üyelik Durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	T	p
İlişkisel	Evet	63	3.53	0.58	1.979	0.050*
	Hayır	258	3.36	0.72		
İşlemsel	Evet	63	2.41	0.64	-3.614	0.000*
	Hayır	258	2.76	0.68		
Psikolojik Sözleşme	Evet	63	3.00	0.41	-1.109	0.268

	Hayır	258	3.07	0.47
* p<0.05;				

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının kurulda üyelik durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların kurulda üyelik durumuna göre psikolojik sözleşme hariç, alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Sonuca göre kurulda üyeliği bulunan bireylerin ilişkisel boyutu daha yüksek, kurulda üyeliği bulunmayanların ise işlemsel boyutu daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum beklenen bir durumu yansıtmakla beraber yine bir denge durumunu oluşturmuştur. Sonuçlara göre, kurulda üyelik durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H5** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 9).

Tablo 10.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet Durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	T	p
İlişkisel	Kadın	89	3.28	0.71	-1.691	0.092
	Erkek	232	3.43	0.70		
İşlemsel	Kadın	89	2.55	0.64	-2.307	0.022*
	Erkek	232	2.74	0.70		
Psikolojik Sözleşme	Kadın	89	2.94	0.45	-3.026	0.003*
	Erkek	232	3.11	0.45		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının cinsiyet durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyetine göre ilişkisel boyut hariç, psikolojik sözleşme ve işlemsel boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Sonuca göre erkeklerin işlemsel boyut ve psikolojik sözleşme düzeyinin daha yüksek

olduğu görülmektedir. Örgütün özelliği dikkate alındığında ilişkisel psikolojik sözleşme algısının daha önemli bir yer kaplaması ve cinsiyete göre farklılığın bu noktada ortaya çıkmaması, örgüt içerisinde cinsiyete göre bir algı farklılığının ortaya konamayacağını göstermektedir. Kısa dönemli iş ilişkilerinin ortaya çıkardığı işlemsel boyut ise buradaki farklılığın ortaya çıktığı yer olduğundan pek bir önem arz etmemektedir. Sonuçlara göre, cinsiyet ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H6** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 10).

Tablo 11.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	T	p
İlişkisel	Evli	233	3.44	0,66	2.130	0.034*
	Bekâr	88	3.25	0.79		
İşlemsel	Evli	233	2.69	0.67	-1.717	0.087
	Bekâr	88	2.80	0.73		
Psikolojik Sözleşme	Evli	233	3.07	0.45	0.507	0.613
	Bekâr	88	3.04	0.48		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının medeni durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre ilişkisel boyut hariç, psikolojik sözleşme ve işlemsel boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Sonuca göre evlilerin ilişkisel düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Uzun dönemlilik ve güven gibi olguların sacayağını oluşturduğu ilişkisel boyut ile evli oluş arasındaki pozitif yönsel beklendiği gibi ortaya çıkmış olmaktadır. Sonuçlara göre, medeni durum ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H7** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 11).

Tablo 12.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik Sözleşme ve Alt BoyutlarınınYaş Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş Durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	p
İlişkisel	18-25	10	122.10	4.951	3	0.175
	26-35	160	153.26			
	36-45	106	170.92			
	46 ve üzeri	45	173.79			
	Toplam	321				
İşlemsel	18-25	10	165.85	1.428	3	0.699
	26-35	160	159.70			
	36-45	106	156.35			
	46 ve üzeri	45	175.50			
	Toplam	321				
Psikolojik sözleşme	18-25	10	140.95	4.155	3	0.245
	26-35	160	153.32			
	36-45	106	165.50			
	46 ve üzeri	45	182.14			
	Toplam	321				

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının yaş durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Yaş gruplarına göre psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Dolayısıyla yaş grupları psikolojik sözleşme düzeyinde bir değişkenlik göstermemektedir. Hem örgütün genel olarak hem de araştırmaya katılan bireylerde gözlendiği kadarı ile yaş gruplarına göre dağılımın ciddi bir orantısızlık taşıdığına dikkat edilmelidir. Örgüt gibi çalışanlarının da genç oluşu, psikolojik sözleşme ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmamaktadır. Sonuçlara göre, yaş grupları ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H8** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 12).

Tablo 13.

Araştırmaya Katılanların Psikolojik sözleşme ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre

Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalaması X^2	Sd	p	Çoklu karşılaştırma
İlişkisel	2000 ve aşağısı	15	167.97	8.231 3	0.041*	3>2 4>2
	2001-4000	101	139.80			
	4001-6000	169	168.83			
	6001 ve üzeri	36	180.83			
	Toplam	321				
İşlemsel	2000 ve aşağısı	15	227.53	37.225 3	0.000*	1>4,1>3 2>4,2>3
	2001-4000	101	198.42			
	4001-6000	169	138.36			
	6001 ve üzeri	36	134.61			
	Toplam	321				
Psikolojik sözleşme	2000 ve aşağısı	15	205.17	7.613 3	0.055	
	2001-4000	101	173.87			
	4001-6000	169	150.59			
	6001 ve üzeri	36	155.35			
	Toplam	321				

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Gelir gruplarına göre psikolojik sözleşme hariç, alt boyutlarının sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir (p<0.05). Kruskal Wallis H testine göre farklı grupların tespitinde çoklu karşılaştırma yöntemiyle farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla ilişkisel boyuta göre 2001-4000 TL sahip gelir grubu 4001-6000 TL ile 6001 TL ve üzeri gelir grubundan farklı olduğu, işlemsel boyuta göre ise 2000 TL ve aşağı ile 2001-4000 TL gelire sahip bireylerin 4001-6000 TL ile 6001 TL ve üzeri gelir gruplarından farklı olduğu görülmektedir. En yüksek maaş düzeyinin en yüksek ilişkisel oranına sahip olması ile en düşük maaş düzeyinin en

yüksek işlemsel oranına sahip olması, ilişkisel – işlemsel zıtlığında beklenen durumu yansıtmaktadır. Sonuçlara göre, Gelir durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H9** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 13).

4.4. Örgüt İklimi ve Alt Boyutları ile Demografik ve Mesleki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Analizler

Tablo 14.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Birime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalıştığı birim	N	Sıra Ortalaması X^2	Sd	p	Çoklu karşılaştırma
Samimiyet	Fakülte*	162	146.94	8.029	3	0.045*
	Yüksekokul	37	172.20			
	M.Y.O.*	65	181.59			3>1
	Diğer	57	170.19			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	Fakülte	162	151.59	4.603	3	0.203
	Yüksekokul	37	161.88			
	M.Y.O.	65	180.32			
	Diğer	57	165.14			
	Toplam	321				
Örgüt İklimi	Fakülte	162	150.10	5.330	3	0.149
	Yüksekokul	37	163.54			
	M.Y.O.	65	179.73			
	Diğer	57	168.96			
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutlarının çalıştığı birime göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Çalıştığı birime göre örgüt iklimi ve işe dönüklük boyutu hariç, samimiyet boyutunun sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir (p<0.05). Kruskal Wallis H testine göre farklı grupların tespitinde çoklu karşılaştırma yöntemiyle farklılık yaratan

gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla samimiyet boyutuna göre M.Y.O.'nda çalışan bireyler fakültede çalışan bireylerden daha yüksektir. Sonuçlara göre, çalıştığı birim durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H10** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 14).

Tablo 15.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Mesleki Görev Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Görev Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Samimiyet	Akademik Personel	200	168.92	10516.00	-1.967	0.049*
	İdari Personel	121	147.91			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	Akademik Personel	200	160.46	11991.00	-0.135	0.892
	İdari Personel	121	161.90			
	Toplam	321				
Örgüt İklimi	Akademik Personel	200	164.33	11433.50	-0.827	0.408
	İdari Personel	121	155.49			
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutunun mesleki görev durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mesleki görev durumuna göre örgüt iklimi ve işe dönüklük boyutu hariç, samimiyet boyutunun sıra ortalaması istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir (p<0.05). Dolayısıyla akademik personellerin samimiyet düzeyinin daha yüksek çıktığı görülmektedir. Sonuçlara göre, mesleki görev durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H11** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 15).

Tablo 16.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi

Sonuçları

Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	p
Samimiyet	0-5	162	157.53	1.228	2	0.541
	6-10	114	160.47			
	11 ve üzeri	45	174.81			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	0-5	162	162.62	1.888	2	0.389
	6-10	114	153.17			
	11 ve üzeri	45	175.01			
	Toplam	321				
Örgüt İklimi	0-5	162	160.63	1.600	2	0.449
	6-10	114	155.54			
	11 ve üzeri	45	176.17			
	Toplam	321				

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresine göre örgüt iklimi ve alt boyutları sıra ortalaması istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05). Dolayısıyla kurumda çalışma süresi örgüt iklimi ve alt boyutlarına göre bir değişkenlik göstermemektedir. Henüz genç sayılabilecek örgütün, çalışanlarının da örgütte çalışma süreleri orantılı ve ciddi farklılıklar göstermediği, bilakis, kurumda 0-10 bandında çok yoğun olarak bulunduğu bilindiğinden beklendiği gibi ‘bir farklılık olmaması’ şeklinde sonuçlanmıştır. Sonuçlara göre çalışma süresi ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H12** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 16).

Tablo 17.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Yönetimde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetimde Görev Alma Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
	Evet	97	189.56	8093.50	-3.632	0.000*

Samimiyet	Hayır	224	148.63			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	Evet	97	195.10	7556.50	-4.334	0.000*
	Hayır	224	146.23			
	Toplam	321				
Örgüt İklimi	Evet	97	194.30	7633.50	-4.232	0.000*
	Hayır	224	146.58			
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutunun yönetimde görev alma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yönetimde görev alma durumuna göre örgüt iklimi ve alt boyutlarının sıra ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir (p<0.05). Dolayısıyla yönetimde görev alanların örgüt iklimi ve alt boyutlarının düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetimde görev alan bireylerin örgüt iklimi düzeylerinin daha yüksek olması, beklenen durumu yansıtmaktadır. Çünkü yönetimde görev alan bireylerin örgütü ve işi daha çok benimeyecekleri ve sorumlulukların daha yoğun olması ile beraber örgütsel aidiyetin de daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Sonuçlara göre, yönetimde görev alma durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H13** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 17).

Tablo 18.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Kurulda Üyelik Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurulda Üyelik Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Samimiyet	Evet	63	187.65	6448.00	-2,545	0.011*
	Hayır	258	154.49			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	Evet	63	192.30	6155.00	-2,988	0.003*
	Hayır	258	153.36			
	Toplam	321				
	Evet	63	191.94	6178.00	-2,952	0.003*

Örgüt İklimi	Hayır	258	153.45
	Toplam	321	

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutunun kurulda üyelik durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann Whitney U testi yapılmıştır. Kurulda üyelik durumuna göre örgüt iklimi ve alt boyutlarının sıra ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir (p<0.05). Dolayısıyla kurulda üyeliği bulunanlar örgüt iklimi ve alt boyutlarına olan etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetimde görev alma ile ilgili düşünülen sebeplerle yönetimde görev alma durumunu örgüt iklimi düzeyini olumlu etkileyeceği beklentisi karşılanmıştır ve analiz bu yönde sonuçlanmıştır. Sonuçlara göre, kurulda üyelik durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H14** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 18).

Tablo 19.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş Durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	p
Samimiyet	18-25	10	147.85	0.869	3	0.833
	26-35	160	158.92			
	36-45	106	167.26			
	45 ve üzeri	45	156.56			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	18-25	10	174.65	6.036	3	0.110
	26-35	160	149.38			
	36-45	106	167.42			
	45 ve üzeri	45	184.14			
	Toplam	321				
Örgüt İklimi	18-25	10	162.30	2.056	3	0.561
	26-35	160	153.77			
	36-45	106	167.21			
	45 ve üzeri	45	171.79			

Toplam 321

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutlarının yaş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve alt boyutlarının sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Dolayısıyla yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve alt boyutları değişkenlik göstermemektedir. Psikolojik sözleşmede de belirtildiği gibi hem örgütte genel olarak hem de araştırmaya katılan bireylerde gözlendiği kadarı ile yaş gruplarına göre dağılımın ciddi bir orantısızlık taşıdığına dikkat edilmelidir. Örgüt gibi çalışanlarının da genç oluşu, örgüt iklimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmamaktadır. Sonuçlara göre, yaş durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H15** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 19).

Tablo 20.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Cinsiyet Durumu Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Samimiyet	Kadın	89	171.53	9386.50	-1.261	0.207
	Erkek	232	156.96			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	Kadın	89	170.44	9484.00	-1.129	0.259
	Erkek	232	157.38			
	Toplam	321				
Örgüt İklimi	Kadın	89	172.64	9288.00	-1.392	0.164
	Erkek	232	156.53			
	Toplam	321				

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutunun cinsiyet durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Cinsiyete göre örgüt iklimi ve alt boyutlarının sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde

farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Psikolojik sözleşme gibi örgüt ikliminde de cinsiyet faktörü örgüt içerisinde ve örgüte karşı sergilenen davranışlarda anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermemektedir. Dolayısıyla cinsiyet durumuna göre örgüt iklimi ve alt boyutları değişkenlik göstermemektedir. Sonuçlara göre, cinsiyet ile örgüt arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H16** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 20).

Tablo 21.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutunun Medeni Durumu Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Samimiyet	Evli	233	161.36	10167.50	-0.114	0.909
	Bekâr	88	160.04			
	Toplam	321				
İşe Dönüklük	Evli	233	164.83	9360.00	-1.203	0.229
	Bekâr	88	150.86			
	Toplam	321				
Örgüt İklimi	Evli	233	163.55	9657.50	-0.802	0.423
	Bekâr	88	154.24			
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutunun medeni durumu göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Medeni duruma göre örgüt iklimi ve alt boyutlarının sıra ortalaması istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Dolayısıyla medeni durumuna göre örgüt iklimi ve alt boyutları değişkenlik göstermemektedir. Sonuçlara göre, medeni durum ile örgüt iklimi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H17** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 21).

Tablo 22.

Araştırmaya Katılanların Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre

Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	p	Çoklu karşılaştırma
Samimiyet	2000 ve aşağısı	15	172.37	5.302	3	0.151	
	2001-4000	101	143.76				
	4001-6000	169	169.95				
	6001 ve üzeri	36	162.60				
	Toplam	321					
İşe Dönüklük	2000 ve aşağısı*	15	223.13	10.673	3	0.014*	1>2
	2001-4000*	101	143.76				
	4001-6000	169	165.80				
	6001 ve üzeri	36	160.93				
	Toplam	321					
Örgüt İklimi	2000 ve aşağısı*	15	203.43	8.188	3	0.042*	1>2 3>2
	2001-4000*	101	142.43				
	4001-6000*	169	168.14				
	6001 ve üzeri	36	161.93				
	Toplam	321					

* p< 0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi ve alt boyutlarının gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Gelir durumuna göre samimiyet boyutu hariç, örgüt iklimi ve işe dönüklük sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir (p<0.05).Kruskal Wallis H testine göre farklı grupların tespitinde çoklu karşılaştırma yöntemiyle farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla işe dönüklük boyutunda 2000 TL ve aşağı gelir grubuna sahip olanların 2001 ile 4000 TL gelire sahip olanlardan farklıdır. Örgüt ikliminde ise 2001 ile 4000 TL arası gelire sahip olan bireylerle 4001 ile 6000 TL ve 2000 den aşağı gelire sahip bireyler arasında farklılık vardır. Sonuçlara göre, gelir durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H18** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 22).

4.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutları ile Demografik ve Mesleki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Analizler

Tablo 23.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Birime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalıştığı Birim	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	p	Çoklu karşılaştırma
Yardımseverlik	Fakülte	162	149.35	6.281	3	0.099	
	Yüksekokul	37	166.86				
	M.Y.O.	65	167.36				
	Diğer	57	183.05				
	Toplam	321					
Yurttaşlık	Fakülte	162	157.08	1.297	3	0.730	
	Yüksekokul	37	153.88				
	M.Y.O.	65	167.49				
	Diğer	57	169.37				
	Toplam	321					
Sivil Erdem	Fakülte	162	138.85	22.497	3	0.000*	
	Yüksekokul	37	160.92				
	M.Y.O.	65	185.46				3>1
	Diğer	57	196.11				4>1
	Toplam	321					
Centilmenlik	Fakülte	162	167.33	1.566		0.667	
	Yüksekokul	37	153.73				
	M.Y.O.	65	155.62				
	Diğer	57	153.86				
	Toplam	321					
Vicdanlılık	Fakülte	162	149.35	8.182		0.042*	
	Yüksekokul	37	150.62				
	M.Y.O.	65	176.41				3>1
	Diğer	57	183.26				4>1
	Toplam	321					
Örgütsel	Fakülte	162	148.56	7.910		0.048*	
	Yüksekokul	37	156.47				
	M.Y.O.	65	174.14				

Vatandaşlık				
	Diğer	57	184.32	4>1
	Toplam	321		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının çalıştığı birime göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Çalıştığı birime göre yardımseverlik, yurttaşlık ve centilmenlik boyutu hariç, örgütsel vatandaşlık, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir (p<0.05). Kruskal Wallis H testine göre farklı grupların tespitinde çoklu karşılaştırma yöntemiyle farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarında fakültede çalışanların M.Y.O. ve diğer birimlerde çalışanlara göre daha daha düşüktür. Son olarak örgütsel vatandaşlık ölçeğinde ise fakültede çalışanlar ile diğer birimlerde çalışanlar arasında farklılık vardır. Sonuçlara göre, çalıştığı birim ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H19** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 23).

Tablo 24.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Mesleki Görev Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Görev Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Yardımseverlik	Akademik personel	200	152.20	10339.50	-2,195	0.028*
	İdari personel	121	175.55			
	Toplam	321				
Yurttaşlık	Akademik personel	200	167.66	10768.00	-1,658	0.097
	İdari personel	121	149.99			
	Toplam	321				
Sivil Erdem	Akademik personel	200	155.82	11064.50	-1,302	0.193
	İdari personel	121	169.56			
	Toplam	321				
	Akademik personel	200	163.66	11569.00	-0.665	0.506

Centilmenlik	İdari personel	121	156.61			
	Toplam	321				
	Akademik personel	200	160.02	11903.50	-0.245	0.806
Vicdanlılık	İdari personel	121	162.62			
	Toplam	321				
		200	158.71		-	
	Akademik personel			11641.50	0.569	0.569
Örgütsel		121	164.79			
Vatandaşlık	İdari personel					
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutunun mesleki görev durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Mesleki görev durumuna göre yardımseverlik boyutu hariç, örgüt iklimi ve alt boyutlarının sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Dolayısıyla mesleki görev durumuna göre sadece yardımseverlik boyutunun değişkenlik göstermektedir. Sonuçlara göre, mesleki görev durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H20** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 24).

Tablo 25.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	p	Çoklu karşılaştırma
	0-5	162	152.85	4.311	2	0.116	
	6-10	114	163.18				
Yardımseverlik	11 ve üzeri	45	184.81				
	Toplam	321					
	0-5	162	157.35	1.173	2	0.556	
	6-10	114	168.47				
Yurttaşlık	11 ve üzeri	45	155.21				

	Toplam	321					
	0-5	162	145.71	9.737	2	0.008*	
	6-10	114	172.97				2>1
Sivil Erdem	11 ve üzeri	45	185.70				3>1
	Toplam	321					
	0-5	162	165.87	0.996	2	0.608	
	6-10	114	157.31				
Centilmenlik	11 ve üzeri	45	152.80				
	Toplam	321					
	0-5	162	150.59	5.699	2	0.058	
	6-10	114	165.92				
Vicdanlılık	11 ve üzeri	45	186.02				
	Toplam	321					
	0-5	162	150.95	3.942	2	0.139	
	6-10	114	169.72				
Örgütsel Vatandaşlık	11 ve üzeri	45	175.07				
	Toplam	321					

*p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresine göre sivil erdem hariç, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Kruskal Wallis H testine göre farklı grupların tespitinde çoklu karşılaştırma yöntemiyle farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla sivil erdem boyutunda 6 ile 10 yıl ve 11 yıl üzeri çalışanların 5 yıldan az çalışanlardan daha yüksektir. Sonuçlara göre, kurumda çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H21** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 25).

Tablo 26.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Yönetimde Görev

Alma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetimde Görev Alma Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Yardımseverlik	Evet	97	195.63	7504.50	-4.420	0.000*
	Hayır	224	146.00			
	Toplam	321				
Yurttaşlık	Evet	97	181.47	8878.00	-2.609	0.009*
	Hayır	224	152.13			
	Toplam	321				
Sivil Erdem	Evet	97	183.02	8728.00	-2.835	0.005*
	Hayır	224	151.46			
	Toplam	321				
Centilmenlik	Evet	97	160.16	10783.00	-0.107	0.915
	Hayır	224	161.36			
	Toplam	321				
Vicdanlılık	Evet	97	173.49	9652.50	-1.596	0.110
	Hayır	224	155.59			
	Toplam	321				
Örgütsel Vatandaşlık	Evet	97	192.12		-	
	Hayır	224	147.52	7845.00	3.955	0.000*
	Toplam	321				

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutunun yönetimde görev alma durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Yönetimde görev alma durumuna göre centilmenlik ve vicdanlılık boyutu hariç, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0.05$). Dolayısıyla yönetimde görev alanlar örgütsel vatandaşlık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt ikliminde olduğu gibi örgütsel vatandaşlıkta da, yönetimde görev alan bireylerin örgütü ve işi daha çok benimeyecekleri ve sorumlulukların daha yoğun olması ile beraber örgütsel aidiyetin de daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Sonuçlara göre, yönetimde

görev alma durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H22** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 26).

Tablo 27.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Kurulda Üyelik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurulda Üyelik Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Yardımseverlik	Evet	63	173.71	7326.50	-1.218	0.223
	Hayır	258	157.90			
	Toplam	321				
Yurttaşlık	Evet	63	173.98	7309.50	-1.242	0.214
	Hayır	258	157.83			
	Toplam	321				
Sivil Erdem	Evet	63	174.87	7253.00	-1.341	0.180
	Hayır	258	157.61			
	Toplam	321				
Centilmenlik	Evet	63	171.10	7491.00	-0.972	0.331
	Hayır	258	158.53			
	Toplam	321				
Vicdanlılık	Evet	63	164.02	7937.00	-0.289	0.772
	Hayır	258	160.26			
	Toplam	321				
Örgütsel Vatandaşlık		63	179.19	6981.00	1.736	0.083
	Evet					
	Hayır	258	156.56			
	Toplam	321				

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutunun kurulda üyelik durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Kurulda üyelik durumuna göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Dolayısıyla kurulda üyeliği bulunanlar örgütsel vatandaşlık alt boyutlarına

olan etkileri değişkenlik göstermemektedir. Sonuçlara göre, kurulda üyelik durumu ileörgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H23** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 27).

Tablo 28.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlıkve Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	p	Çoklu karşılaştırma
Yardımseverlik	18-25	10	159.10	3.462	3	0.326	
	26-35	160	152.63				
	36-45	106	165.84				
	45 ve üzeri	45	179.76				
	Toplam	321					
Yurttaşlık	18-25	10	120.05	4.637	3	0.200	
	26-35	160	154.50				
	36-45	106	173.11				
	45 ve üzeri	45	164.69				
	Toplam	321					
Sivil Erdem	18-25	10	164.45	20.216	3	0.000*	
	26-35	160	141.93				
	36-45	106	169.00				
	45 ve üzeri	45	209.18				4>2
	Toplam	321					
Centilmenlik	18-25	10	113.50	4.010	3	0.260	
	26-35	160	163.75				
	36-45	106	166.57				
	45 ve üzeri	45	148.66				
	Toplam	321					
Vicdanlılık	18-25	10	152.95	11.796	3	0.008*	
	26-35	160	144.21				
	36-45	106	176.00				3>2
	45 ve üzeri	45	187.16				4>2
	Toplam	321					
	18-25	10	135.60	9.973	3	0.019*	
	26-35	160	147.08				

Örgütsel Vatandaşlık	36-45	106	172.80	3>2
	45 ve üzeri	45	188.33	4>2
	Toplam	321		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının yaş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Yaş durumuna göre yardımseverlik, yurttaşlık ve centilmenlik hariç, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir (p<0.05). Kruskal Wallis H testine göre farklı grupların tespitinde çoklu karşılaştırma yöntemiyle farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla sivil erdem boyutunda 45 ve üzeri yaş grubuna dâhil olanlar 26-35 yaş grubunda olanlardan daha fazla bir etkiye sahiptir. Vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık boyutunda 45 yaş ve üzeri ile 36-45 yaş aralığındaki gruba dâhil olanlar 26-35 yaş grubunda olanlardan yüksektir. Sonuçlara göre, yaş durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H24** hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 28).

Tablo 29.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Cinsiyet Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Yardımseverlik	Kadın	89	151.56	9484.00	-1.134	0.257
	Erkek	232	164.62			
	Toplam	321				
Yurttaşlık	Kadın	89	153.79	9682.00	-0.865	0.387
	Erkek	232	163.77			
	Toplam	321				
Sivil Erdem	Kadın	89	151.49	9478.00	-1.152	0.249
	Erkek	232	164.65			
	Toplam	321				
Centilmenlik	Kadın	89	150.81	9417.00	-1.230	0.219
	Erkek	232	164.91			

	Toplam	321				
Vicdanlılık	Kadın	89	150.97	9431.00	-1.207	0.227
	Erkek	232	164.85			
	Toplam	321				
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	89	147.35		-	
	Erkek	232	166.23	9109.50	1.632	0.103
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutunun cinsiyet durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Cinsiyet durumuna göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Psikolojik sözleşme ve örgüt ikliminde olduğu gibi örgütsel vatandaşlıkta da cinsiyet faktörü örgüt içerisinde ve örgüte karşı sergilenen davranışlarda anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermemektedir. Sonuçlara göre, cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H25** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 29).

Tablo 30.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutunun Medeni Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Yardımseverlik	Evli	233	164.16	9516.00	-0.997	0.319
	Bekâr	88	152.64			
	Toplam	321				
Yurttaşlık	Evli	233	164.70	9390.00	-1.166	0.244
	Bekâr	88	151.20			
	Toplam	321				
Sivil Erdem	Evli	233	169.82	8197.50	-2.807	0.005*
	Bekâr	88	137.65			
	Toplam	321				

Centilmenlik	Evli	233	157.60	9459.50	-1.078	0.281
	Bekâr	88	170.01			
	Toplam	321				
Vicdanlılık	Evli	233	165.16	9282.00	-1.316	0.188
	Bekâr	88	149.98			
	Toplam	321				
Örgütsel Vatandaşlık	Evli	233	165.61		-	
	Bekâr	88	148.78	9177.00	1.450	0.147
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutunun medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Medeni duruma göre sivil erdem boyutu hariç, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının sıra ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (p>0.05). Sonuçlara göre, medeni durum ile örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H26** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 30).

Tablo 31.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	Sd	p
Yardımseverlik	2000 ve aşağısı	15	175.47	0.973	3	0.808
	2001-4000	101	161.17			
	4001-6000	169	157.60			
	6001 ve üzeri	36	170.44			
	Toplam	321				
Yurttaşlık	2000 ve aşağısı	15	123.87	7.647	3	0.054
	2001-4000	101	146.29			
	4001-6000	169	172.59			

	6001 ve üzeri	36	163.31			
	Toplam	321				
Sivil Erdem	2000 ve aşağısı	15	165.93	0.154	3	0.985
	2001-4000	101	158.33			
	4001-6000	169	162.08			
	6001 ve üzeri	36	161.39			
	Toplam	321				
Centilmenlik	2000 ve aşağısı	15	179.00	1.728	3	0.631
	2001-4000	101	152.53			
	4001-6000	169	162.91			
	6001 ve üzeri	36	168.26			
	Toplam	321				
Vicdanlılık	2000 ve aşağısı	15	163.10	3.945	3	0.267
	2001-4000	101	148.42			
	4001-6000	169	163.82			
	6001 ve üzeri	36	182.19			
	Toplam	321				
Örgütsel Vatandaşlık	2000 ve aşağısı	15	151.60	2.392	3	0.495
	2001-4000	101	150.76			
	4001-6000	169	165.31			
	6001 ve üzeri	36	173.40			
	Toplam	321				

*
p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının gelir durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Gelir durumuna göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Dolayısıyla gelir durumuna göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları üzerinde herhangi bir değişkenlik göstermediği tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, gelir durumu ile örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H27** hipotezi reddedilmiştir (Tablo 31).

Tablo 32.

Psikolojik Sözleşme, Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Ort	S. Sapma
Psikolojik Sözleşme	321	3.06	0.46
Örgütsel İklim	321	3.17	0.71
Örgütsel Vatandaşlık	321	3.51	0.60

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ve örgütsel iklimi düzeyi görüşlerine kararsız kaldıkları ve örgütsel vatandaşlık düzeyine katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 33. *Psikolojik Sözleşme, Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık ve Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İlişkisel	1											
İşlemsel	-0.118*	1										
Psikolojik Sözleşme	0.688**	0.596**	1									
Samimiyet	0.427**	-0.165**	0.213**	1								
İşe Dönüklük	0.462**	-0.159**	0.299**	0.636**	1							
Örgüt İklimi	0.493**	-0.178**	0.286**	0.873**	0.924**	1						
Yardımseverlik	0.423**	-0.112*	0.272**	0.615**	0.670**	0.730**	1					
Yurttaşlık	0.483**	-0.222**	0.247**	0.327**	0.450**	0.484**	0.544**	1				
Sivil Erdem	0.465**	-0.238**	0.226**	0.332**	0.485**	0.508**	0.518**	0.561**	1			
Centilmenlik	-0.150**	0.110*	-0.035	-0.053	-0.067	-0.040	-0.122*	-0.100	-0.177**	1		
Vicdanlılık	0.387**	-0.118*	0.257**	0.254**	0.356**	0.395**	0.426**	0.709**	0.543**	-0.107	1	
Örgütsel Vatandaşlık	0.533**	-0.190**	0.336**	0.505**	0.643**	0.659**	0.779**	0.888**	0.722**	0.039	0.801**	1

Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayılarına bakıldığında psikolojik sözleşme alt boyutları olan ilişkisel sözleşme ile işlemsel sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.118$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.688$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile örgüt iklimi alt boyutu samimiyet arasında anlamlı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.427$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile işe dönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.462$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.493$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile yardımseverlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.423$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile yurttaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.483$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.465$; $p<0.05$), işlemsel

sözleşme ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.150$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.387$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.533$; $p<0.05$). Dolayısıyla psikolojik sözleşme alt boyutlarından olan ilişkisel sözleşme arttıkça işlemsel sözleşme centilmenlik azalmakta, psikolojik sözleşme, samimiyet, işe dönüklük, örgüt iklimi, yardımseverlik, yurttaşlık, sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artmaktadır.

Psikolojik sözleşme alt boyutları olan işlemsel sözleşme ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.596$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel sözleşme ile samimiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.165$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile işe dönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.159$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel sözleşme ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.178$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile yardımseverlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.112$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile yurttaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.222$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel sözleşme ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.238$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.110$; $p<0.05$), işlemsel sözleşme ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.118$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel sözleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır ($r=-0.190$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme alt boyutlarından olan işlemsel sözleşme arttıkça psikolojik sözleşme ve centilmenlik artmakta, samimiyet, işe dönüklük, örgüt iklimi, yardımseverlik, yurttaşlık, sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık azalmaktadır.

Psikolojik sözleşme ile örgüt iklimi alt boyutlarından samimiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.213$; $p<0.05$), psikolojik sözleşme ile

işe dönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.213$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ile işe dönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.299$; $p<0.05$), Psikolojik sözleşme ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.286$; $p<0.05$) olduğunu ön gören **H28** hipotezi kabul edilmiştir. Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından yardımseverlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.272$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ile örgütsel yurttaşlık alt boyutlarından yurttaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.247$; $p<0.05$), Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.226$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($r=-0.035$; $p<0.05$), Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.257$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ön gören **H29** hipotezi kabul edilmiştir ($r=0.336$; $p<0.05$). Dolayısıyla psikolojik sözleşme arttıkça centilmenlik boyutu hariç samimiyet, işe dönüklük, örgüt iklimi, yardımseverlik, yurttaşlık, sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artış göstermektedir.

Örgüt iklimi alt boyutu samimiyet ile işe dönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.636$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Samimiyet ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.873$; $p<0.05$), samimiyet ile yardımseverlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.615$; $p<0.05$), bir ilişki tespit edilmiştir. Samimiyet ile yurttaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.327$; $p<0.05$), samimiyet ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.332$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Samimiyet ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($r=-0.053$; $p>0.05$), samimiyet ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.254$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Samimiyet ile örgütsel vatandaşlık

arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.505$; $p<0.05$). Dolayısıyla samimiyet arttıkça centilmenlik boyutu hariç işe dönüklük, örgüt iklimi, yardımseverlik, yurttaşlık, sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artış göstermektedir.

Örgüt iklimi alt boyutu işe dönüklük ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.924$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşe dönüklük ile yardımseverlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.670$; $p<0.05$), işe dönüklük ile yurttaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.450$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşe dönüklük ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.485$; $p<0.05$), işe dönüklük ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($r=0.067$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İşe dönüklük ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.356$; $p<0.05$), işe dönüklük ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir ($r=0.643$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla işe dönüklük arttıkça centilmenlik hariç örgüt iklimi, yardımseverlik, yurttaşlık, sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artış göstermektedir.

Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık alt boyutu yardımseverlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.730$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık alt boyutu yurttaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.484$; $p<0.05$), Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık alt boyutu sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.508$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık alt boyutu centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($r=-0.040$; $p<0.05$), Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık alt boyutu vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.395$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ön gören **H30** hipotezi kabul edilmiştir ($r=0.659$; $p<0.05$). Dolayısıyla örgüt iklimi arttıkça

centilmenlik hariç yardımseverlik, yurttaşlık, sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artış göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu yardımseverlik ile yurttaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.544$; $p<0.05$), yardımseverlik ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.518$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yardımseverlik ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($r=-0.122$; $p<0.05$), yardımseverlik ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.426$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yardımseverlik ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0.779$; $p<0.05$). Dolayısıyla yardımseverlik arttıkça centilmenlik hariç yurttaşlık, sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artış göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu yurttaşlık ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.561$; $p<0.05$), yurttaşlık ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($r=0.100$; $p>0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yurttaşlık ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.709$; $p<0.05$), yurttaşlık ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir ($r=0.888$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla yurttaşlık arttıkça centilmenlik hariç sivil erdem, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu sivil erdem ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0.177$; $p<0.05$), sivil erdem ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0.543$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Sivil erdem ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.722$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yani sivil erdem arttıkça centilmenlik azalmakta, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık artmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu centilmenlik ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($r=-0.107$; $p>0.05$), centilmenlik ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($r=-0.039$; $p>0.05$).

Dolayısıyla centilmenliğin artışı vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu vicdanlılık ile örgütsel arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.801$; $p<0.05$). Dolayısıyla vicdanlılık arttıkça örgütsel vatandaşlık da artış göstermektedir.

4.6. Ölçeklere İlişkin Analizler

Tablo 34.

Örgüt İklimi ve Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Regresyon Modeli

Model Özeti									
Model	R	R ²	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.659	.435	.433	.452	.435	245.105	1	319	.000
2	.672	.452	.448	.446	.452	130.950	2	318	.000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgüt İklimi

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgüt İklimi, Psikolojik Sözleşme

İlk model sadece örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi, 2. model ise örgüt iklimi ile psikolojik sözleşme düzeyinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini göstermektedir. İlk model varyansın %43.3'ünü açıklarken, psikolojik sözleşme eklendiğinde varyansın %44.8'ini açıklamaktadır. Yani sonradan eklenen iki değişken varyansın toplam %1.5'ini daha açıklamaktadır.

Araştırmanın güvenilirliği açısından geliştirilen “**Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye psikolojik sözleşme aracılık eder.**” şeklindeki **H31** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35.

Örgüt İklimi ve Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Modelin Anlamlılığı (ANOVA)

Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA ^c)						
Model		Sum of Squares	df	Ortalamanı Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	49.991	1	49.991	245.105	.000
	Hata	65.062	319	.204		
	Toplam	115.053	320			
2	Regresyon	51.961	2	25.981	130.950	.000
	Hata	63.092	318	.198		
	Toplam	115.053	320			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgüt İklimi

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Örgüt İklimi, Psikolojik Sözleşme

c. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

İki modelin de regresyon yapmaya uygun ve anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05).

Tablo 36.

Örgüt İklimi ve Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Katsayılar

Model		Standardize		Standardize	T	Sig.
		Edilmemiş		Edilmiş		
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.735	.116		14.924	.000
	Örgüt İklimi	.560	.036	.659	15.656	.000
2	(Sabit)	1.299	.180		7.223	.000
	Örgüt İklimi	.523	.037	.616	14.113	.000
	Psikolojik Sözleşme	.180	.057	.138	3.152	.002

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

Tablo 5.36'da görüldüğü üzere, örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif (0.560) bir ilişki vardır. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (t=15.656, p= 0.000).

Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye psikolojik sözleşmenin aracılık edip etmediğini anlamak amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde psikolojik sözleşme regresyon eşitliğine girdiği zaman örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yani örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye psikolojik sözleşme kısmi olarak aracılık etmektedir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel Testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ($z=3.08$, $p<0.01$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 37.

Psikolojik Sözleşme, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (a)
Psikolojik Sözleşme	17	0.601
İlişkisel	9	0.746
İşlemsel	8	0.656
Örgüt İklimi	24	0.926
Samimiyet	12	0.821
İşe dönüklülük	12	0.933
Örgütsel Vatandaşlık	27	0.917
Yardımseverlik	7	0.896
Yurttaşlık	8	0.912
Sivil Erdem	4	0.803
Centilmenlik	3	0.611

Çizelge 2: Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları

H1: Çalışılan birim ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H2: Mesleki görev durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H3: Çalışma süresi ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H4: Yönetimde görev alma ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H5: Kurulda üyelik durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H6: Cinsiyet ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H7: Medeni durum ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H8: Yaş grupları ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H9: Gelir durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H10: Gelir durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H11: Mesleki görev durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H12: Kurumda çalışma süresi ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H13: Yönetimde görev alma durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H14: Kurulda üyelik durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H15: Yaş durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H16: Cinsiyet ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H17: Medeni durum ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H18: Gelir durumu ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H19: Çalışılan birim ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H20: Mesleki görev durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H21: Kurumda çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H22: Yönetimde görev alma durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul

H23: Kurulda üyelik durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H24: Yaş durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H25: Cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H26: Medeni durum ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H27: Gelir durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H28: Psikolojik sözleşme ile örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H29: Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H30: Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H31: Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye psikolojik sözleşme aracılık eder.	Kabul

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Adıyaman Üniversitesinde 2016 Eylül ayında çalışmakta olan akademik ve idari personelin psikolojik sözleşme algı düzeyi ve bu algıların örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye etkisi incelenmiştir. Personelin yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerinin yanı sıra çalıştığı birim, görevi, şu anda çalıştığı kurumdaki toplam çalışma süresi, yönetim ile ilgili herhangi bir görevi olup olmadığı, yönetimle ilgili herhangi bir kurulda üye olup olmadığı gibi meslek ile ilgili özellikleri de bu etki düzeyi araştırmasına dahil edilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin analizleri sonucunda örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan analizlerde bu etkinin %1.5 dolaylarında çıkmasının yanı sıra faktörlerin tek tek demografik özelliklerle bağı da irdelenmiştir.

Analizler sonucunda M.Y.O.'nda çalışan bireyler ile Fakülte'de çalışan bireylerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ciddi farklılıklar göstermektedir. Bu duruma göre M.Y.O.'da çalışan bireylerin uzun süreli ilişkiler kurma ve güven gibi olgulara çok daha meyilli olduğu ve psikolojik sözleşme algılarının da da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine örgüt iklimi samimiyet boyutuna göre M.Y.O.'nda çalışan bireyler fakültede çalışan bireylerden daha yüksektir ve örgütsel vatandaşlığın sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarında fakültede çalışanların M.Y.O. ve diğer birimlerde çalışanlara göre daha daha düşüktür.

Mesleki görev durumu ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmıştır. Psikolojik sözleşme alt boyutlarında ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin akademik personelde daha yüksek olduğu, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinin ise idari personelde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt ikliminde ise akademik personellerin samimiyet düzeyinin daha yüksek çıktığı görülmektedir.

Bireylerin çalıştığı süre, psikolojik sözleşme ve alt boyutlarında herhangi bir düşünce değişikliğe neden olmamaktadır. Ancak şu husus da belirtilmelidir ki, örgütte çalışma süreleri ilk iki seçeneklerde bariz biçimde fazla olduğu görülmekte, yani örgütteki çalışanların çalışma sürelerinin kayda değer bir farklılık taşımadığı da belirtilmelidir. Henüz genç sayılabilecek örgütün, çalışanlarının da örgütte çalışma süreleri orantılı ve ciddi farklılıklar göstermediği, bilakis, kurumda 0-10 bandında çok yoğun olarak bulunduğu bilindiğinden, üç ölçekte de beklendiği gibi ‘bir farklılık olmaması’ şeklinde sonuçlanmıştır.

Yönetimde görev alanların örgüt iklimi ve alt boyutlarının düzeyinin yanı sıra örgütsel vatandaşlık düzeyinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetimde görev alan bireylerin örgüt iklimi düzeylerinin daha yüksek olması, beklenen durumu yansıtmaktadır. Çünkü yönetimde görev alan bireylerin örgütü ve işi daha çok benimeyecekleri ve sorumlulukların daha yoğun olması ile beraber örgütsel aidiyetin de daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Uzun dönemli psikolojik sözleşme algısını yansıtan ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutu yönetimde görev alma özelliği ile doğru orantılı bir yönseme izlemektedir.

Kurulda üyeliği bulunan bireylerin ilişkisel boyutu daha yüksek, kurulda üyeliği bulunmayanların ise işlemsel boyutu daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetimde görev alma ile ilgili düşünülen sebeplerle yönetimde görev alma durumunu örgüt iklimi düzeyini olumlu etkileyeeği beklentisi karşılanmıştır ve analiz bu yönde sonuçlanmıştır. Ancak örgütsel vatandaşlık düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Erkeklerin işlemsel boyut ve psikolojik sözleşme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütün özelliği dikkate alındığında ilişkisel psikolojik sözleşme algısının daha önemli bir yer kaplaması ve cinsiyete göre farklılığın bu noktada ortaya çıkmaması, örgüt içerisinde cinsiyete göre bir algı farklılığının ortaya konamayacağını göstermektedir. Kısa dönemli iş ilişkilerinin ortaya çıkardığı işlemsel boyut ise buradaki farklılığın ortaya çıktığı yer olduğundan pek bir önem arz etmemektedir. Psikolojik sözleşme ve örgüt ikliminde olduğu gibi örgütsel vatandaşlıkta da cinsiyet faktörü örgüt

içerisinde ve örgüte karşı sergilenen davranışlarda anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermemektedir.

Uzun dönemlilik ve güven gibi olguların sacayağını oluşturduğu ilişkisel boyut ile evli oluş arasındaki pozitif yönsene beklendiği gibi ortaya çıkmıştır. Ancak medeni duruma göre örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinde değişkenlik göstermemektedir.

Hem örgütün genel olarak hem de araştırmaya katılan bireylerde gözlemlendiği kadarı ile yaş gruplarına göre dağılımın ciddi bir orantısızlık taşıdığına dikkat edilmelidir. Örgüt gibi çalışanlarının da genç oluşu, psikolojik sözleşme ve örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmamaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlıkta yaş grupları alt boyutlara göre çok çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

En yüksek gelir düzeyinin en yüksek ilişkisel oranına sahip olması ile en düşük maaş düzeyinin en yüksek işlemsel oranına sahip olması, ilişkisel – işlemsel zıtlığında beklenen durumu yansıtmaktadır. Ancak gelir durumuna göre örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinde değişkenlik göstermemektedir.

Anket formunda yer alan katılımcıların güvenilirlik katsayıları psikolojik sözleşme ölçeği (0.601), Örgüt iklimi (0.926), örgütsel vatandaşlık (0.917) yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı 0.601-0.926 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu durum bize ölçeklere verilen cevapların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki varyansın %43.3'ünü açıklarken, psikolojik sözleşme eklendiğinde varyansın %44.8'ini açıklamaktadır. Yani sonradan eklenen değişken varyansın toplam %1.5'ini daha açıklamaktadır. Kısacası, tezin ana hipotezlerinden olan “Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye psikolojik sözleşme aracılık eder” hipotezi doğrulanmıştır.

Çalışma sonucunda “psikolojik sözleşme algı düzeyi artarsa örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki artar” yönündeki saptama ile hem örgütlerdeki

olumlu örgüt ikliminin oluşturulması veya devamlılığının sağlanmasında, hem de örgütsel vatandaşlık düzeyleri arttırılmasında psikolojik sözleşmenin etkisi gözlenmiştir. Psikolojik sözleşme algı düzeyleri yükseltilerek örgütsel vatandaşlığın olumlu artışı örgüt iklimine de yansıtılabilecektir. Böylece, çalışanlar nezdinde gerçekleşen bağlılık ve aidiyet gibi bireysel duygular, örgüt iklimine de taşınabilecek ve örgütsel hoşgörü ve uyum sağlanabilecektir. Örgüt politikalarının ve yönetici davranışlarının bu yönlerde düzenlenmesi ile örgüt- çalışan, çalışan-çalışan ve çalışan-yönetici harmonizasyonu sağlanabilecektir. Bu harmonizasyon sonucunda ise örgütlerde verimlilik ve etkinlik artırımı daha işlevsel hale getirilebilecek, performans düşüklükleri önlenilecek ve gerek bireysel olarak çalışanların hedefleri gerekse de örgütsel hedeflere ulaşılabilirlik arttırılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akhun, K. (2000). *Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, E. Ş. (2010). *İşyerlerinde Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Shammari, M.M. (1992). *Organizational Climate*. [Örgüt İklimi]. *Leadership&Organization Development Journal*, Vol.13.
- Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004). “İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”. *Ege Akademik Bakış*, 4(1-2).
- Artan, N. (2009). *The Effects Of Work Values On Organizational Citizenship Behaviour*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Atilla F. (2002). “Üretim Yönetiminde Yüksek Verim Alma Yöntemleri”. *Verimlilik Analizleri ve Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması Semineri*. KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer Notları. Nisan. İstanbul.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 203-215.

Aytemiz Seymen, O. ve Tokgöz, E. (2013) “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”. *Öneri* ,10(39), Ocak, 61-76.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Yayın No: 206.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: KariyerYayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83 102.

Batlis, N. (1980). The Effects of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety and Propensity To Leave. *The Journal of Psychology*, Vol.104.

Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

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

Bozkurt, Ö.(1977). “Toplumsal Yapı İçinde Örgütler”. Ömer Bozkurt (Ed.). *Yönetim Sosyolojisi*. Yönetim Sosyolojisi Kolokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar. Ankara: TODAİE yayınları No. 165, 107-118.

Budak, G. (2015). *Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Ankara:Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Buluç, B. (2008). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz 2008, 6(4), 571-602.

Bulut, M. (2012). *Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi ve Bir Askeri Kurumda Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Campbell, F. W.. Kulikowski, J. J. ve Levinson, J. (1966). “The Effect Of Orientation On The Visual Resolution Of Gratings”. *The Journal Of Physiology*. 187(2).

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

Can, H. ve Güney, S. (2007). *Genel İşletme (İlkeler, Kavramlar, Kurumlar)*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Ceep, C. ve Polat, S. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Bahar 2008, 54, 307-331

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2012b). “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.

Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2012a). “Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırması”. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(1), 63-70.

Croft, D. B. ve Halpin, A. W. (1962). *The Organizational Climate Of Schools*.

Çatakder. K. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (İzmir ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi

Çekmecelioğlu, G. H. (2007). “Yönetim Desteği. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.

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

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (17), 39–54.

Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon Ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, E. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demiral Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma” . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129 – 145.

Dikili A. (2012). *Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dönmez, B. (1992). *İnönü Üniversitesinin Örgüt İklimi*. (Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık, (2), 169-182.

Durmuş, A. (1998). *Özel Sektörlerde Örgütsel İklim (Enka Ve Kutlutaş Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan N. (1999) “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”. *Verimlilik Dergisi*, (1). 25-30.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları. 7.Baskı.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları. Genişletilmiş 8.Baskı.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları. 11.Baskı.

Eroğlu F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları. 4. Baskı.

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Ertekin, Y. (1993). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları. Yayın No:253.

Eryürek, H.E. (2010). *Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Forehand, G. (1968). On the Interaction of Persons and Organizations. In R. Tagiuri. & H. Litwin (Eds.). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration. Printed United States of America. 64-82.

Forehead, G.A.& Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, (62), 361-382.

Geçgel, S. (2011). *Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gemalmaz N. (2014). *İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Lider Üye Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Genç, N. (1996). *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Gerçeker, B. (2012). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Gilik, A. (2015). *Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi, ISO-9000: 2000, Kalite Yönetim Sistemi*. Ankara: Roma Yayınları.

Halis, M.. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. “İş.Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 101-122.

Halpin, A. (1966). “Theory and Research in Administration”. *The Macmillian Co.*. New York.

İllez, Z. (2012). *Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İşbaşı, J. Ö. (2000). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”. *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 359-372. Nevşehir.

İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcioğlu F. ve Türker E. (2010). “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.

Karcioğlu, F. (1997). *Özelleştirme Ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama)*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kasırğa, İ. ve Özbek, O. (2008). “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt İklimi”. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VI (2), 59-68.

Kayan, M. (2008). *Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kayar, S. (2015). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaynak, S. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırel Ç. (2004) “İş İlişkileri, Kariyer ve Toplumsallaşma Sürecinde Kariyerin Önemi”. *Örgütsel Davranış*. (Der: Enver Özkalp). 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 782.

Kızıl, Y. (2011). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., ve Guzzo, R. A. (1990). The Role Of Climate And Culture In Productivity. *Organizational Climate And Culture*, 282-318.

Korkut, H. (1993). *Hacettepe Üniversitesi ve ODTÜ Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası*. Ankara: Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası.

Koys, D.J. ve DeCotiis. T.A. (1991). “Inductive Measures of Psychological Climate”. *Human Relations*.

Küçüksarı, Ş. (2012). *Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Likert, R. (1961). New patterns of management.

Litwin, G. H. ve Stringer, R. A.. (1974). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University. 3.Baskı. Boston.

Maussavi, F., Jones, T.W. ve Cronan, T.P. (1990). “Explaining Psychological Climate: Is Perceptual Agreement Necessary”. *Journal of Social Psychology*, Vol.130.

Mercan, S. (2010). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mullins, L.J. (1989). *Management and Organizational Behavior*. 2.Baskı. Pitmann Publishing. Great Britain.

Ostroff, C. ve Rothausen, T. J. (1997). The moderating effect of tenure in person—environment fit: a field study in educational organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 173-188.

Öcel, H. (2009). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öge, S. (1996). *Örgüt İklimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Önen, L. (2008). *Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özbağ, G. K. (2013). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.

Özcan, O. (2008). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdede, A. (2010). *Bir Yükseköğretim Kurumunda. Iso 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan Ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (20), Ocak-Haziran 2003.

Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkalp E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

Özsoy, İ. (2012). *Örgüt İklimi. Öz Liderlik ve İş Tatmininin AR-GE Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Öztaş, N. (2014). *Örgüt: Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Ankara: II. Otorite Yayınları

Öztürk Ö. (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Parlak, B. (1990). *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt İklimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pıçakçı, K. (2013). *Örgüt İkliminin Bireylerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkileri: Moda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pira, A. (2004). *Etkinlik Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. II. Baskı. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Ltd.. Şti.

Saraç. K. (2015). *Okul İkliminin Ortaokul Öğrencilerinin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Sertkaya, H. (2009). *Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, H. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul: Babiali Kültür Yayınları.

Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi.

Türker E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönetimsel Özelliklerinin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2012). *Meslek Yüksek Okulları İçin Davranış Bilimleri Ve Örgütsel Davranış*. 3.baskı. Ankara: Detay Yayınları.

Zammuto, R.F. ve Krakower, J.Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture* (pp. 83-114). JAI Press Inc.

Ek 1: Anket formu

ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim dalında yapılacak olan “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Etkisi: Adıyaman Üniversitesi Örneği” adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Anket sonuçları sadece bu çalışmada kullanılacak olup gizlilik esas tutulacaktır.

Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken çalışmakta olduğunuz kurumu düşününüz ve bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeyi işaretleyiniz. Hiçbir soruyu atlamadan cevap vermeniz sağlıklı sonuçlar elde etmemiz için önemlidir. Mümkün olduğunca " Kararsızım " haricindeki seçenekleri tercih ediniz. Sabrınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı;
Yrd. Doç. Dr. Mehmet SARITÜRK
Adıyaman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kamu Yönetimi Bölümü

Tez Öğrencisi;
Merve ERKAN
Adıyaman Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Özellikler;

1) Çalıştığınız birim:

Fakülte _

Yüksekokul _

Meslek Yüksekokulu _

Diğer(belirtiniz)_

2) Göreviniz:

Akademik Personel _

İdari Personel _

3) Şu anda çalıştığınız kurumdaki toplam çalışma süreniz:

0-5yıl _

6-10yıl _

11-15yıl _

15 den fazla _

4) Çalıştığınız kurumda yönetimle ilgili herhangi bir göreviniz var mı?

Evet _

Hayır _

5) Üniversitede herhangi bir kurulda üye misiniz?

Evet _

Hayır _

6) Yaşınız:

18-25 _

26-35 _

36-45 _

45 den fazla _

7) Cinsiyetiniz:

Kadın _

Erkek _

8) Medeni Durumunuz:

Evli _

Bekâr _

9) Aylık Geliriniz:

0-1300 _

1301-2000 _

2001-4000 _

4001-6000 _

6001 ve üzeri

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

Bölüm 1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Bu işi sadece para için yapıyorum.					
2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
3. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.					
4. Sadece işimin gereklerini yerine getiririm, sorumluluğumda olmayan işlere karışmam.					
5. Bu kurumda yükselmeyi umuyorum.					
6. Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.					
7. İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
8. Kendimi bu kurumun bir parçası gibi hissediyorum.					
9. Bu kuruma bağlılığım iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
10. Bu kurumda çalışanlar emeklerinin karşılığını tam olarak almaktadırlar.					
11. Çalışanın işine kendisini fazlasıyla kaptırmaması gerekir. Sadece işinin gereklerini yerine getirmelidir.					
12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
13. Sıkı çalıştığım takdirde birimimde veya farklı birimlerde daha iyi olanaklara kavuşma imkânım vardır.					
14. Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
16. Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak isterim.					
17. Yüksek iş temposunda çalışıyorum.					

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

Bölüm 2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Çalıştığım kurumda çalışanlar birlikte uyumlu bir şekilde çalışırlar.					
2. Çalıştığım kurumda görevimin gerektirdiği işlerin dışında da işler yapmaktayım.					
3. Çalıştığım kurumda görevimi yapmak konusunda yöneticilerim tarafından engellenmem.					
4. Çalıştığım kurumda çalışanlar işbirliği ve dayanışma içindedir.					
5. Çalıştığım kurumda çalışanlar kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.					
6. Çalıştığım kurumda yaptığım işin kayıt ve yazışmaları yüklü ve can sıkıcıdır.					
7. Çalıştığım kurumda çalışanlar birbirleri ile samimi ilişkiler kurabilmektedir.					
8. Çalıştığım kurumda çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.					
9. Çalıştığım kurumda çalışanlar işten sonra da özel sorunları olanlar ile veya işyerinin diğer işleriyle ilgilenmek için gönüllü olarak zaman ayırırlar.					
10. Çalıştığım kurumda çalışanlar mesai saatlerinde diğer arkadaşları ile					

Arka sayfaya geçiniz >>>>>>

birlikte olmaktan hoşnutturlar.					
11. Çalıştığım kurumda çalışanlar işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.					
12. Çalıştığım kurumda çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine her zaman yardımcı olurlar.					
13. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz, işlerimizi yakından kontrol etmektedir.					
14. Çalıştığım kurumda yöneticilerimle sorunlarımı rahatlıkla konuşabilirim.					
15. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz yapılacak işlerle ilgili konularda görüşlerimizi alır.					
16. Çalıştığım kurumda yöneticilerim çalışanların çalışma programlarını kendileri düzenler.					
17. Çalıştığım kurumda yöneticilerim çalışanların bütün güçleriyle çalışmalarını sağlarlar.					
18. Çalıştığım kurumda yöneticilerimizle ilişkilerimiz samimi ve dostçadır.					
19. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çok çalışarak herkese örnek olur.					
20. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanlara yardımcı olabilmek için gerektiğinde astlarının görevlerini yapmalarına yardımcı olur.					
21. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanların davranışlarını eleştirirken nedenlerini de açıklar.					
22. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanların işlerini bitirmelerine yardımcı olabilmek için çalışma saatleri dışında da işyerinde kalırlar.					
23. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışanlarla her gün görüşür.					
24. Çalıştığım kurumda yöneticilerimiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olurlar.					

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

Bölüm 3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. İşte olmayan ya da ara verenlere/ağır iş yükü olanlara yardım edilir.					
2. Yeni başlayanlara iş çevresine uyum sağlamaları konusunda yardım edilir.					
3. Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayrılır.					
4. Kurum dışından ziyaretçilere yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım edilir.					
5. Başka birinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorlarsa o kişi bu konuda uyarılır.					
6. Kurumumuzda bireyler arası olumsuz çatışmalar önlenmeye, çözülmeye ya da yatıştırılmaya çalışılır.					
7. Kurumdaki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunulur.					
8. İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmaya çalışırım.					
9. Kötü hava, yoğun trafik vb gibi koşullarda dahi her gün tam zamanında işte olmaya çalışırım.					
10. Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalara zaman harcama maya çalışırım.					
11. İş bitirmek için gerekirse mesai saatleri dışında da çalışırım.					

Arka sayfaya geçiniz >>>>>

12. İşle ilgili olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk almaya çalışırım.					
13. Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmaya çalışırım.					
14. Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara görevimin dışında olsa bile gönüllü katılırım.					
15. Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaya çalışırım.					
16. Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmeye özen gösteririm.					
17. Kurum için neyin iyi olduğu konusunda ki değerlendirmelere katılır ve bu konuda görüş bildiririm.					
18. Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.					
19. İş ve kurumla ilgili yakınırım.					
20. İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir, abartırım.					
21. Çalıştığım kurumu dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyici bir kurum” olarak tanıtırım.					
22. Kurum hakkında olumsuz fikri olanlara karşı kurumu savunurum.					
23. Kurumun çıkarlarını kendimin ve diğer çalışanların çıkarlarından üstün tutarım.					
24. Üstlerim beni izlemiyor olsa bile, çalıştığım kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmeye çalışırım.					
25. İşe gelmeyeceğim zaman önceden haber veririm.					
26. İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.					
27. Kendi alanımla ilgili yayınları, konferans, seminer ve kursları takip eder; fırsatım varsa katılırım.					

Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : MERVE ERKAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Besni-30.08.1993

Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Gazi Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi-Siyaset
Bilimi ve Kamu Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İletişim

E-Posta Adresi : e.merve.com@gmail.com

Tarih

22.09.2017