

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE GÜVENLİ DAVRANIŞ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Neşe YILMAZ

MAYIS – 2025

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE GÜVENLİ DAVRANIŞ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Neşe YILMAZ

Tez Danışmanı
DOÇ. DR. İSKENDER GÜMÜŞ

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Neşe YILMAZ'ın "Psikolojik Sözleşme ile Güvenli Davranış Arasındaki İlişki: Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 16/05/2025 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2025 tarih ve .. /.. sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İskender GÜMÜŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimi ve Doktora derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. İskender GÜMÜŞ
Tez Danışmanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Doktora derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri:

Unvan ve İsim	Bağlı Olduğu Kurum	İmza
1. Doç. Dr. İskender GÜMÜŞ	Kırklareli Üniversitesi	
2. Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL	Kırklareli Üniversitesi	
3. Doç. Dr. Mehtap DEMİR	Kırklareli Üniversitesi	
4. Prof. Dr. Zeki PARLAK	İstanbul Üniversitesi	
5. Doç. Dr. Murat ÇİFTÇİ	Trakya Üniversitesi	

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(İmza)

Neşe YILMAZ

(16/05/2025)

ÖZ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE GÜVENLİ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ: HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yılmaz, Neşe

Doktora, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez yöneticisi: Doç. Dr. İskender Gümüş

Mayıs 2025

Günümüzdeki emek piyasaları dönüşümü çalışma şartları ve biçimlerindeki değişimlerle ilişkili olduğu kadar politik ve iktisadi etmenlerle de ilgilidir. Çalışma biçimlerinde yapısal değişimler, örgütsel anlamda kurumları farklı sorunlarla yüz yüze getirirken farklı çözüm arayışlarına da sevk etmektedir. Bu noktada örgütlerin, varlıklarını devam ettirmek ve rekabet güçlerini arttıracak faktörler içinde en önemli güçlerinin insan kaynağına dayalı olduğunu kabul etmeleri örgüt içinde bir değişim rüzgarını başlatmıştır. Verimliliğe ve etkinliğe katkı sunacak etmenler yönetim anlayışı içerisinde kurgulanmaya ve sistemli çalışmalarla örgütsel süreçlerin kontrol altına alması için gerekli farkındalıkların kazandırılmasına çalışılmıştır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme kavramı ön plana çıkmış çalışan davranışlarını yönetebilme gibi önemli bir etkiye sahip olduğu kabul görmüştür. Bu çalışma çalışanların psikolojik sözleşme algılarının güvenli davranış geliştirme sürecinde güvenlik iklimi etkilerini Trakya Bölgesi'nde tekstil sektöründe ampirik olarak değerlendirmeye çalışmaktadır.

Tez iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarının psikososyal taraflarına vurgu yaparak çalışan davranışlarını güvenli davranışlar yönünde düzenleyebilmek amacıyla güvenlik ikliminin psikolojik sözleşmeye etkilerini incelemektedir. Örgütlerin iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarıyla çalışanların güvenli davranış geliştirmelerinin hem bilişsel farkındalıkla hem de bu yöndeki çalışmaları doğru şekilde inşa etmesiyle gerçekleşebileceği iddia edilmektedir. Tezde, çalışanların psikolojik sözleşme algılarının bu yönde

önemli bir araç olduğunu psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme tiplerinin ayrı ayrı ilişkilendirilmesiyle gösterilmektedir. Kontrol değişkenleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi demografik özelliklere bağlı değişkenler de incelenmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen veriler, istatistik programları ile analiz edilmiştir. Seçilen hipotezler, istatistiksel analiz yöntemleri sayesinde test edilmiş ve elde edilen bulgular ışığında örgüte yapılan katkı tartışılmış ve değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerinin örgütsel süreçlerde çalışanların psikolojik sözleşme algısının sebep olduğu davranış sonuçlarının farkında olması, iş güvenliğinde güvenli davranış geliştirebilme adına önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Güvenliği, Psikolojik Sözleşme, Güvenli Davranış, Güvenlik İklimi

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND SAFE BEHAVIOR: A STUDY ON THE GARMENT INDUSTRY

Yılmaz, Neşe

Ph.D. Dissertation, Labor Economics and Industrial Relations

Supervisor: Doç. Dr. İskender Gümüş

May 2025

The transformation of today's labor markets is related to political and economic factors as well as changes in working conditions and forms. Structural changes in working styles bring institutions face to face with different problems in an organizational sense and also lead them to seek different solutions. At this point, the acceptance of organizations that their most important power is based on human resources among the factors that will continue their existence and increase their competitive power has started a wind of change within the organization. Factors that will contribute to efficiency and effectiveness have been tried to be designed within the management approach and it has been attempted to gain the necessary awareness to control organizational processes with systematic studies. In this context, the concept of psychological contract has come to the fore and it has been accepted that it has an important effect such as managing employee behavior. This study attempts to empirically evaluate the effects of employees' psychological contract perceptions on safety climate in the process of developing safe behavior in the textile sector in the Trakya Region.

The thesis examines the effects of safety climate on psychological contracts in order to regulate employee behaviors in the direction of safe behaviors by emphasizing the psychosocial aspects of occupational health and safety studies. It is claimed that the safe behavior of employees can be achieved through both cognitive awareness and correctly constructing the studies in this direction through the occupational health and safety studies of organizations. In the study, it is shown that employees' psychological

contract perceptions are an important tool in this direction by separately correlating the transactional and relational psychological contract types, which are the sub-dimensions of the psychological contract. As control variables, variables related to demographic characteristics such as age, gender, education, and marital status were also examined. The data obtained by the survey method were analyzed with statistical programs. The selected hypotheses were tested by statistical analysis methods and the contribution to the organization was discussed and evaluated in the light of the findings. In this context, it is important for managers to be aware of the behavioral results caused by the psychological contract perception of employees in organizational processes in order to develop safe behavior in job security.

Keywords: Occupational Safety, Psychological Contract, Safe Behavior, Safety Climate

ÖNSÖZ

“Nesneler değişmez; biz değişiriz.”

Henry David Thoreau

İnsanoğlunun hayatında paha biçilemez en önemli değer sağlığıdır. Çalışma yaşamının insan onuruna yaraşır biçimde inşa edilmesi, her şeyden önce bu temel değerin korunması ile mümkün olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları multidisipliner bir alan olarak her yönüyle örgütte sağlık ve güvenlik kavramlarıyla ilgilenmektedir. Teknolojinin giderek gelişmesiyle teknik kökenli kaza sayıları azalırken; davranış kökenli kaza istatistikleri artış göstermektedir. Bu çalışma güvenli davranışların geliştirilmesi yönünde örgütlere fayda sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir kavram olan psikolojik sözleşmelerin, güvenlik ikliminin aracılık etkisinde güvenli davranış oluşturabilmesi için faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Davranış geliştirmek köklü değer ve inanç sistemleri barındıran bir öğrenme olayıdır. Çalışanlar için güvenli davranış geliştirmek içinde çok fazla etken barındıran kolay olmayan bir süreçtir. Çalışmanın bu sürecin farkındalığı ve geliştirilmesi yönünde fayda sağlaması ümidiyle...

Neşe YILMAZ

Mayıs, 2025

Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, GÜVENLİK İKLİMİ VE GÜVENLİ DAVRANIŞA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN	5
1.1. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve.....	5
1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı	5
1.1.2. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Kuramlar	15
1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri	23
1.1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri	24
1.2. Güvenlik İklimine İlişkin Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve	25
1.2.1. Güvenlik İklimi Kavramı	25
1.2.1. Güvenlik İklimi Etkileyen Faktörler	31
1.3. Güvenli Davranışa İlişkin Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve	39
1.3.1. Güvenli Davranış Kavramı	39
1.3.2. Güvenli Davranışın Örgütsel Dinamikleri.....	43

2. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, GÜVENLİK İKLİMİ VE GÜVENLİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİ	55
2.1. Dönüşen Örgüt Yapılarında Psikolojik Sözleşmenin Önemi.....	55
2.1.1. Psikolojik Sözleşmelerin Değişimi ve Yönetimi.....	59
2.1.2. Psikolojik Sözleşmelerin İhlali.....	62
2.2. Çalışanların Beklenti ve Amaçlarının Psikolojik Sözleşmedeki Roller.....	65
2.3. Psikolojik Sözleşmenin Güvenli Davranış ve Güvenlik İklimi İlişkisi	70
2.3.1. Psikolojik Sözleşme ve Güvenli Davranış İlişkisi.....	73

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	77
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	77
3.3. Araştırmanın Kısıtları	80
3.4. Anakütle ve Örneklem.....	80
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar	80
3.6. Bulgular ve Yorumlar.....	82
3.6.1. Demografik Bulgular	82
3.6.2. Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	84
3.6.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Ait Hipotezler.....	88
3.6.4. Aracılık Etkisine Ait Hipotez Testi Sonuçları.....	90

3.6.5. Demografik Özellikler İçin Kurulan Hipotezlere Ait Sonuçlar	94
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	109
KAYNAKÇA	119
EKLER.....	135
Ek-1: Değişkenlere Ait Soruların Frekans Değerleri	135
Ek-2: Verilere Ait Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	139
ÖZGEÇMİŞ.....	148



TABLÖLAR

Tablo 1	: Psikolojik Sözleşmede Meydana Gelen Değişimler	58
Tablo 2	: Güvenlik İklimi Ölçümleri İle Güvenlik Katılımı Arasındaki Örtüşmeler	72
Tablo 3	: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	82
Tablo 4	: Katılımcıların Çalışma Özelliklerine Ait Bulgular	83
Tablo 5	: Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri Sonuç Tablosu	84
Tablo 6	: Güvenlik İklimi Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri Sonuç Tablosu	86
Tablo 7	: Güvenli Davranış Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri Sonuç Tablosu	87
Tablo 8	: Ölçeklere Ait Betimsel Bulgular	88
Tablo 9	: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Analiz Sonuçları.....	89
Tablo 10	: Güvenlik İklimi, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, Güvenli Davranış Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizleri	91
Tablo 11	: Güvenlik İklimi, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, Güvenli Davranış Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizleri	93
Tablo 12	: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	94
Tablo 13	: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 14	: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	96
Tablo 15	: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	96
Tablo 16	: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Günlük Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	97
Tablo 17	: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Görevlerinin Olması Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	97

Tablo 18 : Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Tekstil Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	98
Tablo 19 : Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Mevcut Firmada Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	98
Tablo 20 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	99
Tablo 21 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	99
Tablo 22 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	100
Tablo 23 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	100
Tablo 24 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Günlük Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	101
Tablo 25 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Yöneticilik Görevlerinin Olması Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	101
Tablo 26 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Tekstil Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	102
Tablo 27 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Mevcut Firmada Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	102
Tablo 28 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	103
Tablo 29 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	103
Tablo 30 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	104
Tablo 31 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	104
Tablo 32 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Günlük Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	105

Tablo 33 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Yöneticilik Görevlerinin Olması Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	106
Tablo 34 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Tekstil Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	106
Tablo 35 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Mevcut Firmada Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	107



ŞEKİLLER

Şekil 1 : Psikolojik Sözleşme İlişkisi.....	7
Şekil 2 : Çalışanların Psikolojik Sözleşmeyi Oluştururken Ögüte Yönelttikleri Sorular	10
Şekil 3 : Psikolojik Sözleşme.....	12
Şekil 4 : Sosyal Mübadele Yükümlülükleri	18
Şekil 5 : Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar.....	20
Şekil 6 : Güvenlik İkliminin Boyutları	28
Şekil 7 : Atölye Örneği Düzleminde Güvenlik İkliminin Kavramsal Çerçevesi.....	30
Şekil 8 : Örgüt Kültürünün Unsurları	34
Şekil 9 : Örgüt Sağlığına Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Etkileşimli Rolleri	35
Şekil 10 : Güvenliğe İlişkin Davranış (Performans) ve Güvenlik Sonuçları	43
Şekil 11 : Çalışan Bağlılığının Örgütsel Dinamikleri	46
Şekil 12 : Algılanan Adaletsizliğin Neden Olduğu Tutum ve Davranışlar	53
Şekil 13 : Yönetim Değerleri, Davranışları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	61
Şekil 14 : Psikolojik Sözleşme İhlali	64
Şekil 15 : Güvenli Psikolojik Sözleşme Modeli	70
Şekil 16 : Güvenli Psikolojik Sözleşme Modeli	75
Şekil 17 : Aracılık Etkisine İlişkin Teorik Model	77

GİRİŞ

Sanayileşme ve ekonomik gelişmeye bağlı olarak çalışma koşullarının dramatik bir biçimde değişmesi ve farklılaşması çalışanların sağlıklarını kısa zamanda kaybetmeye başlamalarına sebebiyet vermiştir. Bu durum dikkatleri iş kazaları ve meslek hastalıklarına yöneltmiştir. Mevcut üretim ilişkileri ve çalışma koşulları çerçevesinde, işgücünün bu yapısal baskı ve sağlıksız çalışma ortamında sürdürülebilirliğinin ciddi biçimde tehdit altında olduğuna dair işaretler kısa süre içerisinde görülmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda mevcut koşulların iyileştirilmesi ihtiyacı üzerine iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları kısmen de olsa yürürlüğe girmeye başlamıştır. Çalışanlar, giderek artan iş kazaları ve meslek hastalıkları ile karşı karşıya kalırken; bu olgular, çalışma koşullarının iş sağlığı ve güvenliği standartlarına uygun olmadığını ve dolayısıyla insan onuruna yakışır iş anlayışı çerçevesinde yapısal reformların kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, çalışma yaşamının düzenlenmesine yönelik politika önerileri ve reform girişimleri söz konusu dönemde hız kazanmıştır. Günümüzde örgütler için verimliliği, kârlılığı ve etkinliği düşük maliyetlerle artırmak büyük önem taşımakta; bu hedef doğrultusunda en değerli unsurun insan kaynağı olduğuna dair farkındalık da giderek artmaktadır. Bu anlamda çalışanlar, işletmelerin hem en önemli kaynakları hem de bu hedefi sağlayabilecek en önemli araçlarıdır. İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarına verilen önem, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını ve dolayısıyla verimliliklerini artırırken; aynı zamanda iş kazaları ve meslek hastalıklarının doğrudan ve dolaylı maliyetlerini proaktif bir yaklaşımla azaltma potansiyeli taşımaktadır.

Çalışanların örgütle kurduğu psikolojik sözleşmelerde yer alan beklentiler, ne kadar açık ve doğru bir şekilde anlaşılırsa; çalışanların örgüte bağlılıkları, adalet algıları ve örgütsel davranışları da o ölçüde olumlu yönde gelişecektir. Psikolojik sözleşme olgusunu göz ardı eden örgütler, çalışanların açık ya da örtük beklentilerini yönetemedikleri için söz konusu sözleşmenin ihlaline neden olmakta; bu durum da çalışan bağlılığında azalma, örgütsel güven kaybı ve performans düşüşü gibi olumsuz sonuçları

beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, çalışan beklentilerinin doğru yönetilmesini merkeze alan bu çalışma, yalnızca insani değil, aynı zamanda stratejik bir değer taşımaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği kapsamında istenilen güvenli davranışların oluşmasında, örgüt yapısındaki içsel dinamiklerin etkili olduğunun farkında olmak; bu davranışların önündeki engelleri anlayabilmek açısından önemlidir. Çalışanların örgütteki tüm yaşantılarını ve kişisel beklentilerini kapsayan psikolojik sözleşme kavramı, örgüt dinamiklerini etkileyebilme potansiyeli nedeniyle kurumsal süreçlerin anlaşılmasında önemli bir yer tutmaktadır.

Yapılan araştırmalar, otomasyon sistemlerindeki teknolojik gelişmelerin teknik kökenli iş kazalarının azalmasına katkı sağladığını; buna karşın, insan davranışına bağlı nedenlerle ortaya çıkan kazaların oranının giderek arttığını göstermektedir. Bu durum, çalışan davranışlarını etkileyen faktörlerin, iş sağlığı ve güvenliği açısından günümüzde çok daha belirleyici hale geldiğini ortaya koymaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında temel hedef proaktif bir anlayışla ortaya çıkabilecek meslek hastalıkları ve iş kazalarını engellemektir. Bu nedenle, örgütte güvenli davranış oluşturmaya katkı sağlayacak en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilebilecek psikolojik sözleşme kavramının her yönüyle ele alınması, örgütte iş sağlığı ve güvenliği davranış hedeflerinin gerçekleşmesi için önem teşkil etmektedir.

Bu çalışmada örgütün güvenli davranış oluşturma yönünde psikolojik sözleşmeyle güvenlik ikliminin aracılık etkisi üzerinden bir alan araştırması yapılmıştır. Dolayısıyla örgütte çalışanların psikolojik sözleşme algılarının güvenli davranış oluşturma sürecinde ortamdaki güvenlik ikliminin nasıl etkiler ortaya koyabileceği anket sorularıyla araştırılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Örgütlerde iş sağlığı ve güvenliği inşa etmek sadece kâğıt üzerinde yasal yükümlülüklerin getirildiğini göstermekten çok daha derin bir konudur. Bu anlamda güvenli davranış inşa edebilme yönündeki örgütteki engelleri kavrayabilme ve bunun için stratejik yönetim anlayışı geliştirme, örgütlerin başarısını etkileyebilecek önemli unsurlardan kabul edilmelidir. Bu çalışma da bu anlamda örgütlere rekabet üstünlüğü

yaratabilecek nitelik taşımaktadır. Konu ile ilgili uygulama sahası Trakya bölgesi özelinde Kırklareli ilinde hazır giyim firmaları olmuş ve sonuçların özellikle sektörel bazda hazır giyim firmaları için daha yüksek fayda sağlayabileceği öngörülmektedir. Alan araştırması kapsamında 426 çalışan tarafından doldurulan anketler ile çalışanların psikolojik sözleşmelerinin güvenli davranış ortaya koyması yönünde güvenlik ikliminin aracılık rolü SPSS 25.0 ve SPSS Process programları kullanılarak ilgili hipotezler üzerinden değerlendirilmiştir ve analizler gerçekleştirilmiştir. Kurgulanan kuramsal çerçeve ekseninde de sonuçların yorumlanması sağlanmıştır.

Bu tez, psikolojik sözleşme kavramının, zaman içinde güvenlik sonuçlarını etkileyen, çalışanların güvenli davranışlar oluşturması ve güvenli davranışlarının iyileştirilmesi için örneklem üzerinden ilgili örgütsel dinamiklerle ilişkilendirme olanağı sunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin güvenlik değişkenleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesine ek olarak, bu çalışmada, hazır giyim sektörü örneği aracılığı ile güvenli davranış ortaya çıkartmada psikolojik sözleşmeler üzerinden güvenlik ikliminin aracılık rolü ölçülmüştür. Bu nedenle, bu tezin amacı, algılanan psikolojik sözleşmenin hazır giyim sektörü çalışanları örnekleminde güvenlik ikliminin güvenli davranış oluşturma üzerindeki önemine farkındalık oluşturmaya hedeflemektedir.

Sully (2001), güvenli davranış geliştirebilmek için çalışanlar ve örgütleri arasındaki ilişkinin altında yatan dinamikleri anlamının önemini vurgulamıştır. Bu çalışma da bu anlamda hazır giyim sektöründe çalışanlar ve yöneticiler arasındaki rutin etkileşimlerden gelişen psikolojik sözleşmeleri oluşturan güvenlik standartlarını geliştirmeyi ve bu bağlamda farkındalık kazandırmayı amaçlayan bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışmanın kısmen daha özel amacı, güvenlik yükümlülüklerinin algılarını davranışsal sonuçlarını psikolojik sözleşmeler çerçevesinde belirlemeye çalışmak olacaktır. Böylelikle bu çalışma hazır giyim sektörü örnekleminde psikolojik sözleşmeyi oluşturan temel dinamiklerin güvenlik ikliminin aracılık etkisi ile güvenli davranış oluşturma yapılan anket değerlendirmeleri üzerinden incelenmiştir.

Bu çalışmanın temel hipotezi güvenli davranış çıktılarının ortaya çıkmasında, çalışan davranışlarını yönetebilme gücü olan bir kavram olarak psikolojik sözleşme algısının örgütün güvenlik iklimi ilişkisi çerçevesinde şekillenebileceğini gösterebilmek adına kurgulanmıştır. Bu düzlemde çalışmanın ele alınışı en temel şekilde ilgili kavramları seçerek ve çalışanların bu doğrultuda fayda sağlayabilecek dönütlerinin anketler yoluyla titizlikle oluşturulması sağlanmıştır. Tezin birinci bölümünde, psikolojik sözleşme kavramı ve anket çalışmasıyla ilişkilendirme yapılmış olan güvenlik iklimi ve güvenli davranış kavramlarının kuramsal çerçevesinden bahsedilerek genel olarak çalışmayla ilgili teorik tanımlamalar yapılmıştır. İkinci bölümde ise özellikle anket çalışmasında kurgusu yapılmaya çalışılan ilişki dinamikleri ifade edilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde ise hazır giyim sektöründe kesit alan olarak belirlenen firmalardan toplanan anket sonuçları araştırma hipotezleri doğrultusunda test edilerek anlamlandırılmıştır.

1. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, GÜVENLİK İKLİMİ VE GÜVENLİ DAVRANIŞA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

1.1. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme, çalışan-işveren ilişkisi çerçevesinde tarafların oluşturdukları duygusal mutabakat algısını ifade etmek için kullanılan güncel kavramlardan biridir (Ergun Özler ve Ünver, 2012: 333). Çalışanların ilk olarak yazılı iş sözleşmesiyle başlayan iş ilişkisi, süreç içerisinde çalışanın iş yerindeki yaşantısı dahilinde yazılı ve yazılı olmayan çok daha fazla parametreyi içine alan kapsamlı bir sözleşme haline gelmektedir. Psikolojik sözleşme kavramından bahsederek örgütsel psikolojideki önemini vurgulamıştır. Daha önce çalışan ve örgüt arasında karşılıklı beklentilerin oluşturduğu bir sözleşme olarak çalışmalarında yer vermiştir. Nicholson ve Johns (1985: 400) ise psikolojik sözleşmeyi iş ilişkisiyle başlayan devamında oluşan beklentiler ve yükümlülüklerle şekillenen varsayımlar bütünü olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme kavramının giderek çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin pozitif şekilde inşa edilmesi ve net olmayan beklentilerin de berraklaştırılması yoluyla kaygıların giderilmesi için anlamlı bir kavram olarak öne çıktığı görülmektedir. Özellikle çalışan tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri açıklamada psikolojik sözleşme kavramının önem kazandığı söylenebilmektedir.

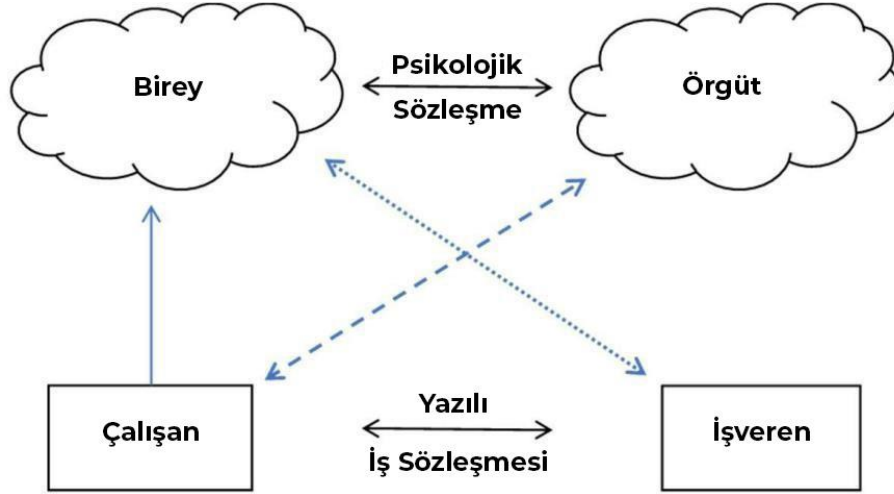
Chris Argyris, psikolojik sözleşme kavramını ilk kez 1960 yılında çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanmıştır. Çalışmada ilk defa çalışanlar ve ustabaşılar arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek ve açıklayabilmek için psikolojik sözleşme kavramı kullanılmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı, Argyris'in kitabında: "Ustabaşı, örgütün kültürel normlarına saygı duyarsa ve örgüt çalışanı istihdam garantisi verirse çalışanın da hem iş yerinden şikâyeti azalacak

hem de verimi artacaktır.” şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, psikolojik sözleşmeler, örgüt ve çalışanlar arasında örtük örgütsel normlar arasında saygı veya ortak değerlerle ortak bir kültür inşası söz konusu olduğunda örgütün de beklentilerine ulaşması mümkün görülmektedir (Kılınç, 2016:38).

Çalışanların hem kendileriyle ilgili hem de etkileşimde bulundukları diğer çalışanlar hakkında var olduğuna inandıkları yükümlülükler, nelere dikkat ettikleri, değer yargıları, çevreyi algılayış biçimleri ve tüm bunlara karşı vermiş oldukları tepkiler psikolojik sözleşmelerin oluşumunda önem arz etmektedir (Rousseau, 2001:511).

Literatürde psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili olarak önde gelen çalışmacılardan Levinson, psikolojik sözleşme kavramını; bir örgüt ile çalışanları arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı olan yazılı olmayan bir sözleşme olarak açıklamıştır. Psikolojik sözleşme kavramı, dile getirilmeyen ima edilen beklentileri vurgulamak için kullanılmıştır. Psikolojik sözleşmeler karmaşık konuları kapsar ve bazı beklentiler geneldir. Diğerleri daha bireysel, kendine özgü ve spesifik özellik taşımaktadır. Tarafların değişen koşullarına, karşı tarafla müzakerelerin sonucuna bağlı olarak beklentiler değişebilmekte ilişkili olarak psikolojik sözleşmeler de tekrar şekillenerek değişebilmektedir (Mao vd., 2008:29).

Yazılı olarak ifade edilmeyen psikolojik sözleşmeler, başka bir bakış açısıyla iş sözleşmelerini geliştirmek ve anlamlandırmak için yorumlayıcı bir faktör olarak değerlendirerek çalışanların algılarını ve davranışlarını anlamak için tanımlanmıştır (Conway ve Briner, 2002b).



Şekil 1: Psikolojik Sözleşme İlişkisi

Kaynak: (Johnston, 2025:5).

Yukarıdaki şekil örgüt ve birey, yazılı iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme arasındaki karşılıklı oluşum sürecini göstermektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşumu, yenilenmesi gibi süreçlerde bu dinamik ilişki sürekli etkileşim içerisinde. Psikolojik sözleşmenin çalışanlarda yarattığı algıyı anlamak için bazı sorulara çalışanın zihninde vermiş olduğu cevaplar kritik önemde kabul edilmelidir. Çalışanların örgütle kurmuş oldukları ilişki çerçevesinde süreç içerisinde yaşantıları sonucunda elde etmiş oldukları daha çok şahsi algılara dayalı bu bilgiler psikolojik sözleşmeleri şekillendirmektedir.

Çalışanların daha önceki iş yaşamıyla oluşturduğu iş ile ilgili olan şemaları da psikolojik sözleşmelerin şekillenme sürelerine etki etmektedir. Yani geçmiş iş yaşantısı mevcut olan bir çalışanın yargısız bir şekilde sözleşme oluşturmaya başladığını söylemek doğru olmayacaktır.

Psikolojik sözleşmelerin oluşma sürecinde veya başlangıcında beyan edilmeyen beklentilerin özünde yatan nedenlerden biri de karşı tarafta bu beklentinin yaratacağı etkinin hayal kırıklığı sonucu ile karşılaşma ihtimali olmaktadır (Aytaç, 1997). Hâlbuki açıkça ifade edilmeyen beklentilerin yarattığı ortamda kişilerin hayal kırıklığı ile karşılaşma olasılığı daha yüksektir. Tarafların karşılıklı olarak beklentilerinin farkındalığını geliştirip

bu beklentilere cevap verecek yönde çaba sarf etmeleri psikolojik sözleşmenin pozitif yönlü gelişmesine fayda sağlayacaktır.

İş yerlerinde psikolojik sözleşmeleri fark edebilmenin temel üç önemli etkisinin olduğunu ifade edilmektedir. Bu etkiler; çalışanları anlayabilmek ve davranışlarını öngörebilmek, çalışanların işte kalmalarını sağlamak ve örgütün hedefleri ile çalışanların aynı düzlemde olmasını sağlamaktır (Wellin, 2007:5). Psikolojik sözleşmelerin sağlıklı olarak kabul edebileceğimiz şekilde pozitif yönlü oluşması, karşılıklı olarak çalışan ve örgüt arasındaki beklentilerin karşılanması durumunda olabilmektedir. Karşılıklı beklentilerin karşılandığı durumda örgütler, çalışanlardan umdukları ve bekledikleri örgütsel vatandaşlık, örgüte bağlılık, örgüt için gönüllü katkı sunma isteği, çalışma motivasyonunun artması gibi olumlu durumların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

Herriot ve Pemberton, psikolojik sözleşmeye çalışanlarla örgüt arasında şekillenen iş yükümlülüklerinin algısal sonuçları ve çalışanda oluşan bu algılar bütünüünün varmak istediği süreç olarak yaklaşmaktadır. Örgüt içindeki ve dışındaki değişimler karşısında dinamik bir şekilde tekrar şekillenen psikolojik sözleşmelerin etkin ve doğru iletişim yoluyla anlaşılması için taraflara müzakere ortamı sağlanması gerektiğini ifade etmektedir (Khalid, 2003: 52). Çalışanların da bu değişen sürecin farkına vararak mevcut psikolojik sözleşmelerinin uyandırdığı kanının onlarda sıkıntı yaratacak bir öngörü oluşturmalarının önüne geçebilmek için kendi beklentileri ile ilgili karşılıklı mutabakat sağladıkları görüşünde olmaları sağlıklı bir psikolojik sözleşme inşası için önem arz etmektedir.

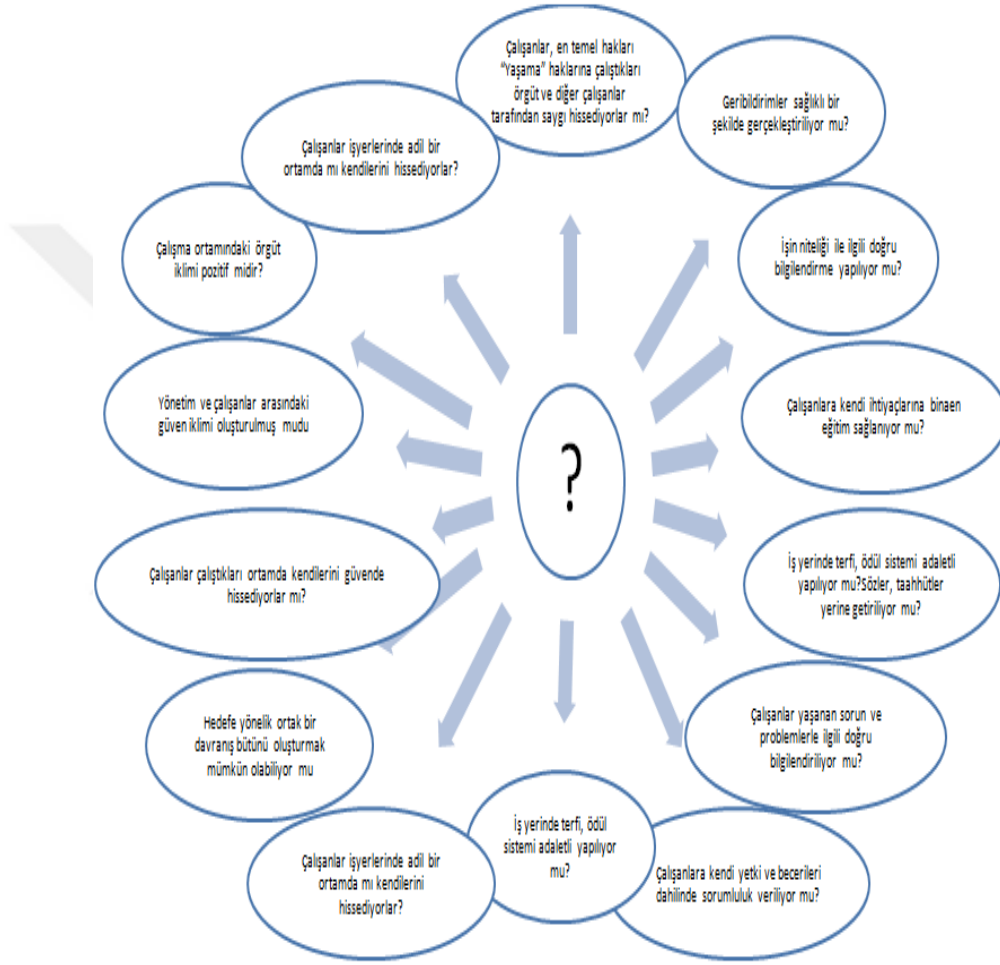
Çalışanların psikolojik sözleşme sürecini şekillendiren üç kaynak tanımlanmaktadır. Bunların birincisi diğer çalışanlardan alınan bilgiler olmaktadır. Özellikle iş mülakatı yapıldığı sırada işe alımla görevli personel veya işe alım sürecinde görevli grup tarafından yapılan sözlü ifadeler sonucunda bazı beklentiler oluşabilmektedir. İşe başladıktan sonra iş yerinde çalışanlar işveren-çalışan arasındaki yükümlülükler ve uygulamalar hakkında paylaşımında bulunarak çalışanın psikolojik sözleşme oluşum sürecine etki edebilmektedir. İkinci etken ise çalışanın gözlem yoluyla bilgi toplama ve fikir edinme sürecidir. Buna göre çalışan işveren ve diğer

Çalışanların ilişkilerini gözlemler ve davranışsal korelasyon kurarak kendine pay çıkartmaktadır. Üncs ise yazılı iş sözleşmesinde bulunan ücret politikası, terfi kriterleri, performans değerlendirmeleri, misyon gibi yazılı olan açıkça ifade edilen prosedür ve standartların psikolojik sözleşmeye etkileridir. Yani sonuç olarak çalışan, psikolojik sözleşme algısını hem gözlem yoluyla hem de uygulamaları değerlendirerek oluşturmaktadır (Freese ve Schalk, 1996).

Psikolojik sözleşmenin en kritik zaman dilimini çalışanlar ve örgüt ile ilişkinin gerçek bir zeminde yaşantısal boyutta oluşturduğu ilk bir yılı kritik bir zaman dilimi olarak ifade etmek gerekmektedir (Lee vd., 2011: 221). Psikolojik sözleşme; çalışan-işveren ilişkisinde, örgütteki yaşantı sürecindeki ilişkilerini ve karşılıklı beklentilerini kapsar. Buna rağmen net olarak bu süreci içerisindeki etkenleri ifade edebilmek, çalışanın algılarını kontrol edebilmesinin de zorluğuyla daha karmaşık hale gelebilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin yönetilmesi; çalışanlar arası beklenti farklılıklarının yönetilmesi ve algılanması oldukça zor ve profesyonel bir yönetim anlayışıyla farkındalık geliştirilebilecek bir konu olmaktadır. Çalışanların davranışlarının anlaşılabilmesi açısından psikolojik sözleşme kavramı, önemle üzerinde durulması gereken örgütsel dinamiklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütün ve çalışanların birbirine karşı yerine getirmesi gereken yükümlülükleri ifade eden, genellikle çalışanın algısına göre şekillenen psikolojik sözleşmelerin işçi-işveren ilişkisi üzerinde büyük bir etkisi olmaktadır. Mevcut yazılı iş sözleşmelerinin çalışanın örgüte olan bağlılığını ve işten ayrılma isteğini azaltmada yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanın örgütle kurmuş olduğu bu ilişki örgüsünde pozitif bir algıya sahip olması rgt önemli ölçüde etkileyen örgüte karşı güvensizliği ve belirsizliği azalttığı, çalışanlara örgüte karşı öngörü, güven ve bağlılık duygusu oluşturarak pozitif yönde davranış geliştirmelerine katkı sunduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar, rgte karşı kendi yükümlülükleri ile örgütün kendilerine karşı yükümlülüklerini kıyaslayarak bir denge arayışı çerçevesinde tutum ve davranışlarını şekillendirmektedirler (Ergun zler ve nver, 2012:346). Çalışanların örgütle kurmuş oldukları bağ,

örgütle ilgili düşünce ve duyguları çerçevesinde davranışlar oluşmakta ve örgütü de ciddi biçimde etkilemektedir. Bu bağlamda, örgütte güvenli davranış geliştirme amacıyla uygulamaya çalıştığımız iş sağlığı ve güvenliği politikalarının uygulanma başarısı için de psikolojik sözleşme önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2 : Çalışanların Psikolojik Sözleşmeyi Oluştururken Ögüte Yöneltilikleri Sorular

Yukarıdaki şekilde çalışanın örgütle kurmuş olduğu beklenti ve yükümlülük ilişkileri çerçevesinde bu soruların cevaplarını nasıl algılayacağı psikolojik sözleşmesini ağırlıklı olarak belirlemektedir. Bunun sonucunda ilk başta yazılı bir iş sözleşmesiyle örgütle kurmuş oldukları ilişki tekrar şekillenecek çalışanın işyeriyle arasında kurduğu yeni ve içsel

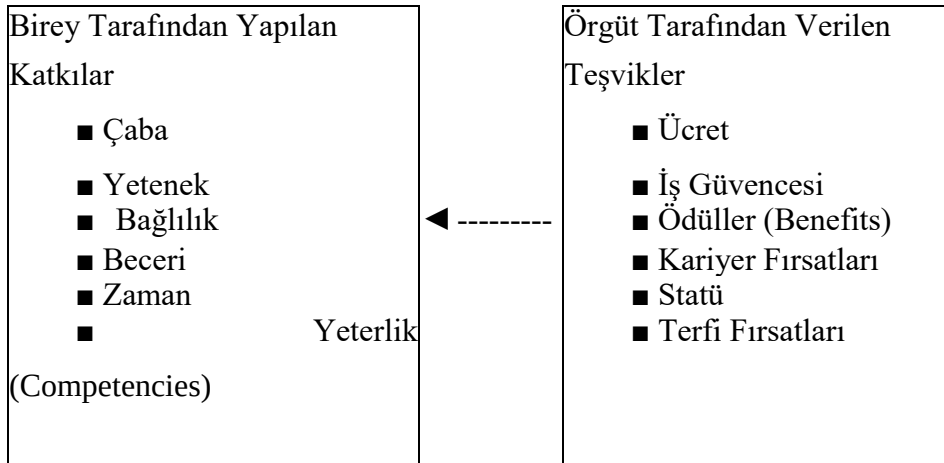
bir sözleşme olan ve etkin bir biçimde davranışlarını yönlendiren psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmaktadır. Bu sözleşme, çalışanın iş ile ilgili algısını şekillendirerek, çalışanın davranış çıktısı olarak kendini göstermektedir. Çalışanın örgütle kurmuş olduğu ilişkinin sonucunda yani örgütteki yaşantısı ile kazanılmış bilgiler olarak kabul ettiği başka bir biçimde örgüte dair öğrenme kazandığını hissettiği bu süreç sonucu içsel bir sözleşme oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme doğası gereği dinamik bir yapıdadır. Öznel olarak değişebildiği gibi, her zaman da aynı özellikleri olmayabilir. Beklentilere dayalı şekillenen yapısı sebebiyle çalışanların beklentilerinin değişmesi, konjonktürel değişimlerin iş yaşamına yansımaları gibi tahmin edilemeyen farklı etkenlerin de süreç içerisinde bu dinamik sürece etki ettiği öngörülmektedir. Psikolojik sözleşme örgütteki farklı dinamikleri harekete geçirerek davranışsal sonuçlar meydana getirmektedir. Çalışanların geliştirmiş olduğu psikolojik sözleşme algıları sonucu tüm örgütü tetikleyebilecek tutum ve davranışların ortaya çıkacağı öngörüsüyle örgütte güvenli davranış geliştirilmesi sürecinde önemli bir etken oluşturacağını hesaba katmak, iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları açısından proaktif bir yaklaşım olarak kabul edilmelidir.

Çalışanların tutum ve davranışlarının belirleyicisi olan bir etken olarak karşımıza çıkan psikolojik sözleşme kavramı, çalışan-işveren ilişkisini açıklamakta da faydalı olmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda önemli ölçüde çalışanların örgütle kurmuş oldukları karşılıklı beklenti ve yükümlülükler rol oynamaktadır. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların örgüte bağlılığını, örgütsel vatandaşlık görevlerini yerine getirme isteklerini, işe devamlılıklarını ve bunların uzantısında örgütteki verimliliklerini etkileyen göz ardı edilmesi ciddi sıkıntı yaratabilecek bir kavramdır. Tüm bunlarla ilişkili olarak da örgütte güvenli davranış inşa edilmesinde öngörülebileceği gibi üzerinde durulması gereken bir etken olmaktadır (Patrick, 2008).

Endüstriyel ilişkilere son yıllarda yaşanan gelişmeler perspektifinde bakıldığında örgüt içi ilişkilerde işveren odağından çalışan odağına yöneliş gerçekleştiği görülmektedir. Bu anlayış çerçevesinde işverenden beklenen; çalışanlara motivasyon unsurları düzenleyerek çalışanları harekete geçirip, çalışanları istenilen davranışlara yönlendirmesidir. Bu sayede, psikolojik

sözleşmeler çalışanlara güven ve işveren tarafından onaylanmış davranış duygusu yaratırken, işveren sürekli yaşayacağı denetim tedirginliğinden bir nebze rahatlamaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495). Ayrıca ilişkili olarak örgütte güvenli davranışın ortaya çıkması, çalışanların güvenlik kültürünün etkin bir şekilde bir iç denetim mekanizması oluşturmasının bir sonucu olarak güvenli davranış sergilemeyi bir örgütsel vatandaşlık ödevi olarak gömesini ifade eder. Bu durumsa iş sağlığı ve güvenliği açısından örgüt içi denetim mekanizması oluşması manasına gelmektedir ki esasen örgütlerin nihai hedefleri bu davranışları geliştirmek yönünde olması gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmenin şekillenme sürecinde tarafların vermiş olduğu değerler arasında önemli sosyal teorilerden olan karşılıklılık ve denge oluşturma teorileri çalışanların algıları ekseninde sürekli şekillenmektedir. Çalışanın örgüte sağladığı değerleri ve örgütün ona sağladıkları arasında denge kurulduğuna inanması ve karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde verilen emek değerinin kendi algısındaki doğru değeriyle buluştuğuna kanaat etmesi, psikolojik sözleşmenin pozitif yönde şekillenmesi için kritik bir denge olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin karşılıklı beklentiler dahilinde doğası aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

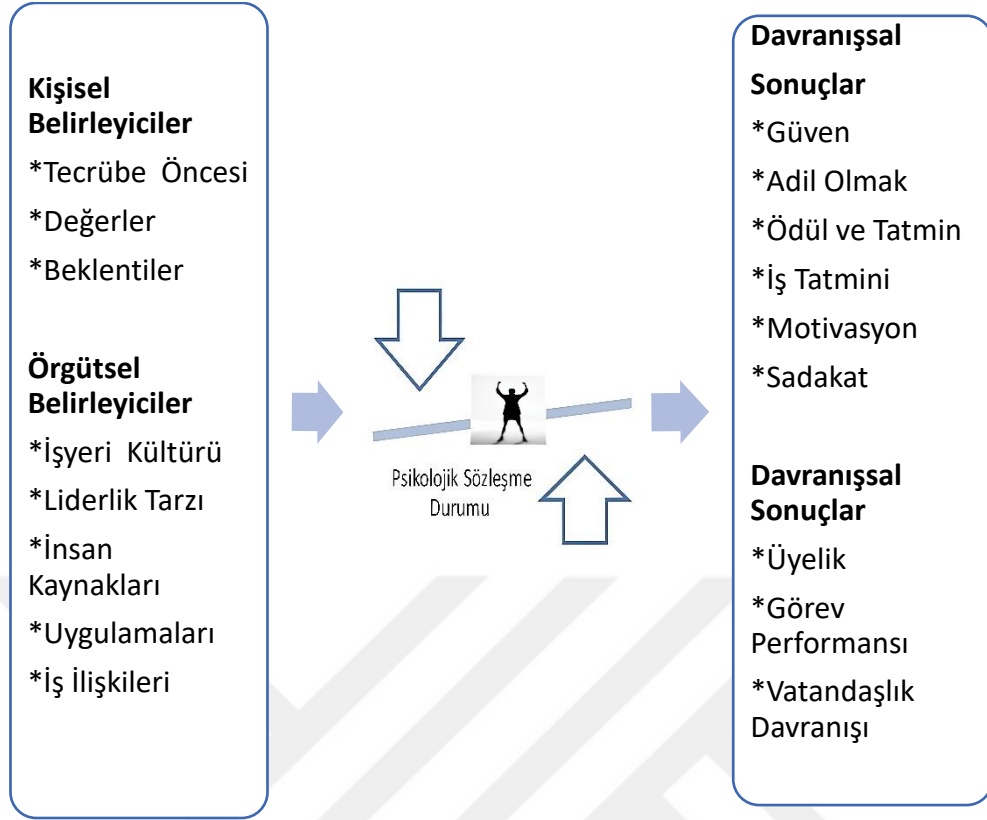


Şekil 3 : Psikolojik Sözleşme

Kaynak: (Mimaroğlu, 2008:48).

Psikolojik sözleşmelerin pozitif yönde geliştirilmesi hem bireylerin hem de örgütün üretkenliğini arttırdığı kabul edilmektedir (Rousseau, 1995). Yukarıdaki şekilde çalışanın örgüte kattıkları ve örgütten beklentileri ile şekillenen psikolojik sözleşme sürecinde genel başlıklar ifade edilmektedir. Fakat psikolojik sözleşmelerin doğası öznelidir. Her çalışanın beklentileri farklı olabileceği gibi psikolojik sözleşmeleri de bu farklılıklarla ilişkili olarak çeşitlenmektedir. Bu önemli nokta bir yandan konuyu daha karmaşık bir noktaya taşıırken bir yandan da konunun önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda da psikolojik sözleşmelerin davranışsal çıktılarının, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek anlamında fayda sağlayacak başka bir yönünün altını da çizmek de örgütlerin konuya vermeleri gereken önemin altını çizmek açısından anlamlı olmaktadır.

Aşağıdaki şekilde Guest, psikolojik sözleşmenin örgüt içerisindeki belirleyicilerine ve örgüt açısından önem taşıyan sonuçlarını şema halinde göstermektedir. Buna göre, örgütsel ve bireysel değişkenlerinin örgüte olan güvenin, iş tatmininin, çalışan motivasyonunun, örgüte duyulan sadakat duygusunun, çalışanın performansının, örgütsel vatandaşlık görevlerini yerine getirme isteği gibi davranışsal sonuçlarında artmaya ya da azalmaya neden olacağı anlatılmaktadır. Bu örgütsel davranış örüntülerinin ise örgütte güvenli davranış ortaya çıkmasında önemli parametreler olduğu rahatlıkla öngörülebilmektedir. Bu çalışmanın davranış oluşturma dinamiği güvenli davranış ortaya çıkarma süreci için anlamlı gözükmektedir.



Şekil 4: Psikolojik Sözleşmenin Belirleyicileri ve Sonuçları

Kaynak: (Guest, 1998).

Psikolojik sözleşme kavramına yönelik önemli bir eleştiri, diğer örgütsel davranış teorileri temelinde açıklanması gereken katma değeri olmayan ve daha soyut olduğu için gereksiz görülebilen bir kavram olması olabilmektedir. Şimdiye kadar çok az ilgi görmüş çok önemli bir konudur. Bu kavramın işletme yönetiminde kalıcı bir yer haline gelmesi için bu konuda araştırma yapılması gerekmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 644-645).

Daha genel bir ifadeyle psikolojik sözleşme tanımını ise şu şekilde genişletmek de mümkündür; çalışanın örgütle kurmuş olduğu karşılıklı ilişki çerçevesinde dinamik bir yapıda yani sürece göre şekillenen ve yazılı olarak ifade edilmeyen beklentilerle oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu sözleşmenin temel ayaklarından birini işverenin çalışandan iş ahlakına uygun olan dürüstlük, kurallara uyma, bağlılık, işi nitelikli yapma gibi beklentileri oluşturmakta iken diğer tarafın yani çalışanın beklentileri ise

işindeki değerlendirme kriterlerinin nasıl uygulandığı, çalışana kendi bilgi, yetki ve sorumluluklarına dair olanakların doğru bir şekilde verilmesi, örgüt içi pozitif ilişkiler gibi beklentiler oluşmaktadır. Bu karşılıklı beklenti örgüsü çalışanın örgütle kurmuş olduğu psikolojik sözleşmenin omurgası niteliğindedir. Bu karşılıklı beklentilerin yerine gelmemesi ve kişilere taahhütlerin yerine getirilmediği algısı bu süreçte psikolojik sözleşmeyi bozmaktadır (Rousseau, 1995).

1.1.2. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Kuramlar

1980’li yıllardan sonra daha çok örgütsel davranış alanında zikredilmeye başlanan psikolojik sözleşme kavramı esasında kökleri farklı kuramlara dayandırılarak güçlendirilmiş önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuramlardan bazıları şu şekildedir: Karşılıklılık normu, sosyal mübadele kuramı, eşitlik kuramı, beklenti kuramı ve Lawler- Porter modelidir.

1.1.2.1. Karşılıklılık Normu

Karşılıklılık normunun genel yapısı itibari ile kişilerin kendilerine yardımcı olan insanlara karşı duygusal yakınlık beslediklerini ve bunun evrensel niteliği olan bir durum olduğunu savunan Gouldner, ancak bazı şartlarla durumun gerçekleştirilme ihtimalinin farklılaşabileceğinden bahseder. Bu durumlar kişilerin kendi karakter özelliklerine karşı karşıya kalınan durumun mevcut şartlarına ve normal atfedilen değere göre değişim gösterebileceğini ifade etmiştir. Kişilerin fayda sağladığı durum sonucunda ellerine geçen kazançların değeri, bu kişilerin o an bu faydaya ihtiyacının olma derecesiyle ilişkilidir. Evrensel nitelikte olan karşılıklılık ilişkisinin kişilerin karakter özelliklerine ve elde etmeyi hedefledikleri sonuçlara vermiş oldukları değere göre farklılık kazanabileceğini vurgulamıştır. Benzer şekilde kişilere bu yolda hizmet eden tarafların kaynak ve güdülerini de karşılıklılık normunun zeminini etkileyecektir (Gouldner, 1960: 161-178).

Kişinin ihtiyaç duyduğu yardım, bu yardıma yüklediği değer ve önemle ilişkilendirilmektedir. Bunun için kişinin içinde bulunduğu mevcut koşullar ve kişisel beklentileri önemli olmakla beraber vericinin gücü ve güdülerini de

karşılıklılık normunu etkilemektedir. Karşılıklılık normuna göre, örgüt çalışanına vaatlerini ve yükümlülüklerini yerine getirmezse çalışanlar misilleme olarak örgüte katkılarını eksiltme eğiliminde olacaklardır (Erdoğan, 2015:30). Genel olarak karşılıklılık normu olarak isimlendirilmesinden de anlaşılacağı üzere kendilerine yardım eden kişilere karşı insanların bir duygusal yakınlık kurarak genel olarak bu yardım ya da elde edilen değere karşılık verecekleri varsayımıyla bir ilişki kurulmakta olduğu söylenmektedir.

İnsanların kendilerine fayda sağlayan kişilere karşı onları koruyucu şekilde davrandıkları yani onlara zarar gelmesini önleyecek şekilde hatta gerekirse duruma mukabil görmüş oldukları faydaya cevap verecek duygusal meyile sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu yaklaşımla net olarak değerlendirilebilir ki örgütte güvenli davranış ortaya çıkması sürecinde çalışanların bu duygusal meyile sahip olabilmeleri örgüte de iş sağlığı ve güvenliği için doğru davranış geliştirme düzleminde fayda sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının iş güvenliği hedefleri açısından en önemli etkisi belki de örgütlerde güvenli davranış sergileme yönünde oluşturulan içsel denetim mekanizmasının çalışanlar tarafından oluşturulmasıdır.

1.1.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı insanların sosyal ilişkileri seçtiği zeminlerin belli bir ödüllendirme beklentisi üzerine kurgulandığı esasına dayanır. Bu beklentiler saygı görme, arkadaşlık, dikkate alınma, sosyal statüsünün tanınması gibi farklı şekillerde sosyal ilişki bağları içeren sosyal kazanımların söz konusu olabildiğini ifade etmektedir (Karagonlar vd., 2015).

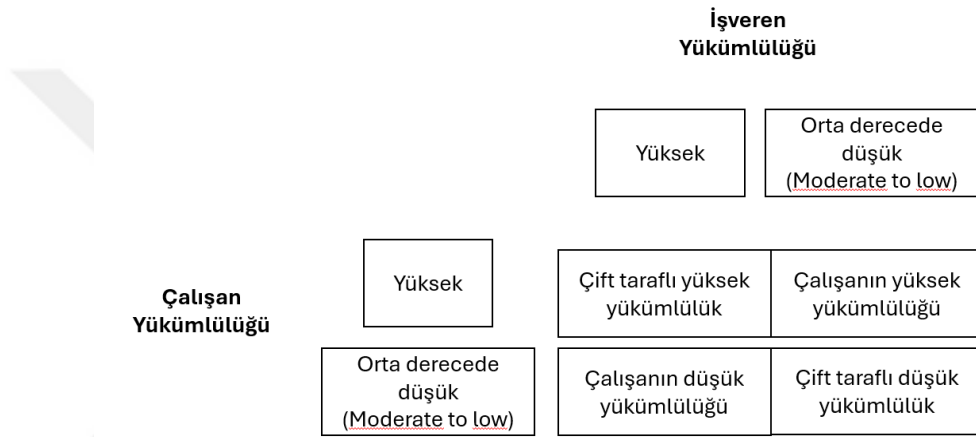
Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde kişilerin bu ödül beklentileri, toplum içerisinde onların sosyal ilişkilerini seçip belli örüntülerde iletmesini sağlayan motivatörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeptendir ki kişilerin öznel beklentileri, ödül olarak tanımlanan durum ve nesnelere değer gösterme davranışında da çeşitlilik oluşturmaktadır. Kişiler sosyal mübadelelerini kendi motivatörlerine göre kurmaktadır.

Sosyal mübadele normu çerçevesinde ideal kabul edilen ilişki dengesi, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesinde dengede olduğu durum olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların oluşturmuş olduğu psikolojik sözleşme çerçevesindeki yükümlülüklerin örgütün yükümlülükleri ile uyumlu kabul edilerek tarafların bu yükümlülükleri karşılamadaki davranışları ve istekleri de süreçte anlamlı kabul edilmektedir (Blau, 1964). Dengesiz mübadele ilişkilerinin bir kısmı çalışanın düşük, işverenin yüksek yükümlülükler çerçevesinde oluşturulan iş ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Bu dengesizlik çalışanın algısında kendi payına düşeni yapmasına rağmen örgütün kendisine karşı yerine getirmesi gereken yükümlülükleri gerçekleştirmediğini düşündürmektedir. Süreç içerisinde çalışanın, kendi yükümlülüğünün örgüte karşı düşük olduğu ve de örgütün mevcut yükümlülüğünün ise dengesiz şekilde yüksek olduğunun farkına varacağı düşünülmektedir. Çalışanın yükümlülüğünün işverenden fazla kabul edildiği durumlarda, çalışanlar örgüte kendilerini geçmişteki pozitif davranışlarından ötürü borçlu hissetmektedir. Bu bağlamda işverenle çalışan arasında mübadele dengesinin tekrar pozitif yönlü dengeye gelme ihtimalinden bahsedilmektedir (Shore ve Barksdale, 1998)

Sosyal mübadelenin geçerli olduğu bir bağ kurulurken kişinin konumu önem taşımaktadır. Sosyal mübadele ilişkisi için bağlar üç farklı şekilde kurulabilmektedir; Bu bağlar bağımsızlık durumu, karşılıklı bağımlılık durumu ve bağımlılık durumu başlıkları altında şekillenmektedir. Esasında bağımlılık ve bağımsızlık söz konusu olduğunda sosyal mübadeleden bahsetmek doğru olmasa da sosyal mübadele daha çok karşılıklı bağımlılık ilişkisine dayanmaktadır. Yani bu kavram sosyal yaşam içerisinde de karşılıklı dayanışma ve bağlılık oluşturmaktadır. Sosyal mübadele taraflarına bakıldığında örgütler için sendikalar, işverenler, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler her bir taraf sosyal mübadele içerisinde konumlandırılabilir. Tarafların birbirlerine sundukları çıktılar sosyo duygusal çıktılar olabildiği gibi ekonomik çıktılar şeklinde de olabilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışanlar karşılıklı bir dengenin varlığına inançları olsa da sağlanan faydanın karşılığının ne zaman ortaya çıkacağı belli olmamaktadır (Wayne, vd., 1997). Aynı zamanda

kişilerin sosyal ihtiyaçları gibi sosyal duygusal çıktılar üzerine odaklanan mübadele ilişkilerinde içsel bir onay söz konusu olduğu için bu ilişkilerin daha uzun vadeye yayıldığı söylenebilmektedir.

Shore ve Barksdale 1998 yılında yayınladıkları çalışmalarında mübadele ilişkisi ve kişilerin yükümlülükleriyle ilgili bir model geliştirmiştir. Bu modeli, 327 MBA öğrencisi üzerinde test ederek bu doğrultuda varsayımlarına destek oluşturmuştur. Modeldeki yükümlülükler ilişkisi aşağıdaki şekilde gibidir. Buna göre;



Şekil 4: Sosyal Mübadele Yükümlülükleri

Kaynak: (Aydın, 2017:552).

Modelde çalışan ve işveren yükümlülükleri arasındaki ilişki yüksek düzeylerde yerine getirilebiliyorsa, aralarında kurmuş oldukları mübadele ilişkisi dengede kabul edilmektedir. Böyle bir ilişki, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak birbirlerine karşı pozitif yönlü algı oluşturduğu güçlü yapıda bir sosyal mübadele ilişkisini yansıtmaktadır. Karşılıklı olarak hem çalışanın hem işverenin üzerine düşen yükümlülükleri gerçekleştirme durumu orta düzeyde kabul edilmişse, mübadele ilişkisinin dengede olduğu, ancak zayıf bağın bulunduğu kabul edilmektedir. Buna göre, böyle bir mübadele ilişkisi çalışanın beklentilerinin yükümlülüklerini yerine getirme durumları doğrultusunda şekillenmektedir. Ayrıca kısıtlı bir emek göstererek örgütten bu kısıtlı emek beklentisi oluşunca kısıtlı bir geri dönüş olmaktadır. Bu da bize gösteriyor ki çalışanların örgütle kurmuş oldukları

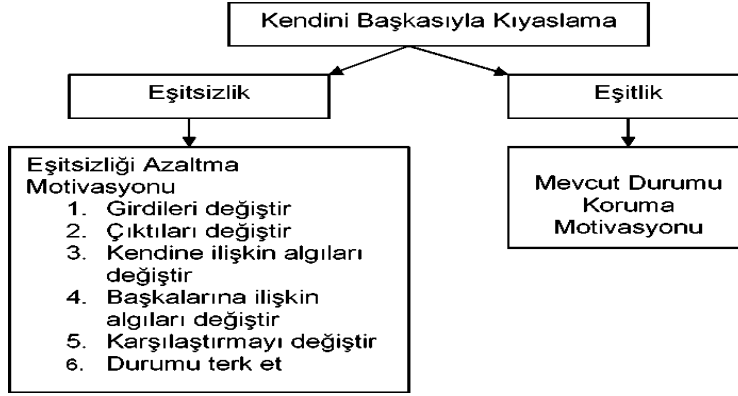
sosyal mübadele tipolojisi, beklentiler ve yükümlülüklerin karşılıklı olarak ne düzeyde karşılandığı ile ilişkilidir. Mübadele ilişkisine göre çalışanların denge arayışında oldukları kabul edilse de dengeden her zaman için söz etmek mümkün olamamaktadır (Aydın, 2017:552)

1.1.2.3. Eşitlik Kuramı

Algılanan eritlik veya eritsizlik, örgüt içerisinde çalışanların iş tatmini açısından önemli bir motivasyon unsuru olarak kabul edilmektedir. Adams'ın geliştirdiğı eritlik kuramı, psikolojik sözleşmeyi çalışanların algılaması ve süreç içerisinde şekillendirmesi açısından da önemli bir kuram olarak karşımıza çıkmaktadır

Çalışanlar, iş yerlerinde kendi sarf ettikleri emeğın aldıkları sonuçla ilişkisini kurarken aynı örgütte aynı işi yapan çalışanların elde ettiğı sonuçlarla kıyaslamaktadır. Adams iş yerindeki kişilerin iş motivasyonlarının ve iş tatminlerinin kendi algıladıkları girdi- çıktı dengesi yani sisteme giren toplam değerler ve çıktı olarak alınan ürünler ilişkisine göre belirlendiğini ifade etmektedir. Örneğın, algılanan fazla ödemenin eritlik üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışanların fazla ödemeye kıyasla dahi adil ödemeyi tercih ettiğini tespit etmiştir (Luthans, 1995:161).

Stanley J. Adams'ın geliştirmiş olduğu “eritlik kuramı” temelde iş tatminlerinin dolayısı ile örgütteki başarısı için çalışanların eritlik ve adalet algılarının önemli olduğunu ifade etmektedir. Kuramın temelde çalışanın işe kattıklarını girdiler olarak kabul eder; işten ekde ettiklerini de çıktılar olarak ifade eder. Adams eritlik teorisini dört temel kavrama dayandırmaktadır. Bunlar; alışan, karşılaştırmaı, girdiler ve çıktılar olmaktadır. Bu eksende çalışan işe vermiş olduklarını ve almış olduklarını diğer çalışanların elde ettikleri şeyler ve dlleri ile kıyaslamaktadır (Tutar, 2014:71).



Şekil 5 : Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar

Kaynak: (Mimaroglu, 2008:42).

Yukarıdaki şekilde örgütte çalışanların adalet algıları ile ilgili davranış geliştirmesi, çalışanların kendilerini başkaları ile kıyaslaması üzerinden gösterilmiştir. Çalışanların örgütten kişisel olarak beklentileri, psikolojik sözleşmelerin algısını ve süreç içerisinde değişimini yöneten en önemli faktörlerdendir. Bu sebeptir ki çalışanlar örgütte bir kıyas mekanizması geliştirirler. Çalışanlar beklentilerinin nasıl karşılandığını ya da karşımadığını bu kıyas mekanizmasını kullanarak yordar ve adalet algısı geliştirirler. Bu sebeple çalışanların örgütle ilgili adalet algıları psikolojik sözleşmelerini şekillendirerek davranışlarını ve tutumlarını oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde eşitlik algısının farklı sebepleri olabilse dahi genel anlamda açık ve net yönetim politikaları kişinin eşitlik algısında en önemli rol oynamaktadır. Yönetimin adaletli ve eşit davranış şekli çalışanların bu algısını koruma yönünde önemli bir eylemdir. Bu girdi çıktı dengesi terazinin kefelelerine benzetilebilir şöyle ki kişilerin örgüte kattıkları değer ve emek karşılık bulduğu çıktıyla anlamlıysa bu farklılık çalışanlar tarafından algılanacaktır. Fakat çalışanların örgüte sağladığı fayda açıklanabilir bir farklılıkta değilse aynı emeği ve aynı girdiği sağlayan kişiler arasında bir adaletsizlik algısı söz konusu olacaktır. Adaletli ücret dağılımı gibi faktörler çalışanların eşitlik algısını belirleyerek kendi katma değer yaratan fayda kanallarını örgüte katmakta, yavaşlama ve geri durma eğilimini göstermelerine yol açmaktadır. Bu sebeple yöneticiler adil olmayan davranışlar konusunda yaratılan algıya çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

(Mimaroğlu, 2008:42). Çalışanın eşitlik algısı oranı diğerler çalışanlardan farklı olduğu yönünde ise, bu oranı eşitliğe geri döndürmek için çabalayacaktır. Eşit haklara sahip olduğunu hissetmek çalışan için önemli bir motivasyon olmaktadır. Bu konuda çalışanlar tarafından algılanan eşitsizlik algısının düzeltilmesi önemli bir konu olmaktadır (Luthans, 1995:161).

1.1.2.4. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramının temelinde yatan anlayış kişilerin özellikle ekonomik beklentileri açısından rasyonel davranış sergilediği yönündedir. Bireyler tercih durumunda kaldıklarında kendileri için avantajlı olarak kabul ettikleri tercihe yönelecektir. Burada bireyleri karar aşamasında etkileyen üç önemli faktör söz konusudur. Bu faktörler; “değer”, “beklenti” ve “araçsallık”tır. Değer kavramının ifadesi burada kendi duygusal eğilimi itibarıyla belirlenmektedir. Kişilerin kendi motivasyonları kendi attettikleri değerler doğrultusunda oluşmaktadır. Bunlar bireylerin duygusal güdülenmesinde ve istenme derecesinin oluşmasında önemli faktörlerdir. Elde edilen sonuçların sadece kişilerin seçimine bağlı olduğunu söylemek durumu ifade edebilmek için oldukça yetersiz kalacaktır. Aynı derecede kontrol dışı başka koşullarda etkili olmaktadır. Önemli bir içsel faktör olarak karşımıza çıkan kişinin bu tercihi yapmasında hedeflerine ulaşmadaki etkinliğine olan inancı sayılabilmektedir. Bu inanç “beklenti” yahut “özel olasılık” şeklinde isimlendirilmektedir (Vroom, 1964: 15-16).

Genel varsayımlara dayanarak, beklenti teorisi, çalışanların örgütte davranışları hakkında karar alma sürecinde etkin olmaktadır. Vroom modeli bir örgüt çalışanlarını motive etme tekniklerine doğrudan katkıda bulunmasa da çalışanların davranışlarını anlamada değerlidir. Bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturabilmektedir. Örneğin, çalışanlara üretim için belirli bir standart verilmektedir. Yönetim, çalışanların çıktılarını ölçerek çeşitli kişisel hedeflerinin (para, güvenlik ve tanınma gibi ikinci seviye sonuçlar) ne kadar önemli olduğunu; örgütsel hedefin araçsallığını (birinci hedefler ve çalışanların çabalarının ve yeteneklerinin örgütsel hedeflere ulaşacağına dair beklentilerini)

belirleyebilmektedir (Luthans, 1995:157). Bu şekilde örgüt beklentiler ekseninde çalışanların davranışları için motivasyon oluşturarak çalışanları güvenli davranışlara sevk edebilmektedir.

Amaçlar ve beklentilerin çalışanlar ve örgüt tarafından açık şekilde ifade edilebiliyor olması hem örgütteki çalışanların hem de yöneticilerin işini oldukça kolaylaştırmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin süreç içerisinde oluşumunda kişilerin kafalarında oluşturdukları öznel beklentileri, sözleşme algıları üzerinde etkili olmaktadır. Beklenti kuramı psikolojik sözleşmenin örgüt için inşasında önemli bir yere sahiptir. Bu beklentilerin karar alma, işe girme, süreç içerisinde görev üstlenme istekleri ve hatta örgüt içerisindeki verimliliklerinde önemli role sahip oldukları kolaylıkla öngörülebilmektedir. Bu durumu dikkate alarak da örgütün ve çalışanların beklentilerinin örtüşmesi hem örgütün verimini yükseltecek hem de çalışanların örgüte olan bağlılıklarını pozitif yönde etkileyip örgütün hedefleri açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Örgütteki üyeler hem kendileri için hem de örgütle ilgili iki farklı kaniya sahiptir. Bu konular örgüte katılarak elde etmeyi ümit ettikleri kendi amaçları ve örgütün kendi amaçları hakkındaki kanısı sahibi olmak üzere iki farklı görüşün bileşkesi şeklindedir. Fakat çalışanlar bu iki düşünce arasında ayırım yapmaz. Bilinçli bir şekilde bu düşünceleri ayırıp teker teker kritik etmezler. Fakat kendi amaçlarına örgütün amaçlarının hizmet edip etmediğine dikkat ederler. Yani kişinin beklentisi maddi kazançla ilgili ise bu maddi kazancı sağlayabileceği bir kurum içerisinde çalışıyorsa kişi, örgütün çıkarlarına hizmet ederken kendi çıkarlarına da hizmet edeceğini düşünür. Bunun için pozitif yönde bir amaç birliği olduğu düşünüldür (Hicks, 1967).

1.1.2.5. Lawler- Porter modeli

Bu modelin örgütlerde efektif bir şekilde kullanımını sağlayabilmek diğer modellerden biraz daha karmaşık kabul edilebilmektedir. Çalışanların motivatörlerinin bilgisinin ödül sisteminin kurgulanabilmesi için önemlidir ki kişisel beklenti farklılıklarını analiz edebilmek oldukça zor olabilmektedir(Nadler ve Lawler, 1989)

Çalışanların içsel ve dışsal motivatörlerinin toplam değer ölçütü ile sosyal kıyas yaparak kendi değer kavramlarıyla diğer çalışanlar arasında adalet algısı üzerinden bir denklik oluşulması varsayımı bu modelin esas mantığını oluşturmaktadır(Mimaroğlu, 2008:46).

1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri

Levinson ve arkadaşları 1962 de psikolojik sözleşmenin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir;

- Yükümlülükler algısaldır.
- Subjektiflik önemli bir unsurdur. İnformaldirler.
- Kişiden kişiye göre farklılık göstermektedirler.
- Karşılıklı ilişkiler çerçevesinde şekillenmektedir.
- Dinamiktirler. Sürekli değişebilir yapıdadırlar.
- İhlal edilmesi sonucu duygusal tepkiler ortaya çıkmaktadır.

şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre psikolojik sözleşmelerin doğası gereği çalışanlar için farklılık göstereceği üzerinde önemle durulmuştur (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:7-8).

Özler ve Ünver(2012:329) ise psikolojik sözleşmenin özelliklerini;

- Algılara dayandığı için çoğunlukla duygusal konularla ilişkilidir.
- Çalışanların beklentilerini önemli rol oynamaktadır.
- Karşılıklı prensibine dayanır. Tarafların yükümlülükleri önemlidir.
- Şahsi menfaatler söz konusu olabilmekle birlikte şahsi özgürlük de önemli bir etkidir.
- Oluşumunda en önemli unsurlardan biri de sosyal istikrardır. Geleceğe dair plan yapabilmek için karşılıklı güven önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Sosyal, bilişsel ve davranışsal özelliklere sahiptir.

şeklinde sıralanmıştır.

1.1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

1980’li yıllarda psikolojik sözleşme kavramı hakkında araştırma yapan bazı yazarlar, sözleşmelerin özelliklerinden yararlanarak psikolojik sözleşme kavramına önemli katkılar sağlamıştır. Psikolojik sözleşmenin sübjektif doğası göz önüne alındığında psikolojik sözleşmelerin unsurlarına göre iki alt boyutta işlemsel ve ilişkisel olarak sınıflandırıldığı görülmektedir Çalışmasında; psikolojik sözleşmeleri ikiye ayırarak incelemiştir. Buna göre birinci olarak ilişkisel sözleşmeler; uzun dönemli kariyer programları, iş güvencesi ve kişisel problemlere destek olma gibi politikaları içerir. İkinci olarak işlemsel sözleşmeler ise; daha çok belli bir zaman içerisinde gerçekleşen parasal ilişkiler olarak kendini göstermektedir. İlişkisel sözleşmeler ilişkileri kuran ve koruyan sözleşmeler olmakla birlikte daha açık uçlu ve net olmayan anlaşmalardır. İşlemsel sözleşmeler ücret gibi net konuları ihtiva eder. (Coyle vd. 2008:13).

Psikolojik sözleşmelerin boyutları sözleşmelerin odakları, zamanları, biçimleri ve içeriklerinin nitelikleri ve denge kapsamında işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Odak olarak ifade edilen şey daha çok çalışma ilişkilerindeki ödül sistemlerinin ekonomik veya ilişkisel olma durumu; zaman, zaman algısının net şekilde ifade edilip edilemeyeceğini; biçim, performans kriterleri ve bunlara ait belirlenmiş derecelerini; içerik, çalışanın işe katkısının mahiyeti; denge ise taraflarca algılanan ilişkilerin süreç içerisinde değişimlere karşı dinamik boyutlarını ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmeler, çalışanın örgütün ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak için çaba, yetenek, beceri, zaman, bağlılık gibi çeşitli katkılar sunduğu buna karşılık örgütün çalışanlarına çeşitli teşvikler ve faydalar sağladığı bir denge ekseninde şekillenmektedir.(Mimaroğlu, 2008:48-49).

Rousseau (1995)’ya göre sözleşmelerin özellikleri şu şekildedir;

İşlemsel Sözleşmelerin özellikleri:

- Kısa zamanda maddi değişimlerin gerçekleştiği,
- Ekonomik koşulların iyileştirilmesiyle ilgili ödül sistemleri gerektiren,

- Kişisel etkilerin zor gerçekleştiği,
- Belli zamanlarda gerçekleşen,
- Net belirtilen koşullara bağlılığın yüksek olduğu,
- Esnekliğin az olduğu,
- Mevcut yeterliliklerini işlevselleştirmeye dayalı,
- Şartların açıkça belirtildiği sözleşmelerdir.

İlişkisel Sözleşmelerin özellikleri:

- Açık uçlu ilişki ve zaman diliminin olduğu,
- Yatırımın çift taraflı önemli olduğu,
- Bağlılığın yüksek ve çıkış engellerinin fazla olduğu,
- Duygusal faktörlerin ekonomik faktörler kadar önemli olduğu,
- Sürekli değişen ve dönüşen yapıya sahip olan,
- Şartları öznel algılanmalara açık sözleşmelerdir.

Psikolojik sözleşmelerin farklılıklarını Millward ve Brewerton (1998) şöyle ifade etmiştir;

İşlemsel sözleşmelerin temel özellikleri:

- Maddi hedeflere odaklanma ve sözleşme yükümlülüklerini uygulama,
- Uzun dönem işverenle gelecek planları yapmamak,
- Gönüllü çalışmalara isteksizlik,

İlişkisel sözleşmelerin temel özellikleri:

- Örgütsel vatandaşlık oluşturabilme,
- Kariyer fırsatları,
- Adil teşvik sistemidir

1.2. Güvenlik İklimine İlişkin Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

1.2.1. Güvenlik İklimi Kavramı

Güvenlik iklimi terim olarak ilk defa 1980'lerde yüksek ve düşük kaza oranlarına sahip endüstriyel sektörde iş güvenliğinin çeşitli yönlerine ilişkin çalışanların algılarını ölçtüğü akademik araştırmasına girmiştir. Zohar'ın

güvenlik iklimi tanımı, çalışanların iş ortamları hakkında paylaştıkları molar algıların bir özeti şeklinde tanımlamış ve güvenlik ikliminin güvenlik değerlendirme puanlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Niskanen ise güvenlik iklimini, örgütlerde algılanabilen ve örgütün çalışanlarına uyguladığı politikalar ve işyerinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için itici güç olarak tanımlanmaktadır (Niskanen, 1994; 241). Bu tanımlamalardan yola çıkarak da güvenlik ikliminin örgütün güvenlik amaçlarının yerine getirilmesinde önemli bir faktör olarak tanımlandığını, bu tanımlamaların da örgütün çalışanların algılarında nasıl yer bulduğu ve konumlandırıldığı ve ilişkili olarak da esasen psikolojik sözleşmelerinin açık şekilde ifade edilmese de davranış geliştirmelerinde etkin rol oynadığı sonucu çıkarılabilmektedir.

Örgüte ait politika ve stratejilerin uygulayıcıları çalışanların algılarını yönlendirebilecek ve yönetebilecek güce sahiptirler. Bu gücün ve vasfın farkında olunması bu süreçte yaşanacak sonuçların akıbeti açısından son derece önemlidir.

İş güvenliği çerçevesinde örgütlerin güvenlik performansları ile ilgili ve yapılan araştırmalarda örgütlerde güvenlik iklim algısı, yönetimin stratejileri gibi bütüncül bir yaklaşımın bu sonuçlarda iyileştirme sağlayabileceğini göstermektedir (Milosevic vd., 2025). Örgütlerde güvenlik iklimi algısının oluşturulması, iş kazası ve meslek hastalıklarının önüne geçilmesinde yönetsel önlemlerden kabul edilmelidir. Fakat iş güvenliği çalışmalarının sistemsal bir kurguda ilerlemesi gerekliliği çerçevesinde risklerin ortadan kaldırılma adımlarının bir bütün olarak düzenlenmesi ve doğru zamanda doğru şekilde yönetilmesi önemli olmaktadır. Çalışanların güvenlik iklimi algısının pozitif yönlü olması, o örgütün çalışanlarının iş güvenliği sağlanmasındaki amaçlar çerçevesinde örgüte duydukları temel güven algısının da pozitif yönlü olduğu sonucu olarak kabul edilmelidir.

Güvenlik ikliminin örgütsel manada farkındalığının ve yönetimin sağlanabilmesi için güvenlik iklimini dört safhada ele alan Cooper ve Phillips, bu süreci basamaklara bölerek yazınında bu kavramın örgütlerde daha anlaşılabilir olmasına katkı sunmuştur. Birinci basamakta, güvenlik iklimine ait örgütteki boyutların ve ölçeğin belirlenmesi çalışmaları; ikinci

basamakta, güvenlik iklimi ve güvenli davranışlar ve bunların kazalarla ilişkilerinin teorik çerçevelerinin incelenmesi; üçüncü basamakta, güvenlik iklim algısı ve ortaya çıkan güvenlik performansı olarak niteleyebileceğimiz sonuçlarla ilişkinin test edilmesi; dördüncü basamakta ise, güvenlik ikliminin bir üst boyutu olan örgütsel iklim ile ilişkilerinin algılanmasıyla ilgili olmaktadır (Cooper ve Phillips, 2004).

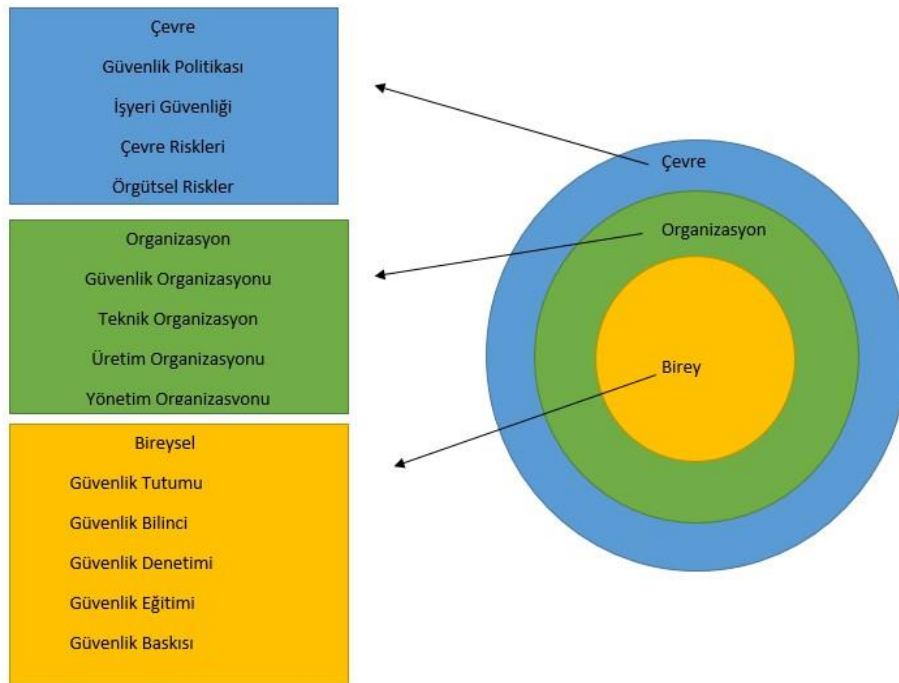
Örgütsel düzeyde incelenen güvenlik iklimi sonuçları ile çalışanların psikolojik algılarındaki güvenlik iklimi algıları arasındaki korelasyon, davranışsal olarak somutlaştırılabilecek teorik bir tabanda değişiklik gösterebilecek eğilimde olduğu kabul edilmektedir (Beus vd., 2010). Yani buna göre de esasen güvenlik ikliminin ve hatta genel bağlamda örgüt ikliminin genel yapısı bağlamında değişken ve bireysel özelliklerin baskın olduğunu söylemek konunun kendi teorik çerçevesi itibari ile altı çizilmesi gereken bir yönü olduğu konu ile ilgili değerlendirilmelerde gözden kaçırılmaması gereken önemli bir noktadır.

Pozitif güvenlik iklimi oluşan örgütlerde çalışanlar, örgütte meydana gelen iş kazası, ramak kala olayları ve tehlikeli durumlarla ilgili bilgileri örgütsel iletişim kanalları aracılığı ile yönetime iletme sorumluluğu hissederken bu durum örgütün güvenlik performansına olumlu yönde katkı sunmaktadır (Huang vd., 2006). Çalışanların örgütte meydana gelen aksaklıkları yönetime doğru bir biçimde aktarmaları iş güvenliği hedeflerinin yerine gelmesi açısından hayati öneme sahip bir durumdur. Böylelikle çalışanların güvenli davranış geliştirme bilinci hakkında da önemli veri edinilebilmektedir.

Güvenlik ikliminin pozitif inşası, çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda motive edebilmenin ve örgüte katılımlarının sağlanması için anlamlı katkılar sunmaktadır (Ajslev vd., 2017). Çalışanların örgütte meydana gelen aksaklıkları yönetime doğru bir biçimde aktarmaları iş güvenliği hedeflerinin yerine gelmesi açısından hayati öneme sahip bir durumdur. Böylelikle çalışanların güvenli davranış geliştirme bilinci hakkında da önemli veri edinilebilmektedir.

Güvenlik iklimi, çalışanların çalışma ortamlarını nasıl yorumladıklarını ve anlamlandırdıklarını ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişilerin zihinlerinde oluşturdukları bu algılar toplamı, onların tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır. Kişiler örgütte geçirdikleri süreç içerisinde davranışlar ve bu davranışların sonuçları hakkında genel bir kanaata varmaktadır. Pozitif güvenlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği politika ve hedeflerinin zıttı yönünde bir davranış sergilediklerinde bu durumun örgüt tarafından hoş görülmeceğine dair inançları vardır ve bu davranışın geri dönütünün uygunsuz bir davranış olarak nitelendirileceğini düşünmektedirler. Bu inançlar da çalışanların davranışlarının daha güvenli örgüt hedeflerine uygun organize olmasına katkı sunmaktadır. Bireysel davranışlardan bütüne döndüğümüzde bu kişisel algılarının örgütün toplam güvenlik performansına katkı sunacağı muhtemel kabul edilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde süreçle birlikte kazandıkları bu algılar ise kişilerin örgütte kurmuş oldukları psikolojik sözleşmeleri olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeptendir ki kişilerin psikolojik sözleşmeleri hem güvenlik iklimini hem de uzantısında güvenli davranışları belirlemek için etkin bir role sahip olmaktadır.



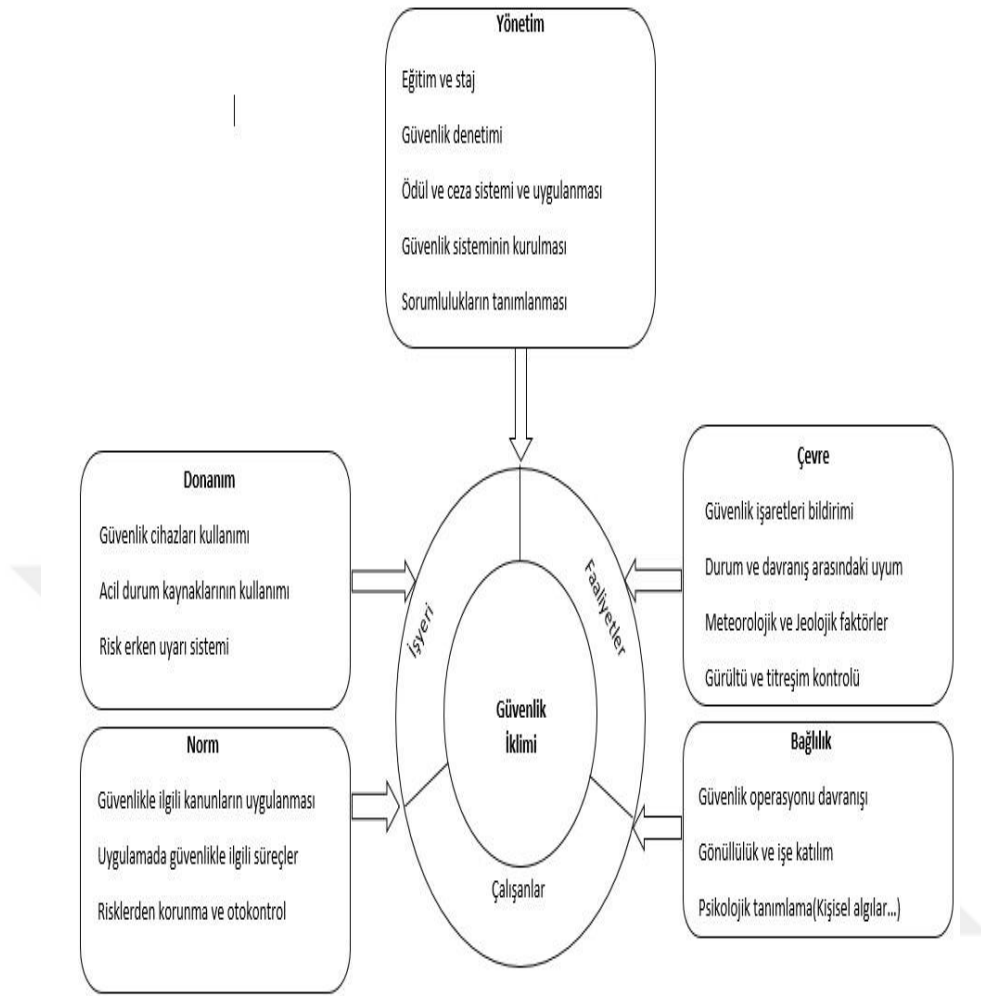
Şekil 6 : Güvenlik İkliminin Boyutları

Kaynak: (Luo, 2020).

Güvenlik ikliminin boyutlarına ilişkin kapsamlı çalışmaların analizine dayanan kurumsal güvenlik iklimi tanımıyla eşleştirildiğinde güvenlik ikliminin üç düzeyde bileşeni olduğunun altı çizilmektedir. Bu bileşenler Çevre, organizasyon ve birey olarak ifade edilmektedir. Ayrıca günümüz güvenlik iklimi çalışmaları doğrultusunda güvenlik ikliminin boyutlarına bu bakış açısıyla yaklaşılması uygun bulunmaktadır. Genel başlıklar halinde bakıldığında yukarıdaki şekilde belirtilen başlıklar esas alınabilmektedir. Bu bakış açısıyla örgüt içinde güvenlik ikliminin boyutları ifade edilmiştir. Güvenlik ikliminin kişisel algısı da şekildeki gibi bireyin temel olarak algılama biçimleriyle de farklı şekillenebilmektedir (Luo, 2020).

Güvenlik ikliminin örgütteki önemli sonuçlarından biri güvenli davranışların ortaya çıkabilmesinin öngörülebilecek bir zeminin oluşturulmasına katkı sunduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca güvenlik ikliminin, çalışanların güvenli çalışma performansına uyumlarının yanı sıra bağlılığını da tahmin etmede önemli olduğu göstermektedir (Barbaranelli vd., 2015).

Psikolojik sözleşmeler de örgütsel iklim algısı gibi birçok nedene bağlı olarak kişiye özgü nitelik taşımaktadır. Hem güvenlik iklimi kavramının kişilere bağlı algısal olması hem de psikolojik sözleşme kavramının kişiye göre farklılaşabilen nitelik taşıması, sürece göre uygulanan politikalara, yönetimin tavrı ve bakış açısına göre değişebilen yapıda olmaları ortak özellikleri olurken iki kavramın da kişideki etkisinin uyumlu olması en önemli ilişkisi olarak kabul edilmektedir.



Şekil 7 : Atölye Örneği Düzleminde Güvenlik İkliminin Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: (Luo, 2020).

Yukarıdaki şekilde atölye örneğinde faaliyetleri ve mekanlarının güvenlik iklimlerinin düzenleyici ve çevresel boyutlara sahip olduğunu gösteren bir çalışmanın sonucu değerlendirilmiştir. Bu uygulamanın sonuçları açısından bir atölye yöneticisi ilgili güvenlik politikalarına ve yasalarına uymalı ve çalışanların yönetimin ilgili güvenlik kurallarını uyguladığını bilmesini sağlayacak şekilde operasyonel davranışa yönelik güvenlik kuralları belirlemelidir. Çevresel boyut, çalışma güvenliği ortamına ilişkin faktörleri ifade etmektedir. Çalışma ortamındaki farklılıklar, çalışanlara farklı derecelerde güvenlik iklimi algısı sağlayabilir. İş yeri güvenliği çalışmalarında “kimlik ve konum özellikleri” bir faaliyet seçerken dikkate alınması gereken güvenlik faktörleridir. Çalışanlar daha yüksek

düzeyde çevre güvenliği algıladıklarında iş faaliyetlerine katılma konusunda daha istekli olacakları sonucu görülmektedir. Güvenlik ortamı kısmen çalışanların ekipman uygunluğundan kaynaklanmaktadır. Bu, çalışanın iş yerinin kabul edilebilir ekipman ve acil durum kaynakları sağladığına dair algısını ifade eder. Ayrıca iş güvenliği eğitimi, işçinin becerilerini geliştirebilir ve kazaların meydana gelmesini azaltabilir. Kişisel katılım, çalışanın iş güvenliği konularına katılımını ifade eder. İş yeri güvenliği ikliminin işçiler tarafından kendi ortamlarında birlikte oluşturulması gerekmektedir. İnsanların güvenlik ihtiyacı çalışma yaşamında da en temel arzu olmaktadır. Çalışanların güvenli davranış oluşturmaları hem örgütte güvenlik iklimininin sağlanması için hem de yaşamları boyunca güvenlik bilincini sağlayacak bir motivasyon unsuru olarak tetikleyici bir içsel dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır (Luo,2020).

1.2.1. Güvenlik İklimi Etkileyen Faktörler

1.2.1.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimini örgüte ait olan özelleşmiş yapı çerçevesinde çalışanların örgütü nasıl algıladığını içeren bir kavram olarak değerlendirmek gerekmektedir. Örgütün çalışanlarına hissettirdiği destek, aidiyet, yeniliklere açıklık, örgütsel adalet, güven olguları örgütün özünde geçerli olan norm ve değerleri bir şekilde yansıtmakta çalışanların bu toplam etki üzerinden davranış geliştirmelerine sebep olmaktadır (Öztoprak ve Aydoğan, 2025). Örgütteki psikolojik atmosferin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgütteki davranışların ortaya çıkmasında ciddi bir etki yaratmaktadır.

Örgüt iklimini ve örgüt kültürünü araştırmacılar genellikle o kadar yakın görmektedir ki bu yüzden çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanıldıklarına dikkat çekmek gerekir. Kültür daha derin ve köklü bir kavram olmakla beraber anlık davranışsal sonuçların ortaya çıkmasında örgüt iklimi algısının daha farklı role sahip olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Örgüt iklimini sağlık ve güvenlik hedefleri gibi davranışsal manada sonuç ortaya çıkaran fonksiyonel başlıklarla incelemek, sonuçları fark edebilmek adına daha belirgin bir şekilde altını çizebileceğimiz bir zemin ortaya koyabilmektedir (Bakan vd., 2004:66; Bozkurt, 1996:85). Benzer şekilde bir ilişkilendirme

örneği olarak Hawthorne deneylerinde çalışanların, pozitif örgüt iklimi algıları çerçevesinde oluşan performans grafiklerinin olumlu bir şekilde yükseldiği görülmüştür (McGregor, 1957). Bu da bize örgüt ikliminin hedef davranışlara ulaşmadaki emsal başarı hedeflerine örnek sunmaktadır.

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüt içinde okunabilen halini yansıtmaktadır. Örgütte hissedilen psikolojik atmosfer ve örgüt kültürünün dışa vurulmuş anlık izdüşümü olarak da tanımlanabilmektedir. Örgüt ikliminin örgüt kültürüne oranla davranış çıktılarına etkisinden daha net bahsedilebilmektedir (Terzi, 2000:92). Örgüt iklimi ve kültürünün örgütteki genel olarak görünümü makro düzeyde güvenlik iklimi üzerinde etkili olmaktadır (Petitta vd., 2017).

Benzer şekilde güvenlik kültürü ile güvenlik iklimi arasında ince bir ayırım yapmanın avantajları olsa da her ikisi de örgütte güvenliğe verilen önemi benzer şekilde gösterebilmektedir. Diğer araştırmacılar da benzer görüşlere sahiptir: “güvenlik kültürü, örgütte güvenlik iklimi aracılığıyla bir gösterge olarak okunabilen bir çıktı olarak karşımıza çıkmaktadır” (Guldenmund, 2000: 221). Örgütsel iklimi en basit şekliyle ifade edersek örgütte soluduğumuz psikolojik atmosfer olarak tanımlayabiliriz. Bu bağlamda örgüt ikliminin, anlık olarak psikolojik atmosferin hissedilen şekli olarak çalışanların davranışlarını anlık olarak da olsa yönetebildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanların gözünden anlık olarak çekilen psikolojik bir örgüt algısı fotoğrafı gibi de düşünebileceğimiz örgüt iklimi; o an görülen, hissedilen durum olarak ifade edilebileceği gibi psikolojik sözleşme kavramıyla ilişkili olarak çalışanların algısına göre farklılık gösterebileceğinin de altını çizmek gerekmektedir. Bu sebeple, çalışanlar o anlık algı bütününe etkisi altında kalarak bu olumlu ya da olumsuz atmosferin etkisiyle davranış geliştirebilmektedir. Güvenlik iklimi özelinde örgüt ikliminin güvenlik hedefleri esas olmaktadır. Güvenlik ikliminin örgütün iş güvenliği ile ilgili amaçlarının gerçekleştirilmesi için doğru bir şekilde inşa edilmesi, ortaya çıkabilecek olumsuz davranışların kontrol edilebilmesi bağlamında son derece önemlidir.

Güvenlik ikliminin örgütte iş güvenliğinin sağlanması yönündeki spesifik amaca hizmet eden, örgüt ikliminin bir alt ögesi olduğunu kabul

edersek; bu yöndeki istendik davranış olarak kabul edebileceğimiz güvenli davranış öğelerinin güvenlik ikliminin pozitif algılanacağı ortamlarda oluşabileceğini öngörmek kolaylıkla mümkün olmaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili çalışan araştırmacılar, çalışanların örgüt iklimi algısını ölçmeye çalışmaktadır. Örgüt kültürü üzerine araştırmaların ise yoğunlaştıkları olgular: çalışanların inanç ve değerleri gibi daha köklü etmenler olmaktadır. Dikkat edilirse örgüt ikliminin bu köklü etkenlerin çalışanlar tarafından anlık algılanış biçimi olduğu ilişkisi görülmektedir. Örgütün hem fiziksel olarak tasarımı hem psikolojik anlamda algılanması çalışanın davranış geliştirmesinde önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin örgütteki çıktılarından gösterebileceğimiz örgüt iklimi, örgütte çalışan davranışlarında önemli etkenlere sahip olmaktadır. Örgütsel iklimle ilgili araştırmalarda örgüt ikliminin çalışanların performansı, işten ayrılma istekleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi davranış oluşturan önemli etkenler açısından son derece önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Bu ilişkiler de dolaylı olarak iş sağlığı ve güvenliği için istendik güvenli davranış oluşturma yönündeki yapı taşlarını desteklemektedir.

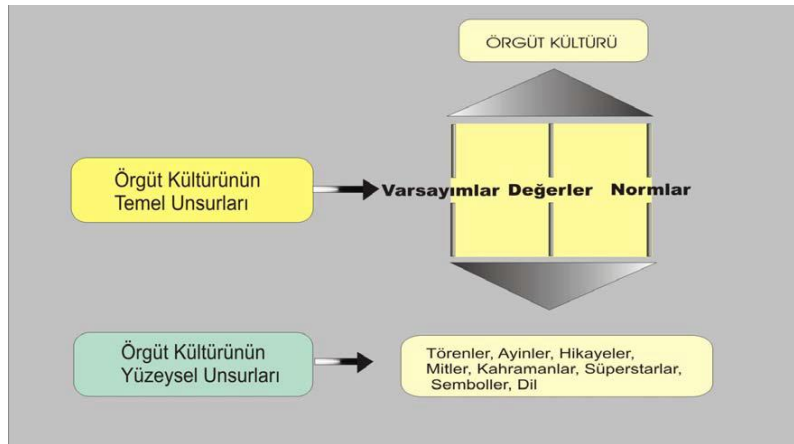
1.2.1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanların örgütte nasıl davranması gerektiğini yazılı olarak ve hissettirilen inanç ve değerlerin toplam ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010:274-275). Schein(1985:9) ise bu tanıımı yaparken örgütte genel kabul gördüğüne inanılan olumlu sonuçlar vermiş birtakım varsayımlar üzerinde çalışanların mutabıklığı ve yeni örgüte girecekler için de örgütü algılamanın doğru yolu olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel değerler, çalışanlara örgütün algılanan ve örgütün açıkça belirlemiş olduğu hedefler aracılığı ile aktarılmaktadır. Örgütsel hedefler ise örgüt içerisinde tanımlanan rol ve beklentiler üzerinden daha görünür hale gelmektedir (Delobbe vd., 2016). Tüm çalışanların ortak değerler bütününe sahip olabildiği bir örgüt yapısında örgüte bağlılığın da fark edilir düzeyde yükseleceği öngörülmektedir. Örgüt içinde paylaşılan değerler veyahut

paylaşılabilen değerler, çalışanların örgütsel hedeflere duydukları bağlılığı da etkileyeceğinden örgütün hedeflerine ulaşım ulaşamayacağı konusunda önemli bir veri kabul edilmektedir (Slack vd. 2015). Rol ve beklenti dinamiklerinin örgüt içerisindeki inşası ve çalışma süreci çerçevesinde çalışanların örgüt kurmuş oldukları psikolojik sözleşmeleri şekillenmeye devam ederek çalışanların davranışlarında etkin rol oynayacaktır.

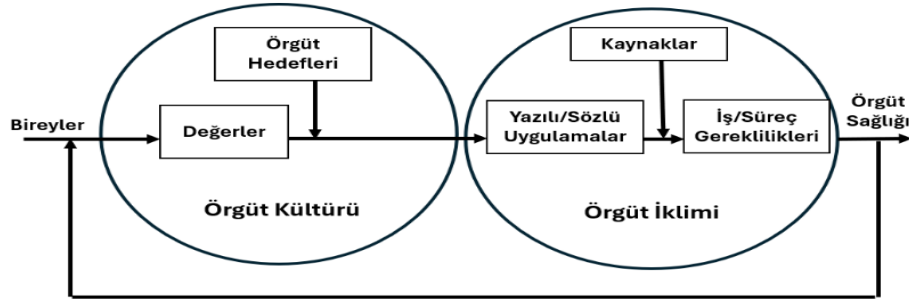
Örgütlerde kültürün en önemli ayakları olan kültüre ait inançlar ve değerler, örgütün prosedürleri ve politikalarının uygulanabilmesinde etkisini göstermektedir. Bu anlamda güvenlik prosedürlerinin istenen bir biçimde uygulanması için güvenlik kültürü öğelerinin tüm sistemde ortak değerler ve inançlar bütününe nüfuz etmesi önem taşımaktadır. Örgütün amaçları doğrultusunda çalışanlara davranış kazandırabilecek yahut davranış geliştirebilecek güçlü örgüt yapıları mutlaka sağlam bir örgüt kültürüne sahiptirler. Güvenlik kültürü ise örgüt kültürünün alt ögesi olup örgüt kültüründen ayrı düşünülemez. Örgütün iş güvenliği hedeflerini esas alan ortak inanç ve değerlerin tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi ile örgütsel başarı sağlanması mümkün olabilmektedir. Esasında çalışanların oluşturmuş oldukları psikolojik sözleşmelerinin oluşumunda ve sürece bağlı yeniden şekillenmesinde de örgütün çalışanların güvenliğine önem verdiği inancı oldukça önemli bir faktördür. Çalışanların örgüt kurmuş oldukları ilişki çerçevesindeki örgüte dair inançları, tutum ve davranış geliştirmelerinde en önemli faktörlerdendir.



Şekil 8 : Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: (Yılmaz, 2006:39).

Örgütün tümü tarafından paylaşılan değerler, örgütlerin hedef davranışları ile çalışanların özdeşleşmesine katkı sunduğu için önemli bir etken olarak tanımlanır. Çalışanların örgütün değerlerinin oluşturulmasında aktif olabilmesi sağlanırsa bu doğrultuda tüm örgüt tarafından kolaylıkla özümseven değerler olma ihtimali daha yüksek görülmektedir (Dromey, 2014). Yukarıdaki şekilde örgüt kültürünün derin ve yüzeysel unsurları gösterilmektedir. Bu şekilde örgütün hedef davranışlarını da kendisine ait bir hedef olarak algılayıp yerine getirmek için içsel motivasyonu daha fazla emek vererek sahiplenici bir tutum geliştirecektir. İş sağlığı ve güvenliği hedefleri doğrultusunda hedeflenen güvenli davranışların sergilenmesinde de çalışanların ortak bir bilinç oluşturma dinamiği üzerine kurgulanmış güvenlik kültürünün inşa edilmesinin ve tüm çalışanların bu ortak amaca riayet etmesinin de örgütün kökleşmiş değerleri ile ilişkilendirilmesi gerekliliğinin de altını çizmek anlamlı olacaktır.



Şekil 9 : Örgüt Sağlığına Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Etkileşimli Roller

Kaynak: (Kurum, 2013).

Örgüt sağlığı, örgütte örgüt iklimini ölçümlendirebilen bir sağlık metaforu olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2014:125). Örgüt sağlığı kavramı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyine bağlı olarak tanımlanmaktadır (Recepoglu ve Özdemir, 2014: 35). Miles, sağlıklı bir örgütü tanımlarken faaliyet alanı ne olursa olsun örgütün büyüüp

gelişebilmesinin etkin şekilde gerçekleşebildiği örgüt modellerinin bu tanıma dahil olabileceğini ifade etmektedir (Tutar, 2018:125). Örgüt sağlığı kavramını örgütsel işlevler yönüyle değerlendirirken; örgütün üç temel boyutta ele alınması gerekmektedir. Bu boyutlar; teknik boyut örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bilgi, tecrübe, yetkinlik gibi tüm kaynakların örgüt hedeflerine hizmet edebilmesi ile ilgili olmakta, yönetsel boyut ise kısaca örgütü koruyabilmek ve örgütün uyum sağlama kabiliyetine sahip olabilmesi için çalışanların güven, sadakat ve bağlılık geliştirebilmeleri için her türlü içsel ve dışsal motivatöre sahip olmasını ifade eder. Son boyut olan örgütsel boyut ise örgütün hem çevrenin hem kendi ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bu işlevleri yerine getirebilen örgütler, sağlıklı örgütler olarak kabul edilebilmektedir (Tutar, 2018:128). Yukarıdaki şekilde Shoaf ve arkadaşları (2004) sağlıklı kabul edebileceğimiz bir örgütte örgüt iklimi ve örgüt kültürü etkileşim halindedir. Örgüt sağlığını, örgüt kültürünü ve örgüt iklimini ilişki dahilinde modelleyerek açık şekilde ifade etmektedir (Kurum, 2013: 18). Bu modelde psikolojik sözleşmeyi de aynı düzlemde oluşturan başlıkların sağlıklı bir örgüt yapısıyla tanımlanan modelin aynı zamanda iş sağlığı ve güvenliği hedefleri çerçevesinde değerlendirme yapıldığında, çalışanların güvenlik iklimi ve güvenlik kültürü algılarının sağlıklı örgüt yapısında pozitif yönlü bir psikolojik sözleşme algısına sahip olabilecekleri ilişkisi de görülmektedir.

1.2.1.3. Güvenlik Kültürü

Güvenlik kültürü, örgütteki çalışanların görev ve konum ayrımı yapmaksızın tüm organizasyonel seviyelerde, örgütün güvenliğe ne kadar değer verdiğine ve güvenliğe vurgu yaptığına dair algılarının bütünsel bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda “burada işleri nasıl yaptığımız” olarak da tanımlanabilir (McHale, 2020).

Endüstrileşme arttıkça iş kazalarındaki görünür artış, örgütte çalışanların güvenlikleriyle ilgili önlemler konusunda çalışmaları zaruri hale getirmiştir (Kılış, 2011). Güvenlik kültürü, temelde iş sağlığı güvenliğinin hedefleri olan iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi açısından

örgütteki iç denetim mekanizması olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği için ortak değerlere sahip olmaları hem birbirlerini hem örgütü koruma bilincine sahip olmalarını amaçlamaktadır. Bu sebeple iş sağlığı ve güvenliği hedeflerinin etkili bir şekilde sağlanabilmesi için güvenlik kültürünün doğru bir şekilde kurgulanması hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından benimsenmesi önem taşımaktadır.

Güvenlik kültürünün doğası gereği çok boyutludur. Örgütsel kaynakların ve güvenlik politikalarının çalışan davranışlarını etkilediği ve bu şekilde örgütün güvenlik çıktılarını etkileyen bir dizi karmaşık süreç karşımıza çıkmaktadır. Örgütte güvenliği iyileştirmeyi ve hedeflenen düzeylere çıkarmak için örgütün, çalışanlar, çalışma ortamları ve örgütsel faktörler arasındaki bu karışık ilişkileri değerlendirmesi ve anlamlandırması gerekmektedir. Böylece çalışma ortamında anlamlı müdahalelerin tasarlanması ve uygulanması için gerekli ortam hazırlanabilecektir.

Güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi terimleri literatürde birbirinin yerine sıkça kullanılmaktadır. Araştırmacılar bu iki terimi net bir şekilde birbirinden ayırmamaktadır. Bu anlamda tarihteki en önemli örnek olarak Chernobil faciasını mercek altına alırsak, “güvenlik kültürü” kavramının ilk defa Chernobil faciasının kaza raporunda yer aldığı görülmektedir (İlhan ve Yemişçi, 2020:708). Bu olayı esas itibari ile incelediğimizde güvenlik iklimi ile de ilgili olduğunu görebilmekteyiz. Açıkça bu olay, güvenlik kültürü öğelerinin güvenlik iklimi algısına nasıl yansıdığını net bir şekilde gösteren bir örnek olarak tarihe geçmiştir. Bazı araştırmacılar bu kavramların birbirinin yerine kullanılmasının ve genel olarak ayırt edici özelliklerinin önemine vurgu yapmıştır (Zohar, 2014).

Tear ve Reader’a göre (2023), güvenlik kültürden iki şekilde etkilenir: birincisi; referans çerçeveleri tarafından risklerin nasıl kabul edildiğini, değerlendirildiğini veya göz ardı edildiğini değerlendirmek ve ikincisi; etkisiyle kültürün bireylerin değerleri, tutumları, algıları, becerileri ve davranış kalıpları üzerinde etkisi olmaktadır. Tüm bu faktörler bütüne bakıldığında bağlılığı, etkililiği ve örgütün tarzını belirlemektedir (Amirah vd., 2024:7).

Güvenlik kültürünün örgütte pozitif olduğunu gösteren bazı durumları belirlemek kurumlar için güvenlik kültürünün inşa edilmesine ışık sağlayacaktır. Örgütlerde hedeflenen güvenlik kültürünün istenilen bazı özelliklerinin temel hatları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1. Örgüt içerisinde güvenlikle ilgili tüm konularda etkin bir iletişim ağı vardır.
2. Çalışanların geri dönüt mekanizması oluşturulurken azarlanma, cezalandırılma gibi endişeleri söz konusu değildir. Çalışanların mevcut durumlarını korkusuzca iletebilmeleri çok önemlidir.
3. Güvenlik ile ilgili aksaklıkların ortaya çıkması sistemdeki sıkıntıların tespit edilmesi için herkes tarafından bir fırsat olarak algılanmaktadır. Bu ortak bilinç örgütün temel değerlerine esas teşkil edecek bir bakış açısı olmalıdır.
4. Eğitim programlarının hazırlanmasında iş yerindeki çalışanların bu güvenlik bilincine ve gereken donanımına sahip olmaları hedeflenmektedir.
5. Tüm çalışanlar iş yerinde oluşabilecek potansiyel tehlikelere hâkim olarak bu tehlikeleri doğru şekilde değerlendirebilmektedirler.
6. Çalışanlar gereksiz risk almama bilincine sahiptirler.
7. Yöneticiler de çalışanların lüzumsuz risk almalarını bilerek ya da bilmeyerek teşvik etmezler. Yöneticiler, çalışanların alınması gerekli ve alınması gereksiz riskler konusunda dahi bilinçli olmasını sağlarlar.
8. Güvenlik hedeflerine yönelik düzeltici bir faaliyet olan geri bildirim sistemi sürekli aktif haldedir.
9. Özellikle davranış odaklı sorunların geri bildirimi düzenli olarak yapılmaktadır. Tüm örgüt bunu ortak bir yaşam biçimi olarak görmektedir.
10. Çalışma arkadaşlarının güvenlik konusunda destekleyici tutum ve davranışları söz konusudur.
11. Genel iş organizasyon şekilleri; yönetimin faaliyetleri, tehlikelerin ortadan kaldırılması ve gereksiz yaralanmaların önüne geçilmesi hedeflenerek planlanmaktadır.

12. Güvenlik kültürünü inşa ederek güvenli davranış bilincini oluşturmak mümkün olmaktadır.

Her şeyden önce unutulmamalıdır ki davranış geliştirmek ve alışkanlıkları şekillendirmek kültür aktarımlarıyla oluşmaktadır. Bu sebeple güvenlik kültürünü inşa edebilmek, çekirdek aile kavramından başlayıp üst katmanlarda ulusal ve hatta uluslararası düzeyde işlenmiş bir kültür bilinci gerektirmektedir.

Güvenlik kültürünün bir başka tanımı, örgüt kültürünün alt sistemi içinde değerlendirilmesi gereken ve örgüte sağlık ve güvenlik performansı anlamında olumlu davranış ve tutumlar geliştirmesine etki eden algı ve düşünceler olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışma yaşamında ve akademik camia tarafından güvenliğin nasıl sağlanacağını tanımlamak için kullanılan sosyal bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda güvenlik kültürünün en önemli fonksiyonu kazaları ve yaralanmaları önlemek için örgütün bir yönetim stratejisi olarak işlev görmesidir. Güvenlik kültürü, örgütlerde yüksek seviyede güvenlik performansı sağlamanın bir yolu olarak görülmektedir (Cooper, 2000).

Örgütün davranış geliştirebilme, dönüştürebilme kabiliyeti geliştirebilmesi örgütün öğrenen organizasyon modeline de uyguladığının bir göstergesi sayılmalıdır. Bu anlamda güvenlik kültürünün inşa edilebildiği örgütler bu modelle uyumluluk göstermektedir. Öğrenen bir organizasyon modeli, örgütte çalışanların hatalarını farketmediği ve geri bildirimi etkin şekilde yapabildiği yani iç denetim sistemine sahip olan bir örgüt modeli olmaktadır. Bu sebeple aynı zamanda güvenli davranış oluşturmuş çalışanların olduğu ve güvenlik kültürünün inşa edilmiş olduğu örgüt modellerinin öğrenen örgüt yapısında örgütlerle uyumlu olduğu söylenebilmektedir.

1.3. Güvenli Davranışa İlişkin Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

1.3.1. Güvenli Davranış Kavramı

Örgütün, çalışanların refah ve iş tatminleri yönündeki dilek ve beklentilerini karşılama isteği ve özen algısı, güvenlik iklimini etkiler ve

güvenli davranış çıktılarının ortaya çıkmasında önemli etkiye sahip olmaktadır (Gyekye, 2005: 292). Örgütün çalışanlarını ne derece desteklediği ve özen gösterdiğinin çalışanlardaki algısı, iş yerinde güvenlik iklim algısını etkileyecek ve onların iş yerindeki davranışlarında yönlendirici olacaktır.

Güvenli davranışların oluşma sürecinde örgütlerde iş güvenliğine dair hedeflerin gerçekleşmesi yönünde bir koçluk durumu da ortaya çıkmaktadır. İş güvenliği uzmanları da güvenli davranışları destekleyen ve risk teşkil eden davranışları engellemeye çalışan, yapıcı geri bildirimlerle bu sürecin kontrolü görevini taşımaktadır (Geller, 2001: 239). Öğrenen örgüt modelini kurgulamanın da örgüt mensuplarının farkındalıklarını sağlayabilmek adına önemli bir fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Özellikle tekrarlanan etkin eğitimler ve geri dönüşler yoluyla kurgulanan güvenlik kültürü, çalışanların davranış geliştirebilmelerinin en önemli dayanağı olmaktadır.

Sonuçları yönüyle güvenli davranışların düzenlenmesini sekteye uğratabilen ya da destekleyici nitelik taşıdığı yönünde çalışanların performanslarını yükseltmek için yapılan bazı örgütsel politikaların, davranış geliştirme sürecindeki etkisinin altı çizilmektedir. Bu etkinin hafife alınması üzerine güvenli olmayan davranışların örgütlerde yaygın hale gelmesi, güvenli davranışın gelişmesinin önüne geçerek öngörülemez sonuçlara neden olmaktadır.

Yöneticilerin açık bir şekilde çalışanlara aktif olarak değer verdiği algılanırsa, çalışan, yöneticisine karşılıklılık kuramına bağlı olarak “geri ödeme” yükümlülüğü duygusu geliştirir. Bu karşılık, yöneticinin veya kuruluşun normları, değerleri, hedefleri ve inançlarıyla özdeşleşmeyi ve bunları içselleştirmeyi içerebilecektir. Çalışan aynı zamanda yöneticisinin hedeflerini karşılamak ve desteklemek için daha fazla duygusal, fiziksel ve bilişsel kaynağa sahip olacaktır.

Çalışan; rolünün neyi gerektirdiğine ilişkin algısını, tanımını genişletecek veya rolünün kesin sınırları konusunda daha az endişe duyacak ve isteğe bağlı görünen rolünün katı gerekliliklerinin dışında kalan görevleri yerine getirecektir. Yönetici veya kuruluş sağlık ve güvenliğin kendileri için gerçekten önemli olduğunu gösterdiğinde, çalışanların kendilerini

önemsediklerini hissetmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, ihtiyari güvenlik davranışları bu durumda geçerli karşılık verme araçları olarak görülebilir. Buna ek olarak işine bağlı çalışanlar iş performansında daha fazla fiziksel, bilişsel ve duygusal enerji harcar. Bu da onların tehlikelere ve güvenlik kurallarına karşı daha dikkatli olmalarını sağlar.

Bu modelde bağlılık bir psikolojik durum ya da bir iş yeri yaklaşımı olmayıp, psikososyal bir sürecin tanımıdır. Çalışanların katılımını sağlamak için ne yapılması gerektiğini açıklamaz. Bunun yerine bir dizi liderlik veya organizasyonel uygulamanın bilişte, duygulanımda ve nihayetinde davranışta nasıl değişikliklere yol açtığını altta yatan sosyal ve psikolojik süreçleriyle açıklar.

İş sağlığı ve güvenliği yönetici ve diğer profesyonellerinin rolleri; alanlarında uzmanlık, koordinatörlük ve örgütteki denetim olarak kabul edilmektedir. Uzmanlık eğitimleri ve yetkileri sayesinde iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önleyebilme yönünde örgüte tavsiye ve danışmanlık yapabilirler. Koordine etme göreviyse örgüt içerisinde iş sağlığı ve güvenliği politikalarının belirlenmesinden taşeronların iş sağlığı ve güvenliği kalifikasyonlarının örgütle modifiye edilmesi, iş sağlığı ve güvenliği el kitaplarının düzenlenmesi gibi örgüt içi birçok görev koordinasyonunun sağlanmasıdır. Denetim görevleri kişisel koruyucu donanımların, çalışanların hijyen ve çevre şartlarının hatta çalışma saatlerinin kontrol edilmesi gibi geniş kapsamı ihtiva etmektedir (Hale, 1995: 236-238). Şunu da ilave etmek gerekir ki örgütlerde yönetsel etkinin güvenlik performansı üzerindeki etkisi, önceki araştırmacılar tarafından tam olarak anlaşılmamıştır (Lingard vd., 2012). Bu bağlamda iş sağlığı ve güvenliği profesyonellerinin tutum ve davranışları da güvenlik ikliminin şekillendirilmesine katkı sunarak güvenli davranışların ortaya çıkmasında etki sahibi olacaktır.

İstatistiki olarak bakıldığında örgütteki kaza ve yaralanma verileri örgütteki iş sağlığı ve güvenliği hedeflerinin performans ölçütü olarak alınır, bunun içinde riske maruz kalma olasılığının ve veri hassasiyeti ihmal edebildiği ifade edilmektedir. Bu varsayımlara ilave olarak güvenli davranış geliştirmenin örgütteki temel değer, inanç ve tutumların ortaya

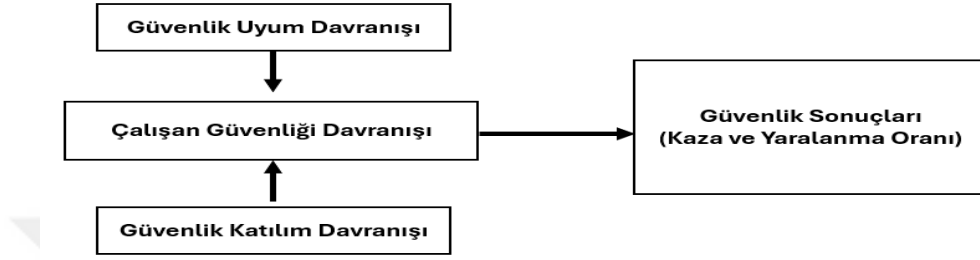
çıkmiş görülebilir çıktıları oldukları ileri sürülmektedir (Martinez-Corcoles vd., 2011: 1119).

Güvenlik iklimi, güvenlik bilgisi ve motivasyonunun güvenlik uyumu ve performansının faktörleri olmasıyla güvenlik performansının bir öncüsü olarak kabul edilebilirken, güvenlik katılımı güvenlik performansının bir bileşenidir (Vinodkumar ve Bhasi, 2010). Güvenlik kurallarına katılım ve güvenlik davranışlarına uyumluluk, güvenlik davranışlarının her iki bileşeni sayılabilmektedir. Güvenlik davranışlarına uyum, esasen örgütün güvenliğini sağlamak için çalışanlardan istenen görevleri ifade etmektedir (Griffin ve Andrew, 2000). Çalışanların prosedürlere ve yönergelere uymaması yönünde gelişen davranışlar, örgütte ihlaller ve güvensiz davranışlara sebep olmaktadır. Bunlar da kaza bileşenlerini meydana getiren faktörler olarak örgütte önemli sonuçlara sebep olmaktadır. Bu nedenle, güvenliğe bağlılık davranışları ve güvensiz faaliyetler, örgütte iki zıt taraf olarak kabul edilmelidir. Griffin ve Andrew (2000)'a göre güvenlik katılımı zımni güvenlik davranışlarını gerektirir. Güvenliğe bağlılık, iş rolü altında sınıflandırılırken güvenlik katılımı resmi rolün ötesindeki davranışları içerir. Bunun içinde çalışanların bu katılımı içsel bir motivasyonla gerçekleştirdiği düşünülmektedir (Newaz vd., 2018).

Örgütlerde güvenli davranışın ortaya çıkması sürecinde iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyma ve bu kurallara katılma isteği önemli olmaktadır. Kurallara uymak zorunlu gerçekleşen bir eylem olmasına karşın gönüllü olarak iş sağlığı ve güvenliği politikalarını sahiplenmek ve bu yönde davranış sergilemek, örgütte güvenli ortam yaratan içsel dengelerin inşa edilmesine katkı sunmaktadır (Neal ve Griffin, 2006). Yöneticilerin iş sağlığı ve güvenliği hedefleri doğrultusunda oluşturmaya çalıştığı güvenli davranışın sadece nasıl ortaya çıkarabileceklerini bilmeleri değil, aynı zamanda bunun etkisini ve sonuçlarını da kavramaları gerekmektedir (Fang vd., 2015).

Örgütte güvenliğin sağlanmasını işveren yükümlülükleri açısından özen yükümlülüğü kapsamında değerlendirmek de gerekmektedir. Örgütte çalışanlar ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler ilişkisiyle şekillenen psikolojik sözleşme, örgütteki karşılıklı yükümlülüklerin yerine

getirilme algıları hakkında açık bir şekilde fikir vermektedir. Güvenlik iklimi de çalışanların algısına dayandığından örgüt içerisinde karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin kişisel algılamalar, psikolojik sözleşme gibi aynı şekilde davranışların gelişiminde de önem arz etmektedir.



Şekil 10 : Güvenliğe İlişkin Davranış (Performans) ve Güvenlik Sonuçları

Kaynak: (Newaz vd., 2016:492).

Güvenlik performansı olarak tanımlanan davranışların çalışan davranışlarının sıklığına göre ölçeklenebileceği ve ilişkili olarak güvenlik sonuçları açısından anlamlı olduğunu savunulmaktadır. Bu nedenle yukardaki performans modeli iş yerindeki güvenlik performansı için değerlendirilebilmektedir. Performans bileşenleri, çalışanların örgütte gerçekleştirdiği davranışları tanımlamaktadır. Yukarıdaki şekilde ifade edilen güvenlik performansı ile güvenlik sonuçları arasındaki bağlantıyı genişleten iki tür çalışan güvenlik davranışını ifade edilmektedir (Newaz vd.,2016:492).

1.3.2. Güvenli Davranışın Örgütsel Dinamikleri

1.3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık

İlk olarak Dennis W. Organ tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık, bu davranışın eksikliğinde ceza olamayacağı gibi varlığının da ödül gerektirmeyen durumlarda bile çalışanların görevlerine ilaveten istekle

yaptıkları davranışları ifade eden bir kavram olarak ifade edilmektedir (Güven, 2019:125-126). Günümüzde örgütsel davranış disiplinde çalışanların davranışlarına itici güç oluşturan örgütsel vatandaşlık kavramını, örgütteki görevlerin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için çalışanların içsel motivasyonlarının davranışa aktarılması şeklinde tanımlamak mümkündür.

Örgütsel vatandaşlık ve iş sözleşmeleri arasında çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilme motivasyonları için adeta bir köprü olduğu söylenebilmektedir. Yapısal olarak iş ilişkilerinin karşılıklı beklentilerin temini esasına dayandığının altını çizerek örgütsel vatandaşlık kavramının ortaya çıkışının formal yükümlülükleri efektif olarak yerine getirebilmedeki önemine vurgu yapmaktadır (Güven, 2019:126). Örgütsel vatandaşlığın pozitif olarak örgüt lehine işleyebilecek şekilde ortaya çıkmasını sağlayabilecek önemli faktörler ise psikolojik sözleşme algısının pozitif şekilde oluşmasını sağlayacak etkenlerle uyumludur. Çalışanın kendine saygı duyulduğunu hissetmesi, örgütün adil bir düzen içinde çalışanlarına davranması, örgütün çalışanın yaşama hakkına duyduğu saygı ve çalışanın koruduğuna dair çalışanın inancı, örgüte aitlik duygusunun gelişmesi gibi faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkardığı kabul edilmektedir (Podsakoff vd., 1990). Örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşmelerin pozitif yönde oluşması akabinde davranış geliştiren önemli olgulardan biridir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği hedefleri çerçevesinde güvenli davranış geliştirmenin hedeflendiği örgütlerde örgüte aitlik, örgüte güvenme, örgüte bağlılık gibi birçok önemli durumun çıktısı olarak ifade edebilecek örgütsel vatandaşlık kavramı, örgüte bu yönde hizmet edebilecek ve örgütte bu anlamda iç denetim mekanizması oluşturabilecek bir etkiye sahiptir. Örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkması ise çalışanların örgütle kurmuş olduğu ilişki çerçevesinde oluşturdukları psikolojik sözleşmelerin pozitif yönlü olması ile ilgilidir.

Örgütlerde güvenlik ortamının değerlendirilmesi ve güvenlik koşullarını proaktif olarak izlemesini ve örgütteki aksaklıkları önlemek için uygun eylemi üstlenme isteği olan örgütsel vatandaşlık ruhuna katkı sunması, örgüt adına yüksek fayda sağlamaktadır (Flin vd., 2000). Böylelikle güvenli

davranışların çalışanlarca istekle yerine getirildiği bir ortamda iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları açısından daha sağlıklı bir ortam hazırlanabileceği öngörülmektedir. Çalışan, rolünün neyi gerektirdiğine ilişkin algısını genişletecek veya rolünün kesin sınırları hakkında daha az sorgulayıcı olacak ve istekle rolünün katı gerekliliklerinin dışında görünen görevleri yerine getirecektir (Bell, 2018: 80).

Örgütlerde güvenlikle ilgili çalışan profesyoneller gönüllü katılımcılığı (veya uyumluluğu) teşvik etmenin, çalışanları sağlıklı ve güvende tutmanın en etkin yolu olduğunu ifade etmektedirler. Nahrgang vd. (2011), uyum ve olumsuz olaylar arasında anlamlı, negatif bir ilişki bulmuştur. Burada ifade edilen gönüllü katılım ifadesi, özünde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilen ve örgütün değerlerini içselleştirip bu değerlerle özdeşleşen çalışan davranışına atıf yapmaktadır.

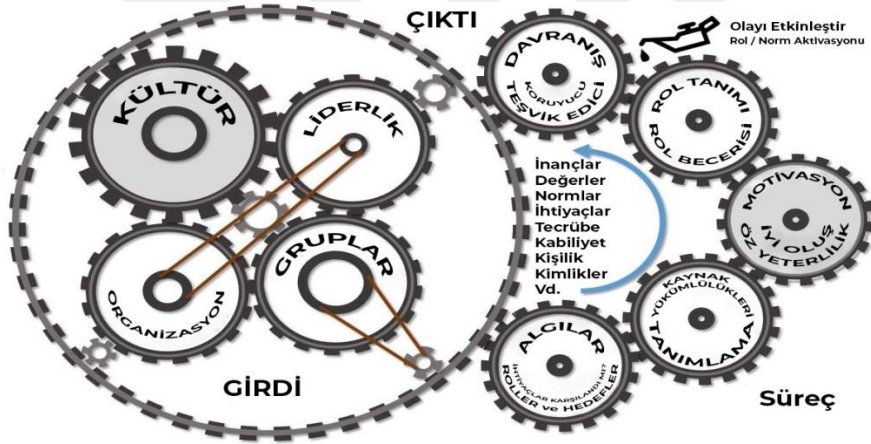
“Örgütsel Vatandaşlık Davranış” ölçeğini geliştiren Smith, Organ ve Near (1983), ölçeği bankada çalışan 422 çalışana uygulamış ve faktör analizi sonucunda diğergamlık, itaat ve ileri görev bilinci şeklinde adlandırdıkları iki temel etmene bağlamıştır. Diğergamlık, çalışanların karşılık bekleme bile örgütte iletişim halinde olduğu kişilere karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirmekten ziyade yardımsever davranışları olarak tanımlanabilmektedir. İleri görev bilinci ise; çalışanların beklentilerin üzerinde performans sergileyecek özverileriye sahip olmaları ve bunu da zorunluluktan ziyade içselleştirdikleri görev bilinci sebebiyle gerçekleştirmeleri ileri görev bilincinin verileri olarak kabul edilmektedir. Bu iki davranışın dışında çalışanların diğer bazı özelliklerinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesinde önem arz ettiği dikkati çekmiştir. Bu davranışlar; centilmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemi olarak ifade edilmektedir (Ünler, 2018: 396).

1.3.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin başarısı temelde örgütte bulunanların ortak bir hedefe hizmet edebilmesi ile mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütlerin başarısını ve varlıklarının devamlılığını, çalışanların örgütün amaçlarına hizmet etmesini sağlayan önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Balay,

1999:238). Örgütün üyesi olmayı istemek; örgüt adına özveri gösterme eğilimi, örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görüp benimsemek de örgütsel bağlılığı tanımlayan durumlardır (Mowday vd, 1979: 224).

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (2012)' nın işçi temsilcileri ve istişaresine ilişkin bir raporunda “çalışan bağlılığı” kavramını Birleşik Krallık'ta son zamanlarda önemli bir konu olarak tespit etmiştir. Örnek olarak, 2012 Olimpiyat Oyunları'nın altyapısını oluşturmaktan sorumlu organ olan Olimpik Teslimat Otoritesi, sorunların çözülmesine izin vererek etkin danışma ve katılımın program boyunca yüksek sağlık ve güvenlik standartlarına ulaşmak için temel bir mekanizma olduğunu kabul etti. Buna göre çalışan bağlılığı kavramının üzerinde durulması gerekliliği gündeme getirilmiş ve çözümler belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Bell, 2018:16).



Şekil 11: Çalışan Bağlılığının Örgütsel Dinamikleri

Kaynak: (Bell, 2018: 268).

Örgüt içinde çalışanlar için bağlılık sürecinin girdi ve çıktılarını Bell (2018) çalışmasında yukarıdaki şekille ifade etmeye çalışmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan için girdi kabul edilen bir takım örgütsel dinamik, süreç içerisinde olaylar nezninde çıktı olarak kabul edilen davranışlarla ilişkilendirilmiştir. Örgütte oluşturulan kültürün temel öğeleri olan değerler, inançlar, normlar gibi temel değerlerin bile süreç içerisinde kişisel algılarla tekrar şekillenebileceği ve çalışanın davranışlarını örgüte bağlılığı nezninde

etkileyebileceği ifade edilmektedir. Girdi olarak ifade edilen örgütün politikaları, standartları, yönetimin stratejileri, örgütte oluşturulan kültürün temel dinamikleri ve hatta örgütte çalışanların bir motivatör olarak diğer çalışanlarla oluşturduğu özel gruplar sayılabilmektedir. Bu gruplar örgütteki çalışan kimliğinin oluşumunu kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Örgüt dışında ekip olarak yapılan faaliyetlere örnek olarak yemeğe gitmek, ortak organizasyonlar düzenlemek gibi paylaşılan gelenekleri teşvik etmek, örgüt içindeki bireylerin performansı için tüm ekibi toplu olarak ödüllendirmek veya cezalandırmak, bireyler veya ekipler arasında rekabeti teşvik etmek ekip ve kimlik oluşumu üzerinde farklı etkilere sahip olabilmektedir. Bir ekibe katılmak, farklı değerlere, inançlara, hedeflere, ihtiyaçlara ve normlara sahip olabilecek belirli bir topluluk veya grubun üyesi olarak bir role adım atmak olarak çalışan tarafından algılanabilmektedir (Bell, 2018:268-275). Bu süreç içersindeki etmenlere baktığımızda; çalışan bağlılığının önemli unsurlarının döngüleri süreç içersinde psikolojik sözleşmelerin dinamik unsurları gibi bir değişim ve dönüşüm geçirebilecek bir yapıda seyretmektedir Bell, çalışanın örgüte bağlılığını ifade ettiği bu ilişki de çalışanın psikolojik sözleşme oluşturma süreci ile örgüte bağlılığının bir diğlinin çarkları kadar sıkı bir ilişki içinde olduğunu ifade etmektedir. Çalışanın örgüte bağlılık döngülerinin süreç içersinde birbirlerini nasıl etkiledikleri ve hareket ettirdikleri bu etmenlerin birbiri ile ilişkilerini göstermektedir. Ayrıca bu çalışmadaki ilişki, psikolojik sözleşmelerin olumlu yönlü gelişmesi ile çalışan bağlılığının aynı yönlü birbirlerini doğrulayabilen unsurlar olarak karşımıza çıkabildiğini göstermektedir.

Çalışanlar kendilerini değerli hissederlerse ve kendilerine saygıyla davranıldığına inanırlarsa örgüte bağlanma olasılıkları da yükselecektir. Değerli hissetmek, örgütsel bağlılık için temel bir öncüdür. Çalışanlara değer verildiğini hissettirecek davranışlarda bulunmak onların önemsendiğini hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütün çalışanlara bu tür olumlu davranışları, davranış teoremleri ekseninde olumlu karşılık bulacak ve çalışan bağlılığını da olumlu etkileyecektir. Doğru yerde övgü, çalışanların örgütsel bağlılığını da pozitif yönde desteklemektedir. Bunun nedeni potansiyel olarak diğerinin katkılarına saygıyı ifade etmesi veya

Breevaart vd. (2014) tarafından önerildiği gibi birisinin bu katkının anlamı üzerinde düşünmesine neden olmasıdır. İş planları, iş tasarımı ve yetenek yönetimi gibi çalışma gücünün doğru, etkin ve verimliliğe katkı sunacak şekilde doğru bir anlayışla kurgulanması da çalışan bağlılığına katkıda bulunmaktadır. Çalışan, yaptığı işin önemine ve değerine ne kadar inanırsa kendisini örgüt için o derece önemli ve değerli hissedecektir. Örgüt açısından çalışanlarda motivasyon yaratan bu hissi oluşturabilmek örgütte verimlilik ve etkinlik değerini artıran bir faktördür (Bell, 2018:69)

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütteki görevlerini yerine getirebilmeleri bakımından çok önemli olup bazen örgütsel vatandaşlık kavramıyla eşanlamda kullanılmaktadır (Christian vd., 2011).

Örgütsel bağlılık, çalışanların da örgütün amaçlarını, beklentilerini karşılıklı uyuma durumuyla kendiliğinden kabul etmeleri, özümsemeleri ve böylelikle örgütün başarısına katkıda bulunmaya özverili bir şekilde istek duymaları olarak ifade edilmektedir (Samadov, 2006: 65). Örgütsel bağlılık bu etkenler nedeniyle örgütler için yaşamsal öneme sahiptir.

Örgütsel bağlılıktan bahsederken bazı davranışlar ölçüt kabul edilebilmektedir. Bu davranışlar;

1. Örgüte ait ortak amaç ve değerlere sahip olabilme.
2. Örgüt uğruna fedakârlık davranışı gösterebilme.
3. Örgütün bir üyesi olarak devam edebilmek için istek duymak.

olarak üç temel davranış ifade edilmektedir (Tutar, 2014: 336).

Son yıllardaki modern toplumun karmaşık hali sebebi ile örgüt içi karmaşıklıklar da artmıştır. Örgütsel bağlılığın önemi de bu sebeple ortaya çıkmıştır. Örgütlerdeki çalışanların sürekli olarak motive olup daha yüksek performans göstermesi günümüzdeki iş dünyasının büyük bir kısmını kapsamaktadır (Mowday vd, 1979: 227).

Örgütsel bağlılık, önceleri duygusal bir bağ olarak nitelendirilmiştir. Daha sonradan diğer araştırmacılar bunu çalışanların yaptığı yatırımlar neticesinde elde ettiği sonuçlar ile örgüte bağlılık geliştirilmesi olarak da nitelendirmiştir. Ardından Meyer ve Allen bu iki tipi de kapsayan bir model kurmuştur. Birinci tip, duygusal bağlılıktır. İkinci tip: devamlı bağlılıktır.

Sonradan ise bu iki tipe bir üçüncü olan normatif ya da ahlaki bağlılık eklenmiştir (Wasti, 2018:276).

Örgütsel bağlılık ve iş sağlığı ve güvenliği için güvenli davranışların sergilenmesi yönünde yapılan bir meta-analiz, örgütsel bağlılık (Gallup ile ölçülen) ile kaza gibi olaylar sonucunda daha az iş kaybı gibi faydalı sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Geliştirilmiş temel görev performansı, örgüte bağlılığın davranışsal bir sonucudur. Bununla birlikte risklere, hata tuzaklarına ve prosedürlere daha yüksek seviyede dikkat gösterilmesi olarak ortaya çıkabilir. Bu sonuçta çalışanların güvensiz çalışma uygulamalarından kaçınmasına veya bu uygulamalara uyum sağlamasına ve güvenliğin artmasına yol açacak şekilde güvenli çalışma prosedürlerine uymasına yol açabilir (Bell, 2018: 75-76). Bununla birlikte çalışanın performansının yalnızca bir işteki ehilliği ile değil aynı zamanda örgüte doğrudan bağlılığı ile de orantılıdır. Kısaca başarılı bir iş yeri sağlamanın temel yolu, örgütün sosyal ve ekonomik refahı ayrıca bağlılığından geçmektedir. Örgütsel bağlılık hem çalışanın bireysel çıktıları için hem de örgütün verimliliği için örgüt yaşamının tam odağında yer almaktadır

1.3.2.3. Örgütsel Destek

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin sosyal mübadele teorisinin bir uzantısı olarak geliştiği kabul edilmektedir. Örgütsel destek algısının kabaca çalışanın refahının ve mutluluğunun önemsendiğine dair olan inancı ile gelişebilmektedir (Çolak ve Aykan, 2025). Çalışanların örgütten destek gördüklerini hissetmeleri, örgütsel bağlılığın da öncülü olarak kabul edilmektedir.

Kötü yönetim, olumsuzluk doğuran tutumlar, çalışma ortamındaki refahı engellemeleri örgütsel olarak ayıklandığı takdirde stres kaynaklı negatiflikler ortadan kaldırılabileceği gibi, çalışanların performansını olumsuz etkileyen durumların da yok edilebileceği öngörülmektedir. Hemen ardından da örgütsel bağlılığın gelişip işten ayrılma ve devamsızlığın doğru orantılı bir şekilde düşerek örgütsel desteğin en yüksek ibresine doğru hareket edeceği düşünülmektedir. Örgütsel desteğin tam olarak bu amaç

etrafında şekillendiği düşünülmektedir. Sosyo-duygusal ihtiyaçlar giderildikçe çalışanın veriminin artacağı bunun sonucunda da örgüte rakamsal bir fayda yaratıp karlılık olarak dönüş sağlayabileceği öngörülmektedir (Bağdoğan 2018: 184-189).

Çalışanlar ve işverenler arasında sosyal değişim ilişkisi gereği yönetimin destekleyici davranışları, “geri ödeme” yükümlülüğü yaratması yönüyle örgütlerin kendi refahlarını önemsedini hissedenden çalışanların bu iyilik karşısında büyük olasılıkla örgüte karşı olumlu davranışlar geliştirme eğiliminde olmaktadır.

Örgütlerde çalışanlara desteklendiklerini hissettirmenin bazı somut araçları çalışanlar için belirleyici olmaktadır. Bu araçlar;

1. Çalışanların dikkate alınması, çalışanların fikirlerinin uygulamaya koyulması ve katılımlarının sağlanması.
2. İş güvenliğine verilen önem ve iş güvenliğinin sağlanıyor olması.
3. Örgütte gelişmiş ve etkin bir iletişimin olması.
4. Örgütte çalışanların adalet algısının olumlu olması.
5. Örgütsel sağlık kavramından bahsedebileceğimiz bir ortam oluşturabilmek.
6. Çalışanların kendi özerliğini gerektiğinde inisiyatif alabilme, etrafında olanları yorumlama ve kendi eylemlerinin sorumluluğunu alabilme.

gibi örgüt tarafından hissettirilmesi gereken bazı önemli durumlar çalışanların örgütsel desteği hissetmelerini sağlayabilmektedir (Tutar, 2014:326-327). Örgütler açısından çalışanların örgütsel destek algılarının en önemli sonuçlarından biri çalışan davranışlarındaki önemli etkisi olmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, birtakım ödüllerin motivasyon yaratması, çalışma ortamının refahını desteklemeleri, sağlıklı oldukları zamandaki gibi sağlık sorunları olduğunda da çalışanın desteklenmesi, örgütte adaletli davranmaları ile bu örgütsel destek algısı süreci olumlu yönde teşvik edilecektir. Bu şekilde çalışan memnuniyeti artacak ve çalışan bağlılığı artacaktır (Çolakoğlu, Çulha, Atay, 2010).

Algılanan örgütsel desteğin uzantılarına bakarsak stresle başa çıkabilme, artı emek oluşması, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, performans artışı, işten ayrılma niyetinde azalma, işe karşı güven ve olumlu duygular geliştirme gibi örgütü yukarıya taşıyabilecek birçok parametreyi de hareketlendirdiğine dikkat çekmek yerinde olacaktır (Bağdoğan 2018: 184-186). Çalışanların örgütsel destek algısı çalışanların psikolojik sözleşme algıları ile uyumlu bir şekilde gerçekleşmektedir. Yazılı olarak dile getirilmese dahi beklentilerin karşılanıp karşılanmaması çalışanın örgütü algılamasını şekillendirecektir (Aselage ve Eisenberger, 2003:492). Bu anlamda örgütle çalışanlar arasındaki desteklenme algısı, çalışanların psikolojik sözleşme algısını açık şekilde etkileyen çalışan davranışlarının şekillenmesinde önemli etkiye sahip bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel desteğin hissedilmediği çalışma ortamlarında çalışanın yabancılaşma süreci başlayacak; çalışma ortamının kalitesi, çalışma ortamında çalışan motivasyonu giderek düşme eğilimi gösterecektir. Çalışanın yaptığı işten zevk almama, motivasyon eksikliği, işe gelmeme süreçleri azalırken stres, sadakatsizlik ve işten ayrılmalar artacaktır.

1.3.2.4. Örgütsel Adalet

Sosyal adalet kavramı, toplumsal yaşamda kıt kaynakların nasıl dağıtılacağını ve bireylerin ilişkilerindeki davranışları inceler. Örgütsel adaletse, dağıtım kararlarının alınmasında hangi prosedürlerin kullanılacağını, ilişkileri yöneten sosyal norm ve kuralları inceleyen bir dal olarak ortaya çıkmıştır (Yürür, 2018: 243-244).

Örgütsel adalet daha genel bir ifadeyle örgütün tüm kaynaklarının paylaşılmasında, örgütsel yönetim anlayışında ve tüm örgütsel etkileşimlerin liyakatle ve hakkaniyetle gerçekleştiği algısı üzerine kurgulanmaktadır. Görev dağılımları, ücret, ödülleri, çalışma saatlerine uyma ve terfi, ceza sistemi, prim, tatil, izin gibi beklentileri; eşit niteliğe ve eşit pozisyona eşit haklar verilmesi beklentisi üzerinden maddi ve manevi kazançlar açık olarak ya da üstü kapalı olarak öngörülmektedir. Tüm diğer çalışanlarla karşılaştırma yapılabilecek başlıklar adalet kavramının hakkaniyetini sorgulatacaktır (Tutar, 2014:353). Bu sebeple örgütsel adalet

algısı, çalışanların psikolojik sözleşme algılarını derin bir şekilde etkileme gücüne sahiptir.

Örgüt içerisinde ortaya çıkan ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlanan örgütsel adalet kavramını üçe ayırmak mümkündür:

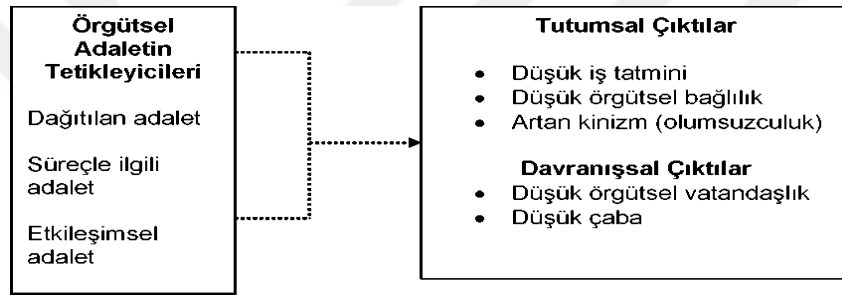
İlk örgütsel adalet türü dağıtımsal adalet olarak ifade edilmektedir. Bu örgütsel adalet türü tamamen bireyin algısına dayalı bir sistemdir. Bir çalışan elde ettiği sonucun ne kadar adil, ahlaki bir süreçten geçip çıktığı olarak kendisine geldiğini süzer. Kişinin algısal boyutunun bu safhada daha çok ödül, ödeme ve kaynaktan ibaret olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum dağıtımsal adalet olarak ifade edilebilir. Çalışan kişi çıktıların adillliğini, yaptığı yatırımın sonucu ile doğru orantılı olup olmadığını, beklentisini ve diğer çıktılarını bir potada eritir. Çıkan sonuca göre de kendi gereksinimlerini ne kadar karşılayabildiğini ölçer. Eğer tatmin edici bir sonuçla karşılaşmayıp örgütü adaletten yoksun görüyorsa işten çıkma eğilimi gösterir. Mukayese yapan kişinin doğru ya da ahlaki olarak yaptığı tanımına göre bu süreç değişebilir. Doğruluk göreceli bir kavram olduğu için de bu süreç ile ilgili tam bir yargı söz konusu değildir. İkinci örgütsel adalet türü prosedürel yahut işlemsel adalettir. Prosedürel adalette altı ana başlıktan oluşur. Bunlar:

- 1- Prosedürlerin tutarlılığı,
- 2- Karar vericilerin ön yargıdan uzak olma derecesi,
- 3- Kararlardaki doğru bilgiler,
- 4- Verilen kararların düzeltilebilirliği,
- 5- Kararların düzenlenme sürecinde fırsatlar
- 6- Süreçlerin gruplarda nasıl işlediği
- 7- Etik standartların uygulanabilme düzeyi

şeklindedir. Kısaca sonuçların belirlenmesi her çerçevede ne kadar adil sağlanırsa sonuçlar da o kadar adil ve ahlaki değerlendirilmiş olarak görülür. Üçüncü örgütsel adalet türü etkileşimsel adalettir. 1986'da bir Bies ve Moag tarafından çalışma yapılmış ve çalışma sonucunda örgütsel prosedürlerde

çalışana karşı yapılan kaliteli veya yanlış davranışlar sonucunda etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Candan, 2014).

Örgütsel adaletin alt boyutları temel olarak üç maddede ele alınmakta olup bu alt boyutlarsa: (1) dağıtımsal adalet, (2) işlemsel adalet ve (3) etkileşimsel adalettir. Alt boyutlarına göre örgütsel adalet davranışlarında dağıtımsal adaletin kazanım ve ödüllere ulaşmak için uygulanan işlemlerin adil olmasını; işlemsel adaletin yönetimin çalışanı karar alma sürecinde bilgilendirip geri bildirimde bulunmasını; etkileşimsel adaletinse sosyal olarak duyarlı ve kaliteli biçimde hareket edilmesini ifade ettiği görülmektedir.



Şekil 12: Algılanan Adaletsizliğin Neden Olduğu Tutum ve Davranışlar

Kaynak: (Mimaroglu, 2008: 82).

Yukarıdaki şekilde örgütsel adaletin boyutları ile örgütte görülüp ölçülebilen davranışsal sonuçlar ilişkilendirilmiştir. Bu tutumsal ve davranışsal çıktılarsa çalışanların örgütsel adalet algısı sonucunda geliştirebilecekleri önemli sonuçları göstermelidir. Söz konusu ilişki, çalışanların psikolojik sözleşme algılarını şekillendiren örgütsel adalet algısının zayıfladığı yerlerde karşımıza çıkabilecek olumsuz tutum ve davranışları göstermektedir.

Araştırmalar, örgütsel adalet kavramının çalışanların algısındaki en önemli negatif yönlü etkilerinin çalışanların iş ahlakına uygun olmayan etik dışı uygulamalar ve tavırlarla karşılaşmaları sonucu gerçekleştiğini göstermektedir (Kickul, 2001). Çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklılık ilişkisinde yeni işe alınan genç çalışanlar için örgütün adil ve makul bir şekilde beklentilere cevap verdiği düşünülmektedir. Diğer taraftan aynı

örgüt için eski çalışanların örgüte dair adalet algılarının negatif olabildiği görülebilmektedir. Yani aynı durumda çalışanların psikolojik bir sözleşme ihlali algısı farklı olabilmektedir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 19). Bundan dolayı da süreç içerisinde değişen beklenti ve yaşantı, psikolojik sözleşmelerin ihlali algısına sebep olmaktadır.

Çalışanlara adil davranılan durumlarda çalışanların emeklerinin karşılığını alacakları konusundaki yönetime olan güven ve inançları sebebiyle örgütte daha çok sorumluluk almaya istekli oldukları gözlemlenmektedir (Torner, 2011). Dolayısıyla örgütte çalışanların görev alma istek ve eğilimleri örgütsel adalet algıları ile de birinci derecede ilişkili olmaktadır.

2. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, GÜVENLİK İKLİMİ VE GÜVENLİ DAVRANIŞA İLİŞKİSİ

2.1. Dönüşen Örgüt Yapılarında Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Yazılı olmayan bir sözleşme tipi olmasına karşın psikolojik sözleşme, çalışanların davranışlarını yönlendirmede oldukça önemli etkiye sahip bir faktör olarak kabul edilmektedir. Şöyle ki çalışanlar örgütle kurdukları bağlarını beklentiler ve yükümlülükler üzerine inşa etmiştir. Bu beklentilerin ve yükümlülüklerin başta kurgulandığı şekilde olmaması süreç içinde çalışanların algılarında değişime sebep olacaktır. Bu sebeple çalışanların örgütteki davranışlarını değiştirebilecek güce sahip olduğu anlaşılmalıdır. Dolayısıyla çalışanlarla örgüt arasında kurulan beklenti ve yükümlülük ilişkisi bu süreci anlayabilmek adına stratejik olmaktadır. Örgütte çalışanların psikolojik sözleşme sürecinin incelenmesinde bu örgüleri ifade edebilmek ve daha açık hale getirebilecek öğeleri seçebilmek örgütteki davranış değişiminin yönünü ve mevcut durumunu tespit edebilmek adına önemlidir.

Psikolojik sözleşme net olarak ifade edilemeyen durumların içsel yorumlanması şeklinde oluşabildiği için bu ifade edilemeyen ya da ifade edilmesinde bazı sıkıntılar olduğu düşünülen etmenlerin açığa çıkmasında bazı sorunlar olduğu çalışanlar tarafından düşünülebilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin dinamik olması, kişisel farklılıklar gösterebilmesi, kişilerin beklentileri ve kapasiteleri hem geçmişleri hem üzerindeki yükümlülükler bağlamında birçok farklılık gösterebilmektedir. Fakat tüm bu farklılıklarda kişilerin algılayış şekilleri en önemli nokta olmaktadır. Bu sebeple psikolojik sözleşmelerde kesin olarak bir yargıya varmak aslında doğru bir yaklaşım olmayacaktır. İnsan faktörünün söz konusu olduğu yerlerde sübjektivite de olması kaçınılmazdır.

Sürece ve yaşantıya endeksli olarak sürekli değişim halinde olabilen bir yapıya sahip bir sözleşme tipi olarak psikolojik sözleşmenin üzerindeki tüm muğlak etmenleri netleştirmek zor olsa da beklentiler ve yükümlülükler

üzerine odaklanan bir algoritmaya sahip olacağını söylemek doğru bir bakış açısı yakalamakta yön gösterici olmaktadır.

Örgüt açısından psikolojik sözleşmeleri etkileyen faktörler sadece örgütte çalışanlar için yapılan politikalarla ilgili değildir. Örgütün niyetini işaret eden stratejileri, örgütlerin faaliyetleri, yöneticilerin bakış açıları, örgütten alınan sosyal ipuçları, bu ipuçlarının çalışanlarca algılanış şekilleri, mesajların yorumlanması, açık şekilde ifade edilmesi dahi tavırları gözlemlene yoluyla sosyal yapının ve örgüt politikalarının ifade edildiği farklı kaynaklı mesajlar bunların her biri psikolojik sözleşmeyi yorumlamada etki sahibidir (Herriot ve Pemberton, 1995).

Çalışanların güvenliğe verdikleri önem, örgütlerde davranış değişiminin önemli nedenlerinden biri olarak fark teşkil edecek boyutlarda olmaktadır. İş güvenliği kavramına yaklaşım günümüz şartlarında daha kapsamlı bir anlam ihtiva etmektedir. İnsan onuruna yaraşır bir yaşam felsefesi, temelli bir çalışma anlayışı temelde çalışanların güvenli bir ortamda yaşam hakkının korunması ve bu şartlar korunarak çalışma güvencesi vermesi esas olmaktadır (Kieselbach ve Miller, 2002).

Örgütsel değişim temelde iki boyutlu kabul edilmektedir. Bu boyutlar da birbirlerini destekleyerek değişim sürecini tetiklemektedir. Bu boyutlar; Bireysel değişim ve örgütsel değişim olarak ifade edilmektedir. Bireysel değişim boyutu çalışanların bireysel veya grup halinde değerler, tutumlar, deneyimler ve görevlerini yerine getirebilme ekseninde yaşamış oldukları değişimleri ifade ederken; örgütsel değişim ise örgütün ilişki kalıpları, çevresiyle etkileşimi, örgütün diğer alt sistemlerinde oluşan farklılıklar gibi daha su üstüne çıkmış etkileri ifade etmektedir (Tutar, 2014:360).

Çalışanlarını önemsemeyen, çalışanlarının beklenti, duygu, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, çalışanlarına beklentileri dahilinde kariyer fırsatları sunmayan, çalışanların kendilerini geliştirmelerine izin vermeyen, bu konuda vizyoner davranamayan örgütlerin uzun vadede çalışan gücünü pozitif yönde etkin ve verimli bir şekilde kullanamamaları sebebiyle rekabet güçleri zayıflayacak, kalıcı olmaları mümkün olamayacaktır (Mimaroglu ve Özgen, 2010). Günümüzde giderek davranış kökenli kaza istatistiklerinin artması örgüt içindeki psikolojik faktörlerin

öneminin arttığını açıkça göstermektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında teknoloji, çevre, politika daha birçok faktörün hatta çalışanların ilişkileri önem arz etmektedir. İlişki olarak bu örgütsel dinamiklerin sonucunda oluşan örgütsel bağlılık gibi, aidiyet gibi örgütü hedeflerine ulaştırabilecek birçok önemli kavramın ele alınması örgütlerin başarılarına katkı sağlayabilecek perspektif sağlayabileceği değerlendirilebilmektedir. Değerlerden çok amaçlara dayalı iş ilişkileri, çalışanların kendilerini örgüte karşı yabancı hissetmelerine, örgüte karşı olumsuz tutum ve beklentilere sahip olmalarına neden olabilmektedir. Karşılıklı ilişkinin köklü değerlerle korunmamış olması daha çabuk bıkkınlık ve hayal kırıklığı gibi negatif davranış ve duygular oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca değişen iş ilişkileri süreci, çalışanlar ve işverenler arasındaki iş sözleşmelerinde farklılıklara yol açarken çalışanların örgütle kurdukları bağların daha köklü olmasına da ihtiyaç olabilmektedir. Geçmişte düzenli, dürüst ve sadık bir çalışan profiline sahip olmak bir kuruluş için arzu edilen bir durum olmasına karşın günümüzde karşılıklı beklentilerdeki çeşitlilik ve farklılıklar çalışanlar arasında bir kaygı ve güvensizlik ortamı yaratmaktadır.

Daha önceki çalışma yapısında ihtiyaç duyulan çalışanlardan beklentiler zaman içinde çok fazla değişim göstermiştir. Güvenilir olmak, sorumluluk sahibi olmak gibi kişisel özellikler ve karakter özelliklerinin işe yansması örgütler tarafından ödüllendiriliyorken değişen ve gelişen iş yapılarında şekillenen ihtiyaçlar beklentileri de tekrar şekillendirmiş ve daha rekabetçi yapılara uyum sağlayabilecek esneklik ve yaratıcılık gibi kişisel özellikler talep görmeye başlamıştır (Schmidt ve Hunter, 1998).

Modern iş tanımları, iş yapıları ve çalışma hayatının genel gereklilikleri istihdam kavramının giderek şekillenmesine sebep olmuştur. Şöyle ki geçmişte kişi kendisini iş alabilir, o iş için seçilebilir olmaya muktedir hale getirmeye çalışırken iş güvencesi gibi çalışanlar için pozitif bir durumun kişilerin kendi tercih edilir durumda olma yetkinliklerini geliştirmelerinin önüne geçebildiği de görülmektedir (Bagshaw, 1997) Çalışma yaşamının şekillenme ve istihdam ilişkilerinin yenilenme süreçlerinde de değişen çalışan algılarının farkında olabilmek, karşılıklı beklentilerin farkında olmak adına önem taşımaktadır.

Bazı çalışma biçimlerinin ortaya çıkabilecek risk faktörlerini şekillendirdiği söylenebilir. Buna örnek olarak da özerk çalışma düzenlemeleri verilebilir. Çalışana daha fazla güven duyulmasını sağlayabilir ve işte daha büyük zorluklar ortaya çıkarabilir (Chmiel vd., 2017). Özellikle pandemi döneminden sonra tüm dünyadaki çalışma biçimlerindeki farklılıkların hızlandığı da göz önüne alındığında değişen çalışma biçimleriyle ilişkili olarak risk faktörlerinin de farklılaşacağını öngörmek mantıklı bir yaklaşım olmaktadır.

Değişen örgüt yapılarının çalışanlardan beklentilerinin tekrar şekillendiği ve örgütlerin çalışanlardan beklentilerindeki önem sırasının değiştiğini ifade etmek gerekmektedir. Bu durum zaman içinde değişen iş yeri algısının bir sonucu olarak çalışanların iş yerlerine yönelik beklentilerini yenilemelerine sebep olmuş ve benzer şekilde beklentilerin de önem sırasını değiştirmiştir. Bu yaklaşımla örgütlerde değişen ödül sistemleri, örgütsel yapı ve stratejilerin hatta örgütlerin hedeflerinin yenilenmesinin süreç içerisinde örgüt- çalışan beklenti dinamiklerini de değiştireceğini öngörmek gerekmektedir.

Tablo 1 : Psikolojik Sözleşmede Meydana Gelen Değişimler

	Eski Sözleşme	Yeni Sözleşme
Çevredeki Değişim	Durağan, kısa dönemli	Sürekli değişim
Kültür	Babacan, bağlılık karşılığında iş güvencesi	İyi performansın ödüllendirilmesine dayalı
Ödüller	Pozisyon ve statüye göre ödeme	Katkı karşılığında ödeme
Motivasyon	Terfi	İş zenginleştirme, rekabetin desteklenmesi
Terfi Fırsatları	Beklenen zamanda ve kıdeme dayalı	Hak edenin terfi ettirilmesi, daha az terfi fırsatı
Kıdem	Ömür boyu iş güvencesi	İş güvencesi yok
Sorumluluk	Terfi karşılığında daha fazla sorumluluk	Yenilikçilikle desteklenmekte
Statü	Oldukça önemli	Rekabet sonucu kazanılan
Kişisel Gelişim	Örgütün sorumluluğunda	Çalışanların sorumluluğunda
Güven	Yüksek	Çalışanların mesleklerine bağlılıkları sonucu arzu edilmekte

Kaynak: (Mimaroğlu, 2008:20).

Örgütsel değişimlerin günümüzde belki de en stratejik olan boyutunun çalışma biçimlerinde gerçekleşen değişimler olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Çalışma şekillerinin farklılaşması esas itibari ile derin bir yapısal farklılık meydana getirdiği gibi karşılıklı beklentilerin de farklılaşmasına sebep olacağı açıkça gözükmemektedir. Geleneksel yapıda kabul gören iş güvencesi kavramının günümüz yapılarında yıkılması ile çalışanların kendilerine yatırım yaptıkları ve bilinçli olarak daha bireysel kariyer hedeflerine yöneldikleri görülmektedir. Bu yapılardaki hırslı çalışanları kıt kaynakları elde etmeye çalışan kıskanç kardeşler benzetmesi ile tasvir etmek de mümkündür (Mimaroglu, 2008:20).

Her ne kadar açık bir şekilde ifade edilmese de örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme bir şekilde ihlal edildiğinde çalışanın örgüt içindeki olumsuz davranışlarıyla sonuçlanabilecek gelişmeleri beraberinde getirmektedir. Bu davranışlar genel anlamda verimsizlik, ifade edilemeyen şiddet eğilimi, gizli işsizlik, örgüte bağlılığın kopması, işe devamın azalması gibi davranışlar olabilmektedir. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık görevlerinin yerine getirilmemesi bunun uzantısında örgüt için hayati öneme sahip iş güvenliği gibi alanlarda ilgisiz davranma gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

2.1.1. Psikolojik Sözleşmelerin Değişimi ve Yönetimi

Yönetimin çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri hakkındaki olumsuz algılarını nasıl yönetebileceğine dair dört alt tema önemli kabul edilebilmektedir. İş yerlerinde çalışan katılımını artırmak ve işten ayrılma niyetini düşürmek için çalışanların psikolojik sözleşme algılarının yönetilebilmesi daha çok bu etmenlerle ilişkilendirilmektedir. Bu alt temalar aşağıdaki gibidir;

1. Eğitim ve gelişim.
2. Çalışan katılımı ve iletişim.
3. Motivasyon, güven ve kabul görme.
4. Kültürel bütünleşme ve kapsayıcılık.

Özellikle bu başlıklar temelde yönetimin çalışanların psikolojik sözleşme algılarını yönetebilecek örgütsel araçlar olarak

değerlendirilebilmektedir (Mahadulula ve Holtzhausen, 2025). Psikolojik sözleşme kavramının özünde yatan öznel beklentilere dayalı farkındalığa sahip yöneticiler, örgütte çalışan katılımını desteklemek açısından stratejik bir yaklaşımla çalışanlara kendilerini değerli ve önemli hissettirebilmektedir.

Psikolojik sözleşmelerin değişim sürecini etkileyen faktörler içsel veya dışsal olabilmektedir. İçsel faktörler kişilerin örgüt içindeki yaşantısında herhangi bir çaba olmaksızın süreç içinde kendiliğinden gerçekleşen değişimleri kastederken diğer taraftan dışsal değişim faktörleri uyum ve dönüşüm olarak iki farklı şekilde cereyan edebilmektedir. Uyum süreci çalışanın hali hazırda sözleşmeye kendisini adapte edebilmesi sayesinde sözleşmenin esas itibari ile devam edebilmesi olarak tanımlanabilmektedir. (Karake-Shalhoub, 1999: 62).

Bazı çalışmalar, işlemsel sözleşmelerin ve ilişkisel sözleşmelerin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bu davranış, çalışanların örgütteki rollerini yerine getirirken yeni fikirler üretme, tanıma ve uygulama yönündeki bireysel çaba olarak tanımlanır, böylece örgütte davranış değişimi oluşturarak örgüt hedeflerine ulaşabilmektedir. Örgütsel manada bir davranış değişiminin temeli ortaya konulan çaba ve fikirlerin resmi bir rol biçiminde gerçekleştirilmesiyle sınırlı değildir. Bu davranış genellikle basit ödül sistemleri ile kolaylaştırılmaz. Bu sebeple içsel motivasyonel yönlerin yerine getirilmesi üzerine inşa edildiğinde daha etkin olabilmektedir (Anggraeni vd., 2025).

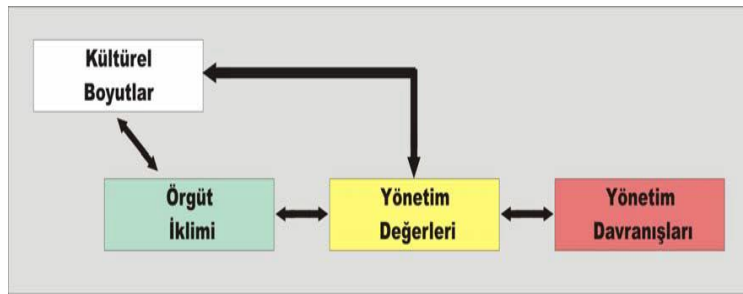
Yapılandırılmış süreçlere ve resmi anlaşmalara sadece yazılı iş sözleşmelerine odaklanmak, psikolojik sözleşmelerin merkezinde yer alan gayri resmi, yazılı olmayan algılanan taahhütlerin değerini genellikle küçümsemektedir. Örneğin Raeder (2018), özellikle Amerikan “psikolojik sözleşme” kavramının psikolojinin işyerinden ziyade özel konularla ilişkilendirildiği ve Almanya’da olumsuz bir tepkiye yol açtığını belirtmektedir. Ancak sürdürülebilir bir psikolojik sözleşme benimsemek, karşılıklı beklentiler hakkında açık iletişimi teşvik edebilir, yanlış anlamaları azaltabilir, güven oluşturabilir ve değişken bir çalışma ortamına yapıcı bir şekilde uyum sağlamayı kolaylaştırabilir. Özellikle psikolojik

sözleşmelerin ilişkisel boyununu ihmal eden bu anlayış sebebiyle sınırlı araştırma yapılması konunun açık anlaşılması bakımından sorun teşkil etmektedir. Psikolojik sözleşmeleri yönetmede yönetimin rolünden ve işten ayrılma niyetlerinden veya sağlık etkilerinden nasıl etkilendiğine odaklanılmaktadır. Psikolojik sözleşme; gelişmeleri anlamak, psikolojik sözleşmelerin oluşturulması veya sürdürülmesi hakkında daha derin bilgi üretme girişimlerinde nadiren kullanılmaktadır. Sürdürülebilir psikolojik sözleşmeler güçlü ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi, memnuniyetsizliğin temel nedenlerini ele almayı, memnuniyeti teşvik etmeyi ve ihlalleri önlemeyi gerektirmektedir (Lau vd., 2025).

Sözleşmedeki dönüşüm, sözleşmenin yenilenmesi gerekliliğini beraberinde getirmekte ve bu durum çalışanlar tarafından dirençle karşılaşmaktadır (Rousseau, 1996). Psikolojik sözleşmeler yapısı nedeniyle bireysel farklılıklar barındırır. Bu durum süreci karmaşık hale getirir de örgüt yöneticileri süreci kontrol altında tutmalıdır. Süreçte çalışanların değişen beklentilerini algılayabilmek adına örgütsel araçlar kullanmak bu anlamda yol gösterici olacaktır. Çalışanların hem bireysel hem de konjektürel perspektifle değişen ve çeşitlenen beklentileri psikolojik sözleşme algılarını anlayabilmek adına önem arz etmektedir.

Ayrıca örgütsel anlamda iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları, çalışanların riskleri değerlendirilmesi ve iş planlanma süreçlerine dahil olduklarında veya bu süreçlerde iş birliği yaptıklarında, riskler hakkında içgörü kazandıklarını göstermektedir. Bu şekilde çalışanlar örgüte fayda sağlayacak davranışlara daha fazla motive olabilmektedir.

Şekil 13 : Yönetim Değerleri, Davranışları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki



Kaynak: (Yılmaz, 2006: 65).

Yukarıdaki şekilde örgüt kültürünün kökleşmiş değerlerinden örgüt iklimi ve yönetimin değer ve davranışları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Aynı ilişki güvenlik hedefleri özelinde alt boyutları olarak değerlendirdiğimiz güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi için de geçerli olmaktadır. Güvenlik kültürünün, etkili güvenlik yönetimi uygulayan ve riske dayalı karar veren bir örgütte bu etkilerin bir sonucu olarak pozitif yönlü güvenlik kültürü işlevselleştiğini görebilmekteyiz (Key vd., 2023). Benzer şekilde psikolojik sözleşmelerin örgütte davranışsal anlamda oluşturdıkları değişimler, örgüte aynı zamanda ciddi bir rekabet gücü kazandırıp kaybettirebilme gibi etkilere sahip olmaktadır. Bu anlamda çalışanların psikolojik sözleşmelerindeki değişim süreçlerinin farkında olabilmek örgütler için önemlidir.

2.1.2. Psikolojik Sözleşmelerin İhlali

Psikolojik sözleşme çalışanların ve yönetimin birbirlerine karşı yerine getirilmesini bekledikleri çeşitli sözler, taahhütler, açıkça ifade edilen veya edilemeyen beklentiler üzerinden oluşmaktadır. Bu sebeple özellikle açıkça ifade edilmeyen veya edilemeyen beklentiler çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmede daha zayıf noktaların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Özellikle bu muğlak noktaların farklı algılanışı psikolojik sözleşmelerin ihlalini kolaylaştırmaktadır. Karşılıklı beklentiler, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin temelini oluşturur ancak çalışanın beklentilerinin karşılanmadığı düşüncesi hayal kırıklığı yaratır ve çalışanın zihninde kurulan sözleşmeyi bozar.

Psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi temel olarak iki sebepten kaynaklanmaktadır: sözün tutulmaması ve uyumsuzluk. Sözün tutulmaması, örgütün çalışana açıkça verdiği bir vaadi bilerek yerine getirmediği durumlarda ortaya çıkar. Örneğin bir örgüt, çalışanlarına sıkı çalışmaları karşılığında ücretini arttıracak vaadinde bulunursa sonra da bu vaadi kasti olarak yerine getirmese (kötü niyetle), sözünden dönmüş ve güven arz etmemiş durumda olmaktadır. Bu durumda çalışanın güveni kırılacak ve örgütten uzaklaşacaktır. Uyumsuzluk ise örgüt ile çalışanlar arasında psikolojik sözleşmeden kaynaklanan yükümlülük ve beklentilerin niteliği

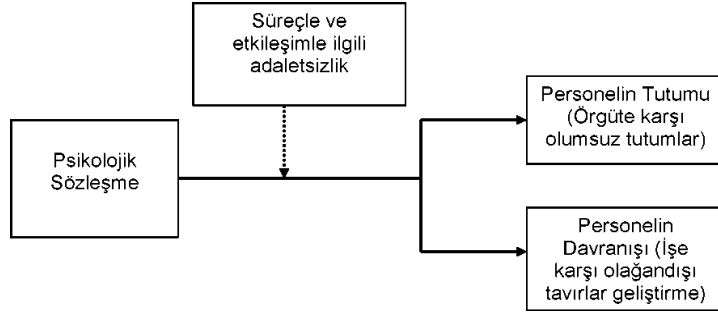
hakkında farklı algılara sahip olmaları durumunda meydana gelir. Çalışanın işe girdiği süreçte açıkça ifade edilmeyen durumlar bu yanlış algılara sebep olabilmektedir (Öztürk ve Bozdoğan, 2025).

Psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalarda çalışanın yükümlülükleri veya sözleşme ihlallerinden çok kurumun yükümlülükleri ve ihlalleri üzerinde durulmaktadır (Tekleab ve Taylor, 2003:585). Psikolojik sözleşme ihlali algısı, çalışanın kendisi adına yükümlülüklerin yerine getirilmediğini düşünmesidir. Yükümlülük konusu açıklığa kavuşturulması gereken önemli bir konudur. İş güvencesi ve adaletli yükselme sistemine karşı örgüte çalışanın sadakat beslemesi karşılıklılık durumuna göre yükümlülüklerin bir uzantısıdır (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşmelerin fonksiyonel olarak etkin hale gelmesi için, çalışanın anlaşılabilir beklentileri ve yapmakla yükümlü olduğu şeyler arasında oluşan sorumluluklara ilave olarak, işveren-çalışan arasında zorunlu ilişkiden doğan ve işverenin borcundan doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerekir.

Çalışanlar için sözleşmenin ihlali algısı, aldatılma duygusuna benzer güçlü duygusal tepkilere neden olabilmektedir (Rousseau, 1990). Yazılı iş sözleşmelerinden sonra oluşan beklentilerin, yaşayarak çok daha farklı bir şekillenmesiyle meydana gelen hayal kırıklığının sonucu karşılıklı güven duygusunun derin bir yara alacağı ifade edilmiştir.

Psikolojik sözleşmelerin zarar gördüğü ihlale uğradığı örgütlerde çoğu zaman işveren yahut işveren vekilleri bu olayın farkına varamamaktadır (Kinnie Hutchinson ve Purcell, 1998). Psikolojik sözleşme ihlalleri; örgütte personel devir hızının artmasına, örgüte olan güvenin azalmasına, iş tatmininin azalmasına ve örgütsel vatandaşlık görevlerinin yerine getirilmemesine neden olmaktadır. Sözleşmenin ihlali sonucundaysa çalışanın bağlılığı azalacaktır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002).

Çalışanların çalıştıkları örgütleri adil olarak algıladıkça kendilerini daha güvende hissettikleri için görevlerini yerine getirme isteklerinin arttığından bahsetmektedir. Çalışanların örgütteki deneyimleri ve yaşantıları sonucunda bilişsel ve duygusal tepkiler vereceği öngörülebilir bir gerçektir. Bu durum psikolojik sözleşmelerin ihlali algısı ortaya çıkan durumlarla da örtüşmektedir (Rayton ve Yalabik, 2014).



Şekil 14 : Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: (Mimaroglu, 2008: 68).

Yukarıdaki şekilde psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinde örgütteki adalet algısının olumsuz olmasının bir sözleşme ihlali niteliği yaratarak örgütte olumsuz tutum ve davranışlara sebebiyet vereceği anlatılmaktadır. Psikolojik sözleşmesinin sağlıklı bir şekilde oluşması için, tarafların sorumluluklarını yerine getirmek adına çaba sarf etmeleri, örgütün amaçlarına çift taraflı sadakat göstermeleri ve karşılıklı güvene dayalı ilişki kurulması açısından beklentilere saygı gösterilmesi son derece önemlidir. Böylelikle örgütün beklentileri karşılanacak ve sözleşmenin hissedilen algısı pozitif olacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda örgütte oluşabilecek başlıca aksaklıkları Turnley ve Feldman (2000:27-29) üç temel başlıkta toplamıştır. Bunlar:

- Çalışan, başka iş aramaya yönelecektir.
- Çalışan, görevlerini ihmal etme yönelimine girecektir.
- Çalışanın örgüte bağlılığının azalması sonucunda verimliliği de azalacaktır.

Yazılı iş sözleşmelerinden farklı olarak daha sübjektif olan psikolojik sözleşmeler, çalışan dayanıklılığını ve iş yerindeki performans iyileştirmelerini doğrudan etkilemektedir. Yapılan birçok araştırmada çalışanların psikolojik sözleşmeleri ihlali olduğu durumlarda, olumsuz davranış sergiledikleri ve istenmeyen duygusal tepkiler geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Bu sebeple de psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi hem

bireysel hem de örgütsel anlamda performansı etkileme gücüne sahip olmaktadır (Beduk, 2014:12).

Örgüt hakkında çalışanların güvenlerinin sarsılması sonucu örgüte karşı şüpheli yaklaşımları, verilen sözlerin tutulmayacağına dair inançları enerjilerini tüketir, işlerine karşı duyarsızlaştırır ve kendilerini başarısız olarak görme eğilimine neden olmasıyla kişisel ve örgütsel faaliyetlerini tehlikeye atan tükenmişlik duygusu yaşamalarına sebep olur (Üçok ve Torun, 2012: 97).

2.2. Çalışanların Beklenti ve Amaçlarının Psikolojik Sözleşmedeki Roller

Psikolojik sözleşmeyi örgütlerle çalışanlar arasında beklentilerin açıkça dile getirilmemiş şekliyle oluşturulan gizli bir anlaşma şeklinde ifade etmek de mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bu gizli anlaşma, bazı sübliminal mesajlarla ifade edilmemiş fakat halihazırda uygulanan bazı stratejilerin yordayabilir sonuçlarıyla ya da örgütün genel olarak diğer çalışanlar üzerindeki davranışlarının yordaymasıyla da oluşabileceği gibi yazılı olmayan fakat çalışanların algılayabileceği her tür kaynağın bir veri olarak değerlendirilebileceğini söylemek de mümkündür. Yani örgüt ile çalışan arasındaki temel ilişki örgüsü yazılı olmasa da karşılıklı beklentiler ekseninde şekillenmektedir (Liao ve Chen, 2018).

Algılanan işveren vaatleri, örgütte idari görevi olan üst yönetimden kaynaklanmaktadır. Algılanan işveren taahhütleri, örgüt içinde kabul görmüş geleneklerden, yönergelerden ve stratejilerden kaynaklanabilir. Çalışanın örgüte güven oluşturduğu bu taahhüt niteliğindeki işaretler, işveren yükümlülüklerini de şekillendirmektedir.

Kişilerin esas itibarı ile örgütte varoluş gayeleri dahi kendi kişisel amaçlarına ulaşabilmek için örgütten yardım ve destek görecektiklerini inanmaktadır. Kişiler ihtiyaçlarına göre beklentilerini belirlerken önem sırasına göre tercih belirlediklerini söylemek mümkündür. Bazen de süreç içinde değişen ihtiyaçlar kişilerin beklentilerinin tekrar düzenlenmesine sebep olmaktadır (Hicks, 1967). Örgütte meydana gelen her tür etkileşim; rollerin belirlenmesi, faaliyet ve amaçlar arasındaki hiyerarşik düzen ve

örgüte ait spesifik özelliklerin belirlenmesi gibi örgüt içi dinamiklerin yerli yerine yerleşmesinde önem arz etmektedir.

Çalışan beklentileri; sosyal normlardan daha önceki çalışma yaşantılarından, deneyimler ve gözlemlerden türetilen iş yerinde ne bulacaklarına dair inançlarıyla şekillenmektedir. Öte yandan beklentilerinin oluşmasına etki eden diğer önemli faktörler, hak ettiğine inandığı ve işverenin ona yerine getirmeyi taahhüt ettiğini düşündüğü şeyler olarak ifade edilebilmektedir. Bireysel beklentilerin mevcut durumla veya başkalarının beklentileriyle örtüşmemesi de gayet doğal ve normal kabul edilmektedir. Dolayısıyla çevre ve diğer insanlar hakkındaki algıları oldukça farklılaşabilmektedir.

Kişilerin örgütlere üye olmaındaki temel duyguları, kendi belirlemiş oldukları maddi veya manevi her türde ihtiyaçlarının karşılanması yolunda örgütün desteğini alabileceğine inanmalarıdır. Zaman zaman insanların ihtiyaçlarının önem sırası değişebilmekte ve bu durumun kontrol edilmesi de mümkün olamamaktadır. Çalışanların bazen örgütle bağ kurdukları süreçlerde tanımlayabildikleri ihtiyaçları süreç içinde çok fazla değişebilmektedir. Sosyal çevrenin; kişinin beklentilerinin değişmesi, eğitim ve kariyer farklılaşması neticesinde farklılaşan beklentiler ve ihtiyaçlar gibi çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilen doğal bir süreç olduğu kabul edilmelidir.

Çalışanlar örgütlerde belli hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bulunurlar. Örgütle etkileşimde oldukları bu süreç içinde çalışanlar maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması bağlamında ilişkileri tanımlanmaktadır.

Çalışanın örgütün hedeflerine hizmet etmesi sayesinde kendi çıkarlarına da yaklaşacağı inancı işinde verimli çalışmasında önemli bir etkidir (Merril, 1960). Değişen şartlarla birlikte örgütlerin değişen ihtiyaçları başlangıçta belirlemiş oldukları çalışan yetkinliklerinin değişmesine ve bunun neticesinde değişen beklentiler dahilinde bu iş ilişkisinin dengesinin bozulması sebebiyle psikolojik sözleşmenin de kırılmasına sebep olmaktadır (Abbasi ve Hollman, 1998).

Örgütler eğer çalışanların bağlılıkla onların hedeflerine hizmet etmelerini bekliyorlarsa onların ihtiyaç ve beklentilerini anlamaları büyük

önem taşımaktadır. Eğer örgütler çalışanların ihtiyaçlarını algılayamaz ve bununla ilgili çözüm sunacak bir alan oluşturamazlarsa kişiler örgüte emek vermek istemeyecek ve bir süre sonra da örgütü terk edeceklerdir (Hicks, 1967). Çalışanlar sözleşmede belirtilen saatte işe gelirler, iş veya işle ilgili faaliyetlerde vakit geçirirler, gereksiz mola vermezler, işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışarak örgütteki pozisyonlarını koruyabilmektedirler. Örgütün huzurunu bozmamak, işlerini aksatmamak ve gereği gibi yapmak üstlerine itaat etmek ve çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışmak gibi kabul edilir beklentiler üzerine kurgulanmış ilişkileri olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içinde ve dışında da iş eğitim kurallarının gereği olarak da işverene, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı adil, dürüst, yardımsever ve yapıcı davranış sergilenmesi, dış görünüşüne özen göstermesi, örgüt hakkında örgütün imajını zedeleyecek şekilde olumsuz konuşulmaması ve acil durumlarda görev alma sorumluluğu taşımaları da sesli olarak ifade edilmeyen beklentiler arasında değerlendirilebilmektedir. Örgütlerin benzeri beklentileri etkin bildirim ve iletişim süreçleriyle çalışanlarına iletebilmesi, ortak bir dil oluşturması psikolojik sözleşme ihlallerinin önüne geçilebilmesinde önem arz etmektedir.

Örgütsel anlamdaki hedeflerin gerçekleşmesinde en önemli motivatör, ortak hareket ederek ortaya çıkacak olan sonucun iki taraf için de olumlu kabul edilen bir beklenti üzerine kurgulanmasıdır. Çalışanlar hem biyolojik hem sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını hedefleyerek örgütlerle bağ kurarlar fakat bu hedefler kişiden kişiye ve sürece göre farklılık gösterse de bu hedefler ve ihtiyaçlar ancak örgütle ilişki ve çabalar sayesinde gerçekleşebilir. Çalışanların örgütle kurdukları söz konusu iş ilişkisinin belli beklentiler ve yükümlülükler üzerine inşa edileceği kesindir. Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen önemli faktörleri de ilk etaptaki kurgulanmış karşılıklı beklentiler ilişkisi belirlemektedir. Örgütün çalışanlara yazılı olmasa da adil davranma, insan onuruna yaraşır bir davranış şekli borcu vardır. Çalışanlar örgütle bağlarını sözle ifade edilmeyen mesajlarla şekillendirebilmektedirler.

Çalışanların örgütten genel beklentileri: ücretler, iş güvenliği, rahat ve çekici çalışma ortamı, grup içinde kabul görme, yapılan işin ve yükselme

fırsatlarının adil bir şekilde değerlendirilmesi, yetkin ve adil liderlik, anlamlı ve çekici çalışma, karar verme sürecine katılım, yetkilendirme ve diğer nedenler (Altıntaş, 2022). Esasen çalışanlar, çalıştıkları örgüte sadece emeklerini sunmazlar. Buz dağının görülmeyen kısmındaki katkıları belki de emeklerinin bile çok üzerinde olabilmektedir. Kendi kişisel yetenekleri, geçmiş ilişki ve bağlantıları hatta karakter yapılarından kaynaklanan dürüstlük, özveri sahibi olma gibi özel değerlerin bile çalıştıkları işte büyük katkı sunmalarında etkili olduğunu ifade etmek gerekir. Kişilerin çalıştıkları sürece örgütten aldıkları ve örgüte kattıkları arasında bir denge olduğu öngörülmektedir. Bu dengenin kurulma ayakları karşılıklı beklentilerin dinamikleri üzerine kurulu olmaktadır. Çalışanların örgütten bekledikleri ücret, sosyal haklar, ödül ve primler, iş yerinde sosyal adalet, statü ve saygı, eğitim ve terfi olanakları gibi örgütün sağlamasını umdukları şeyler karşılığında kendilerinin örgüte kattıklarıdır.

Psikolojik sözleşmelerin süreç içinde oluşmasında ve dinamik yapıları gereğince farklılaşmaları süreçlerinde temelde etkili olan en önemli şey çalışan- örgüt beklentileri dinamikleridir. Her ne kadar kişiler bazen kendi beklentilerini bile fark edebilmek anlamında net olamasalar da belki ihtiyaçlarının farkındalığını kazandırmak beklentilerini daha objektif bir şekilde değerlendirmelerinde onlara da yol gösterebilecektir. Çoğunlukla net olarak sözlü şekilde ifade edilemeyen bu beklenti örüntüleri örgütsel anlamda yeni davranış oluşturmakta son derece etkili olmaktadır. Örgütle karşılıklı olarak beklentilerinin karşılandığı kazan-kazan durumu psikolojik sözleşmenin de seyrini belirleyecek olan temel dinamiktir. Bu sebeple karşılıklı olarak beklentileri fark edebilmek gerektiğinde açık iletişim kurarak ifade edebilmek önemlidir. Kişilerin iç dünyalarında hayatla ilgili bakış açılarında da farklılaşmalar olması insan doğasında muhtemel olsa da genellikle tahmin edilebilir beklentiler oluşacağının da üzerinde durmak gereklidir. Kişilerin eğitim durumları, terfi olanakları, yaş, cinsiyet, sağlık durumu gibi beklentilerin şekillenmesinde süreç içindeki farklılaşmaların değerlendirilmesi beklentilerin de anlaşılmasına ışık tutacaktır. Çalışan-örgüt arasındaki ilişki de değişen beklentilerin algılanma hızı da daha ortaya çıkmayan problemlerin çözümüne ışık tutacaktır.

Yazılı olarak ifade edilmese de bazı yükümlölükler ve yazılı olmayan sosyal normlar çerçevesinde taraflar karşılıklı olarak birbirlerine karşı sorumludur ve adı sesli olarak koyulmasa dahi tarafların içsel olarak kabul ettiğı bir psikolojik sözleşme söz konusudur (Van Buren III, 2000).

İş yerinde çalışanlarla ilgili beklentilerle ilgili olarak başarılı performansın ve net beklentilerin tanınması işe bağlılığı arttırabilir (Christian vd. 2011). Bu şekilde çalışanları işlerine daha fazla bağlayarak işleriyle daha anlamlı bir ilişki kurmalarına yardımcı olduğunu ileri sürölmektedir. Ayrıca çalışanlar işlemsel sözleşmenin kendilerine düşen kısmını yerine getirdiklerini bildiklerinden psikolojik güvenlik algıları da pozitif yönlü olma eğilimindedir.

Çalışanların işten ayrılmayı düşündükleri örgütsel faktörlerden biri de psikolojik sözleşmelerinin negatif yönde oluşmasıdır. Kişiler eğer o örgütte kendini gerçekleştiremediğini bir anlamda da beklentilerinin gerçekleşmediğı inancına kapılırsa psikolojik sözleşmeleri ihlal olacak ve bu sebeple işten ayrılma niyetine girebileceklerdir (Nicholson ve Johns, 1985). Psikolojik sözleşmeleri pozitif yönlü olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin genellikle düşük olabileceğı düşünölmektedir. Örgütte var olmadıklarını, değer görmediklerini, diğer kişilerle sıklıkla çatışma içerisinde hissettikleri durumlarda kendilerini rahat hissetmedikleri bu ortamı iş yerleri de olsa terk etme yani ayrılma eğiliminde olacaklardır (Guest vd., 1998). Çalışanların örgütte var olabildiklerini hissetmeleri, beklentilerinin gerçekleşeceğı anlamında örgüte karşı duydukları güven temel olarak örgüte karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Örgüt içinde eşitlik algısının farklı sebepleri olabilse dahi genel anlamda açık ve net yönetim politikaları kişinin eşitlik algısında en önemli rol oynamaktadır. Adaletli ücret dağılımı gibi faktörler çalışanların eşitlik algısını belirleyerek kendi katma değer yaratan fayda kanallarının örgüte katılmasında yavaşlama ve geri durma eğilimi gösterecektir. Bu sebeple yöneticiler adil olmayan davranışlar konusunda yaratılan algıya çok dikkat etmelidirler.

Yukarıdaki şekilde güvenlik ikliminin güvenli psikolojik sözleşmeye güvenli davranışın alt boyutlarını işlemsel ve ilişkisel bağlamda etkileri ile güvenli davranışın ortaya çıkış ilişkisi kurulmuştur. Walker'ın (2010) test ettiği güvenli psikolojik sözleşme modeli, çalışan ve işveren güvenlik yükümlülüklerinin psikolojik sözleşmelerin ilişkisel ve işlemsel boyutlarını yakalamak ve güvenlik yükümlülüklerinin çalışan algısıyla analizini ve güvenlik performansına (çalışanın inşaat sektörü için güvenlik davranışı) olan etkisini ortaya çıkarmak yapılmıştır. Güvenlik ikliminin yapısına, faktörlerin güvenli davranışı psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak karar vermek önemli kabul edilmektedir (Newaz vd., 2016:493).

Güvenlik iklimi incelemesi genellikle örgütün güvenlik performansının da analitik bir değerlendirmesi gibi değerlendirilmelidir (Cooper ve Phillips, 2004). Benzer şekilde bu tezdeki araştırmanın değindiği örgütlerde güvenli davranış ortaya çıkması süreçlerinde güvenlik ikliminin psikolojik sözleşmeler için aracılık ilişkisi anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

İşveren ve çalışanların temel ilişkileri çerçevesinde sosyal sözleşmeler ve örgütsel normlar gibi örgüt kültürünün bir alt ögesi olarak güvenlik kültürünü şekillendiren temel şemaların psikolojik sözleşmelerin karşılıklılık ilişkisini etkileyeceğini de ifade etmek gerekmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004). Güvenlik kültürü ile ilgili örgütsel dinamikler çalışanların örgüte karşı algısını şekillendirmektedir. Çalışanların örgütle kurmuş oldukları ilişkileri öznel algılarıyla şekilleneceği için bireysel olarak bu ilişkiden farklı etkilenenmektedir (Alcover vd., 2017).

Güvenlik ikliminin çalışanların güvenli davranışlarına etkilediği mekanizmalarla ilgili henüz çok az şey bilinmektedir (Lingard vd., 2012). İş yerinin güvenli bir ortam olarak organize edilmesinde çalışanların iş yerine karşı oluşturdukları algı ve tutumların çok önemli bir etken olduğu kabul edilse de bu konuda yeterli çalışma yapılmamıştır. Özellikle güvenli bir ortam inşa edilmesinde iş güvenliği ile ilgili davranışlarla ilgili çalışanların geliştirdiği tutumların nasıl geliştiği doğru ve farkındalıklı bir şekilde anlayıp yönetmek gerekmektedir (Cox ve Cox, 1991). Amirler ve çalışanların üst yönetimin güvenliğe yönelik alınan kararları ve prosedürleri

uygulama konusundaki kararlı ve net bir duruş sergiledikleri konusundaki algıları, bu güvenlik prosedürlerini yerine getirmeleri konusundaki istek ve eğilimlerine pozitif yönlü etki etmektedir (Guo vd., 2016). Bu sebeptendir ki güvenli davranışların geliştirilmesi ve örgütteki güvensiz davranışların önlenmesi yönünde geliştirilen farkındalık ve örgütsel vizyon meydana gelebilecek birçok iş kazasını da proaktif bir yaklaşımla ortadan kaldırmaktadır.

Tablo 2 : Güvenlik İklimi Ölçümleri İle Güvenlik Katılımı Arasındaki Örtüşmeler

Güvenlik İklimi Etkeni	Güvenli davranış sergilenmesi yönünde nasıl etkisi olabileceği
Eğitim ve Yetkilendirme	Çalışanların rollerini yerine getirme ve güvenlik normlarına göre hareket etme konusundaki öz yeterliliği ölçülebilir. İlâveten çalışanın örgütün kendi gelişimine yatırım yaptığını hissedip hissetmediği konusunda fikir verebileceği çalışanın algısını anlamak adına önemlidir
İş güvenliği ve iş tatmini	Çalışanlar, örgüte karşı bu yönde pozitif inanç oluşturabilirlerse iş motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili sorularla işe bağlılıkları da korelasyon kurulabilecek kadar güçlü bir bağlantıda görülmektedir. Çalışanların rollerine yatırım yapmak için yeterli motivatörlere sahip olduğu anlamına gelebilir.
Üretim baskısı	Yönetimin çalışanlara karşı davranış ve tutumları içerisinde güvenliğin önceliğine ilişkin olarak gösterilen tanımlayıcı ve ihtiyati normların bir ölçüsü olarak algılanmaktadır.
İletişim	Örgüt içindeki ilişkilerin kalitesine ilişkin görüşler ve kişisel algılarla ilgili öğeler önem taşımaktadır.
İş sağlığıyla ilgili kişisel katılıma ilişkin algılar	Bu madde de örneğin güvenlik prosedürlerinin geliştirilmesi ve iş planlaması ile ilgili olarak çalışanların görüş ve taleplerinin değerlendirilmesi. Bu maddeye ilişkin çalışan kendisini değerli ve güvenilir hissedip hissetmediği hakkında algı oluşturabilmektedir.
Kazalar/olaylar/ramak kala olaylar özlüyor	Bu madde kaza raporlamayla ilgili normları değerlendiriyor gibi görünüyor ama aynı zamanda yöneticilerin düzeltici eylemlerde bulunup bulunmadığını da göstermektedir

Güvenlik İklimi Etkeni	Güvenli davranış sergilenmesi yönünde nasıl etkisi olabileceği
Sağlık ve hizmete yönelik organizasyonel/yönetim bağlılığı algısı güvenlik - Genel	Bunlar, örneğin çalışanların tehlikeleri rapor edip etmemeleri gibi normatif beklentileri tanımlıyor gibi görünmektedir. Bazı maddelerin yöneticilerin algılarını test ettiği görülmektedir. Yöneticilerin kuralların çiğnenmesini göz ardı edip etmeyeceği, güvenlik kaygılarına yavaş mı yoksa kararlı bir şekilde mi yanıt vereceği ve güvenli bir şekilde çalışmak için yeterli kaynakların sağlanıp sağlanmayacağı hakkındaki sorularla güvenliğe bağlılık (yani güvenlik yanlısı inanç ve normların gücü). Diğer öğelerin de çalışanların sesi ve katılımının unsurlarını test ettiği görülüyor.
Organizasyon/yönetim algısı	Bu sorular, insanların amir ve yöneticiler hakkındaki görüşlerini (onlara güvenilip güvenilemeyeceği ve güvenilir görünüp görünmeyeceği) değerlendirir
Çalışanlara İş Sağlığı ve Güvenliği Taahhütü	Yönetimin çalışanların sağlık ve güvenliği ile ilgili hassas ve duyarlı davrandığı algısı oluşturmaya ve gereğini yapması
İş sağlığı ve güvenliği prosedürlerinin/talimatlarının/kurallarının esasları	Bu maddeler, kurallara ve çalışma sistemlerine izin verme konusundaki tutumları değerlendirir (örneğin, güvenliği destekleyip desteklemedikleri, aşırı olup olmadıkları veya pratik olmadıkları).
Kural çiğnemek	Esasen bu madde, örgütteki güvenlik kültürü hakkında bilgi verir. Çalışanların ve yöneticilerin kuralları çiğneme eğilimi hakkında sorular sormaktadır Örgüt içi güvenlik mekanizması oluşturan bu durum örgütteki güvenlik kültürü ile ilişkilidir. Buna mukabil tüm örgütte çalışanların iş sağlığı ve güvenliği prosedürlerini/talimatlarını/kurallarını çiğneyen diğer çalışanlara karşı tepki verileceğine dair bir algı oluşabilmesi.
Güvenlik Kültürünün Örgütteki Durumu	Bu madde çalışanların kendini risk altında hissedip hissetmediği ve güvenlik sorumluluğunu alabilmeleri ile ilişkili kabul edilebilmektedir.

Kaynak: (Bell, 2018: 403-404).

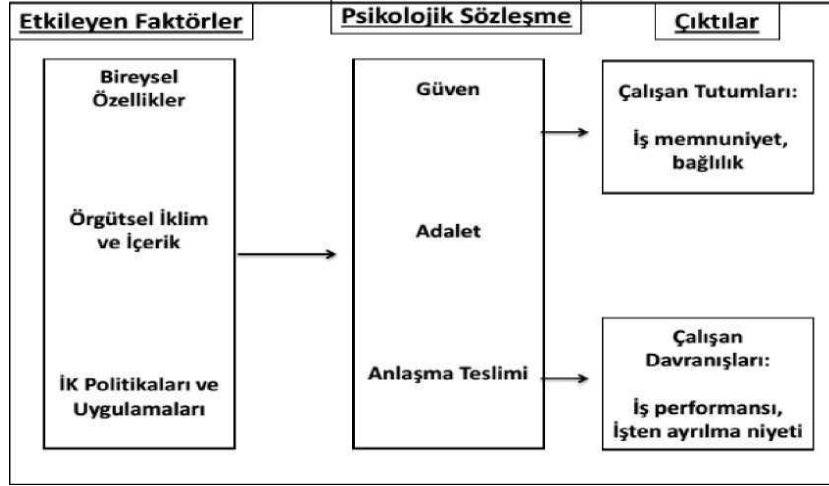
2.3.1. Psikolojik Sözleşme ve Güvenli Davranış İlişkisi

Örgütün güvenli davranışı yalnız nasıl destekleyebileceğini ve geliştirebileceğini bilmeleri değil aynı zamanda güvenli davranışı organize eden bu süreç dahilinde örgütteki sonuçlarını da kavramaları gerekmektedir (Fang vd., 2015)

Örgütteki uygulamaların ve paylaşılan beklentilerin, çalışanların güvenli davranışları üzerinde örgüt politikası veya prosedüründen daha güçlü bir etki olarak hareket ettiği iddia edilmektedir. İnsan davranışı ve çalışmanın konusu olan çalışan davranışı, genellikle öngörülemez ve karmaşık olmaktadır. Yöneticiler, insan davranışını anlamayı, uygulamalara rehberlik etmek ve nasıl davranılması gerektiği ile ilgili bir dizi temel inanç ve fikre sahiptir. Bu inanç ve fikirler yanlış olsa bile yine de yönetim anlayışının ve yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanların problemlerini anlamak için uğraşan yöneticiler, çalışanlarını daha doğru algılamak yolunda problemleri çözmek için kavramlar hakkında teorik bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. (Zohar ve Luria, 2005). Bu kavramlardan biri de kuşkusuz önemi hızla artan “psikolojik sözleşme” kavramıdır.

Örgütte güvenli davranış geliştirilmesi için çalışanlar ve örgüt yöneticileri arasındaki ilişkinin temel dinamiklerinin büyük öneme sahip olduğu ve bu bağlamda yöneticilerin ve çalışanların psikolojik sözleşme algısını şekillendirebileceğini ifade etmek gerekmektedir. Bu ilişkinin daha iyi anlaşılması için çalışanlar ve yöneticileri arasındaki bağlantının temel yönlerini kavramak gerekli olmaktadır. Bu çift taraflı ilişkide de çalışanların psikolojik sözleşmelerine ilişkin algılarını değiştirmede etkilidir.

Çalışanların güvenli davranış geliştirmelerindeki temel etmenlerden biri de örgütte çalışanların karşılıklılık ilişkisidir ki bu temel işverenin çalışanlara gösterdiği özen yükümlülüğüne karşı çalışanların güvenlik standartlarını uygulaması arasında bir ilişkiyi de ifade ettiği kabul edilmektedir. Örgüt içinde karşılıklılığın göstergelerinden biri olarak psikolojik sözleşmeleri kabul eder, güvenlik-işveren açısından bir özen yükümlülüğünü ve çalışan açısından güvenlik standartlarını sürdürmek için karşılıklı bir görevi içermektedir (Walker ve Hutton, 2006).



Şekil 16: Güvenli Psikolojik Sözleşme Modeli

Kaynak: (Kılınç, 2016: 50).

Güven, adalet ve sözleşme uygulama kavramları da dahil olmak üzere psikolojik sözleşme kavramları bireysel özelliklerden, örgütsel iklim örgütsel iklimi etkileyen faktörlerden, örgütsel personel politikalarından ve uygulamalarından etkilenir. Psikolojik sözleşme yönetiminin sonucu; çalışanın iş doyumunu ve bağlılığını, iş performansını ve çalışanın işten ayrılma niyetini yansıtan çalışan davranışlarıdır (Kılınç, 2016:50). Yukarıdaki şekilde psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde en önemli kavramlardan olan örgüte güven ve adalet gibi kavramlar üzerinde etkisi olan örgütsel dinamikler ele alınarak örgütte oluşabilecek davranış çıktılarına örnekleme yapılmıştır. Bireysel özellikler, şirket politikaları ve örgüt ikliminin çalışanların psikolojik sözleşme algıları üzerinden davranışsal çıktıları şematize edilerek aktarılmaya çalışılmıştır.

Psikolojik sözleşmenin oluşma sürecinde taraflarca oluşan inançların, karşılıklı olarak oluştuğu kabul edilmektedir. Buna karşı hem örgütün hem de çalışanların sözleşme şartlarına ilişkin tamamen mutabık olduğunu varsaymamız mümkün olamamaktadır. Tarafların yalnızca sözleşmenin ortak yorumunu paylaştığı varsayılr buna rağmen netlik olamadığı için ortak bir kanı da söz konusu olmamaktadır. Her iki tarafın karşılıklı yükümlülükler hakkındaki algıları farklı ve kendilerine özgü olabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994:249).

Performans belirleme ölçütleri örgütlerde yaklaşıma göre oldukça ciddi farklılıklar göstermektedir. Performans ölçütleri arasında; örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, verimlilik, yüksek motivasyon, pozitif örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü hatta iş sağlığı ve güvenliği adına örgütün istendik davranış ölçütlerini barındıran güvenlik kültürü öğeleri dahi sayılabilmektedir. Konjonktürel olarak bakıldığında yönetim anlayışının farklılıklarından kaynaklanan birbirinden çok ayrı performans ölçütleri mevcuttur. Örgütün yaklaşımı, amacı ve kullanması gereken araçlarla şekillenen ölçütler yeri geldiğinde “tutumluluk” olabilirken yeri geldiğinde “etkinlik” olabilmektedir. Dolayısıyla performans ölçütlerini değişebilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği performansını ifade edeken örgüte bir şekilde dahil olan kişilerin hepsinin güvenliği korumak ve arttırmak yönündeki ortak hedef doğrultusunda eylem ve davranışlarının tamamı olarak ifade etmek gerekmektedir (Burke vd., 2002:432).

Psikolojik sözleşmelerin ve güvenlik ikliminin kişisel algılarla şekillenmesi sebebiyle sıkı bir ilişki içinde olması kaçınılmaz gözükmektedir. İlişkili olarak çalışanın davranışlarını benzer şekilde etkiledikleri de söylenebilmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği hedefleri kapsamında örgütün performansını değerlendirirken reaktif diye ifade edilen ortaya çıkmış olan kaza olaylarının ölçümlerinden ziyade proaktif önlemlere örnek olarak ifade edebileceğimiz örgütün güvenlik iklimi ve güvenli davranışlarının verileri daha anlamlı kabul edilmektedir (Cooper ve Phillips, 2004: 499). Örgütün güvenli davranış geliştirebilme hedeflerini gerçekleştirebilme yolunda bazı stratejik noktalara önemle eğilmek gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda bu amaca hizmet eden bazı etmenlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu etmenlerin başında bireysel bazda çalışan davranış ve tutumlarını yönetebilme gücü olan çalışanların psikolojik sözleşme algıları gelmektedir.

3. BÖLÜM

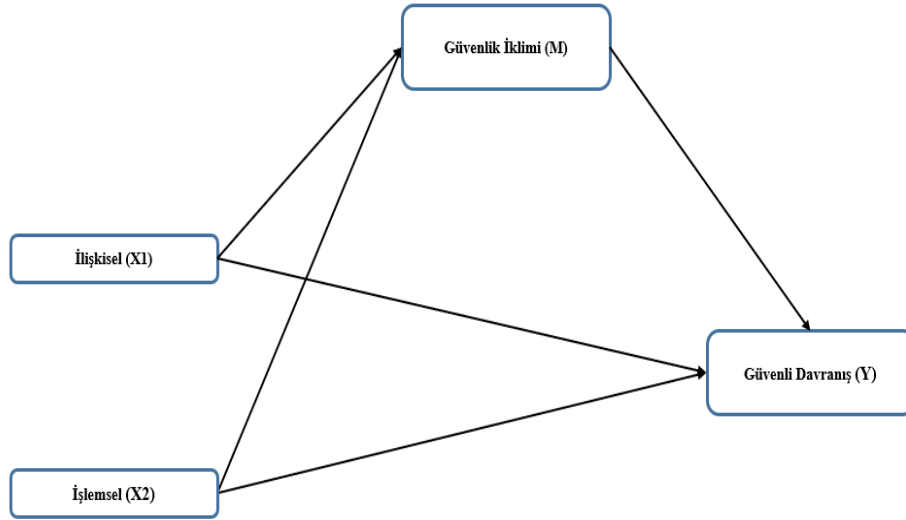
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; psikolojik sözleşmenin güvenli davranış üzerindeki etkininde güvenlik ikliminin aracı rolü olup olmadığının incelenmesidir. Araştırma kapsamında ayrıca psikolojik sözleşme, güvenli davranış ve güvenlik iklimi değişkenleri, katılımcıların demografik ve çalışma özelliklerine göre değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın teorik modeli Şekil 18’de ve araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir.



Şekil 17 : Aracılık Etkisine İlişkin Teorik Model

Araştırmanın temel amacı ve alt amaçları çerçevesinde araştırma hipotezleri (H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈ ve H₉) şu şekilde ifade edilebilir:

H₁: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile güvenli davranış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Güvenlik iklimi ilişkisel psikolojik sözleşme ile güvenli davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H₃: Güvenlik iklimi işlemsel psikolojik sözleşme ile güvenli davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H₄: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H₅: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları çalışma özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H₆: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H₇: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri çalışma özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H₈: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H₉: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri çalışma özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

Araştırma hipotezleri kapsamında alt hipotezler ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H_{4.1}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{4.2}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{4.3}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{4.4}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H_{5.1}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları günlük ortalama çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{5.2}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları yöneticilik görevi olma durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{5.3}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları tekstil sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{5.4}: Katılımcıların psikolojik sözleşme ve alt boyutları mevcut firmada çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{6.1}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{6.2}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{6.3}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{6.4}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H_{7.1}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri günlük ortalama çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{7.2}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri yöneticilik görevi olma durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{7.3}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri tekstil sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{7.4}: Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri mevcut firmada çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{8.1}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{8.2}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{8.3}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{8.4}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H_{9.1}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri günlük ortalama çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{9,2}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri yöneticilik görevi olma durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{9,3}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri tekstil sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{9,4}: Katılımcıların güvenli davranış düzeyleri mevcut firmada çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma; tekstil sektöründe çalışan ve anket çalışmasının uygulanabildiği 426 kişi ile yapılmıştır. Bu çalışanların oluşturduğu örneklemin, anakütleyi temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırma sonuçlarının, psikolojik sözleşme, güvenlik iklimi ve güvenli davranış konularında araştırma yapmak isteyen akademisyenlere ve diğer araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesi tekstil sektörü çalışanları olarak belirlenmiş ve örnekleme yer alacak birim sayısı %5 anlamlılık düzeyi ve %5 örnekleme hatasına göre 384 (Baş, 2006) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki anket çalışmasının uygulanabildiği 426 tekstil sektörü çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ve SPSS Process programı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarının belirlenmesinde frekans ve yüzde analizinin yanı sıra araştırmada kullanılan ölçeklere ait katılma düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin incelenmesi amacıyla faktör analizi; güvenilirliklerinin incelenmesi için ise cronbach's alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve tüm ölçüm araçlarına ait güvenilirlik düzeylerinin 0.70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın amacın uygun olarak kurulan hipotez ve alt problemlerin test edilmesinde istatistiksel olarak %95 ve %99 güven düzeyinde test edilmiş olup bağımsız

değişkenler ile bağımlı değişkenlerin arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Aynı zamanda normal dağılım gösteren ölçümler için ikili gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde bağımsız örneklem t-testi ikiden fazla gruplar için tek yönlü varyans analizi, normal dağılım göstermeyen ölçümler için ikili gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde Mann Whitney U, ikiden fazla gruplar için Kruskal-Wallis H testleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki verilerin toplanmasında kullanılan anket formunda ilk olarak; Psikolojik Sözleşme Ölçeği, Güvenlik İklimi Ölçeği ve Güvenli Davranış Ölçeğine ilişkin maddelere yer verilmiştir. Anketin devamında çalışanların demografik özelliklerine (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum) ve günlük ortalama çalışma sürelerine, tekstil sektöründe çalıştıkları süreye, mevcut firmalarında çalıştıkları süreye, yöneticilik görevleri olup olmadığına ilişkin sorular yer almaktadır. Ankette yer alan ölçeklere ait bilgiler şu şekildedir:

- Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Bu ölçek Millward ve Hopkins (1998)'in geliştirdiği bir ölçektir. Bu ölçeğin 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçmek üzere, toplam 17 madde olarak Mimaroglu (2008), tarafından kullanılmış ve güvenirlik katsayısını 0,68 olarak bulmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ankette ölçek; 17 madde şeklinde ve 1, Kesinlikle katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li Likert tipinde kullanılmıştır.

- Güvenlik İklimi Ölçeği, Hahn ve Murphy (2008) tarafından geliştirilmiştir. Dursun vd. (2022) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,85 bulunmuştur. 6 madde ve tek faktörden oluşan ölçeğin değerlendirilmesinde; 1, Kesinlikle katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li Likert tipi ölçüm kullanılmıştır.

- Güvenli Davranış Ölçeği; Neal vd. (2000) tarafından geliştirilen ve

Dursun (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek, 6 maddeden oluşmaktadır ve bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesinde; 1, Kesinlikle katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5’li Likert tipi ölçüm kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar çalışanların daha güvenli davranışlar gösterdikleri anlamına gelmektedir.

3.6. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında araştırmada ulaşılan verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	274	64,8
Erkek	149	35,2
Toplam	423	100
Eksik Gözlem	3	-
Yaş		
18-27 arası	95	22,4
28-37 arası	153	36,1
38-47 arası	135	31,8
48 ve üzeri	41	9,6
Toplam	424	100
Eksik Gözlem	2	-
Eğitim Durumu		
İlkokul	66	15,6
Ortaokul	83	19,6
Lise	172	40,6
Üniversite ve üzeri	103	24,3

Toplam	424	100
Eksik Gözlem	2	-
Medeni Durum		
Bekar	155	36,5
Evli	270	63,5
Toplam	425	100
Eksik Gözlem	1	

Araştırma kapsamında toplam 426 katılımcıya ulaşılmış olup katılımcıların %64,8'inin kadın (n=274), %35,2'sinin erkek (n=149) olduğu belirlenirken katılımcıların çoğunlukla 28-37 yaşında (%36,1; n=153), lise mezunu (%40,6; n=172) ve evli oldukları (%63,5; n=270) belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 : Katılımcıların Çalışma Özelliklerine Ait Bulgular

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Günlük Ortalama Çalışma Süresi		
5-8 saat	38	9,1
9-11 saat	339	80,9
12 saat ve üzeri	42	10,0
Toplam	419	100
Eksik Gözlem	7	-
Tekstil Sektöründe Çalışılan Süre		
5 yıl ve altı	176	43,2
5 yıl üzeri	231	56,8
Toplam	407	100
Eksik Gözlem	19	-
Mevcut Firmada Çalışılan Süre		
5 yıl ve altı	251	61,2
5 yıl üzeri	159	38,8
Toplam	410	100
Eksik Gözlem	16	-
Yöneticilik Görevi		
Var	41	9,6
Yok	385	90,4
Toplam	426	100

Araştırma kapsamında toplam 426 katılımcıya ulaşılmış olup katılımcıların çoğunlukla 9-11 saat çalıştığı (%80,9; n=339), tekstil sektöründe 5 yıldan daha fazla süredir çalıştıkları (%56,8; n=231), mevcut firmalarında 5 yıl ve altı süredir çalıştıkları (%61,2; n=251) ve yöneticilik yapmadıkları (%90,4; n=385) belirlenmiştir.

3.6.2. Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ait açıklayıcı faktör analizleri ve güvenirlilik sonuçlarına yer verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin güvenirlilik düzeylerinin belirlenmesi için Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır.

3.6.2.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda psikolojik sözleşme ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliliğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5 : Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri Sonuç Tablosu

Faktör Adı	Psikolojik Sözleşme İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlilik
İlişkisel	PS12	0,833	3,350	25,766	0,834
	PS11	0,790			
	PS15	0,762			
	PS13	0,693			
	PS16	0,690			
	PS14	0,616			
İşlemsel	PS5	0,756	3,036	23,354	0,793
	PS7	0,754			
	PS6	0,701			
	PS2	0,653			
	PS4	0,588			
	PS1	0,561			

PS3	0,550		
	Toplam	49,120	
	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,768
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	1572,767
		Sd	78
		p değeri	< 0,001

Tablo 5’te, faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; KMO değeri 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur (KMO=0,768; $p<0,01$).

Psikolojik sözleşme ölçeğindeki 8, 9, 10 ve 17 numaralı maddeler, faktör yüklerinin düşük olması veya tek faktörde birden fazla madde olma koşulunu sağlamadıkları için ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan maddeler ile Psikolojik sözleşme ölçeğinin, faktör analizi sonucunda iki faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %49,120 olduğu görülmektedir.

Ölçeğin birden fazla faktörlü yapıda olması nedeniyle varimax döndürme işlemi yapılmıştır. Yapılan döndürme işlemi sonucunda: ölçeğin birinci faktörünün 3,350’lik öz değer ile tek başına ölçeğin %25,766’sını açıkladığı belirlenmiş olup ölçeğe ait güvenilirlik düzeyinin 0,834 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faktör altındaki maddeler incelendiğinde ilgili faktöre “İlişkisel” adı verilmiştir.

Ölçeğin ikinci faktörünün 3,036’lık öz değer ile tek başına ölçeğin %23,354’ünü açıkladığı belirlenmiş olup ölçeğe ait güvenilirlik düzeyinin 0,793 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faktör altındaki maddeler incelendiğinde ilgili faktöre “İşlemsel” adı verilmiştir.

3.6.2.2. Güvenlik İklimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda güvenlik iklimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliliğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik düzeyleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 : Güvenlik İklimi Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizleri
Sonuç Tablosu

Güvenlik İklimi İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik
Gİ3	0,882			
Gİ5	0,842			
Gİ2	0,753	2,952	59,033	0,823
Gİ6	0,716			
Gİ1	0,621			
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0,794
Bartlett Küresellik Testi				Ki-kare 802,210
Sd				10
p değeri				< 0,001

Tablo 6’da KMO değeri 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur (KMO=0,794; $p<0,01$).

Güvenlik iklimi ölçeğindeki 4 numaralı madde, faktör yükünün düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan maddeler ile güvenlik iklimi ölçeğinin, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %59,033 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapıda olması nedeniyle herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır.

Ölçeğin tek faktörlü yapısının faktörünün 2,952’lik öz değer ile tek başına ölçeğin %59,033’ünü açıkladığı belirlenmiş olup ölçeğe ait güvenirlik düzeyinin 0,823 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

3.6.2.3. Güvenli Davranış Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda güvenli davranış ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 : Güvenli Davranış Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizleri
Sonuç Tablosu

Güvenli Davranış İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik
GD3	0,888			
GD2	0,868			
GD1	0,837	4,165	69,412	0,908
GD4	0,833			
GD5	0,786			
GD6	0,780			
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0,864
Bartlett Küresellik Testi				Ki-kare 1662,183
Sd				15
p değeri				< 0,001

Tablo 7’de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur (KMO=0,864; $p<0,01$).

Güvenli davranış ölçeğinde herhangi bir madde çıkarımı yapılmamıştır. Güvenli davranış ölçeğinin, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %69,412 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapıda olması nedeniyle herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır.

Ölçeğin tek faktörlü yapısının faktörünün 4,165’lik öz değer ile tek başına ölçeğin %69,412’ünü açıkladığı belirlenmiş olup ölçeğe ait güvenirlik düzeyinin 0,908 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında araştırmanın geçerlilik ve güvenirlik analizi bölümünde yapılan faktör analizi sonucunda araştırma değişkenlerinin ilişkisel (psikolojik sözleşme), işlemsel (psikolojik sözleşme), güvenlik iklimi ve güvenli davranış olduğu görülmektedir. Bunlara genel psikolojik sözleşme düzeyini gösteren psikolojik sözleşme değişkeni de eklendiğinde; bundan sonra yapılacak olan analizlerde bu 5 değişken kullanılacaktır.

Faktör ve güvenirlik analizlerinden sonra yapılan analizlerle araştırmada kullanılan değişkenler arası ilişkiler ve bu değişkenler açısından katılımcıların demografik ve çalışma özelliklerine göre anlamlı farklılıkların olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için

ilişki analizleri ve fark testlerinden önce verilerin normal dağılıp dağılmadıkları incelenmiştir. Normallik değerlendirilmesinde çarpıklık ve basıklık değerleri temel alınmıştır (EK-2). Bu çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında bulunması araştırmacılar için mükemmel olarak kabul edilmektedir. Fakat bazı çalışmalarda bu değerlerin -2 ve +2 arasında da bulunması kabul edilebilir sayılmaktadır (George ve Mallery, 2010, s. 114 - 115). Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Tablo 8: Ölçeklere Ait Betimsel Bulgular

Madde/Ölçek	Madde	Ort.	S.s
İlişkisel	6	3,54	0,89
İşlemsel	7	3,95	0,73
Psikolojik Sözleşme	13	3,76	0,58
Güvenlik İklimi	5	3,63	0,82
Güvenli Davranış	6	3,79	0,82

Tablo 8'e göre; katılımcıların psikolojik sözleşme düzeylerinin $3,76 \pm 0,58$ olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme alt boyutları incelendiğinde ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ortalaması ve standart sapmasının $3,54 \pm 0,89$ ve işlemsel psikolojik sözleşmenininki ise $3,95 \pm 0,73$ olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyi ortalaması ve standart sapması $3,63 \pm 0,82$ ve güvenli davranış düzeyi ortalaması ve standart sapması ise $3,79 \pm 0,82$ olarak belirlenmiştir.

3.6.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Ait Hipotezler

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmış, yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9 : Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Analiz Sonuçları

No	Değişkenler	Ort.	S.s	1	2	3	4	5
1	İlişkisel	3,54	0,89	r p 1				
2	İşlemsel	3,95	0,73	r 0,038 p	1			
3	Psikolojik Sözleşme	3,76	0,58	r 0,735 p	0,706	1		
4	Güvenlik İklimi	3,63	0,82	r 0,513 p	0,200	0,499	1	
5	Güvenli Davranış	3,79	0,82	r 0,388 p	0,107	0,348	0,566	1

*p<0,05; **p<0,01; n=426; r: Pearson korelasyon katsayısı

Tablo 9’da korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların psikolojik sözleşme düzeyleri ile güvenlik iklimi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,499; **p<0,01). Bu sonuç katılımcıların güvenlik iklimi düzeylerini iyileştirdiklerinde psikolojik sözleşme düzeylerinin de orta düzeyde iyileşeceği anlamına gelmektedir. Ayrıca araştırmada psikolojik sözleşme alt boyutu olan “ilişkisel” ile güvenlik iklimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,513; **p<0,01). Psikolojik sözleşme alt boyutu olan “işlemsel” ile güvenlik iklimi arasında ise pozitif yönde ve zayıf anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,200; **p<0,01).

Katılımcıların psikolojik sözleşme düzeyleri ile güvenli davranış düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,348; **p<0,01). Bu sonuç katılımcıların güvenli davranış düzeylerini iyileştirdiklerinde psikolojik sözleşme düzeylerinin düşük düzeyde de olsa iyileşeceği anlamına gelmektedir. Ayrıca araştırmada psikolojik sözleşme alt boyutu olan “ilişkisel” ile güvenli davranış arasında pozitif yönde ve zayıf, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,388;

****p<0,01).** Psikolojik sözleşme alt boyutu olan “işlemsel” ile güvenli davranış arasında ise pozitif yönde, çok zayıf anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,107$; $*p<0,027$). Elde edilen bu sonuçlar, araştırmanın birinci hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir (H_1 kabul).

Katılımcıların güvenlik iklimi düzeyleri ile güvenli davranış düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,566$; ****p<0.01**) belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların güvenli davranış düzeylerini iyileştirdiklerinde güvenlik iklimi düzeylerinin de orta düzeyde iyileşeceği anlamına gelmektedir.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi yapılmadan önce regresyon analizlerinin varsayımları olan verilerin dağılımın normal olup olması, değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişkilerin olması ve değişkenler arasında çoklu bağlantı problemlerinin olmaması durumları incelenmiştir. Araştırma kapsamında modele dâhil edilen verilerin dağılımın normal dağılım olduğu EK-2’de verilmiştir. Modele dâhil edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu sonucu ise Tablo 9’da verilmiştir. Aynı zamanda araştırma modelinde bağımsız değişkenin faktörlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi için bağımsız değişkenlerin birden fazla olduğu durumlarda çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış olup ilgili modelde çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığına karar verirken VIF değerleri incelenmiş ve VIF değerinin 10’nun altında olması nedeniyle çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı belirlenmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında kurulan regresyon analizlerine ait varsayımların karşılandığı belirlenmiştir.

3.6.4. Aracılık Etkisine Ait Hipotez Testi Sonuçları

Bağımsız değişkenlerin (ilişkisel psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme) kurumların güvenli davranışa etkisinde güvenlik ikliminin aracılık rolü olup olmadığını belirlemek amacıyla Bootstrap Yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizler Process Makro version v2. 16.3 uygulaması ile SPSS Programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler yapılırken bootstrap tekniği ile 5000 yeniden

örneklem seçeneği tercih edilmiş olup, hipotezlerin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilmiş olan %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması ve sobel testinin anlamlı olması gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 65-66). Bundan sonraki adımda aracılık etki büyüklüğü yorumlanırken; K^2 , 0,01'e yakınsa düşük etki, K^2 , 0,09'a yakınsa orta etki, K^2 , 0,25'e yakınsa yüksek etki olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2021: 64). Ayrıca aracılığın kısmı ya da tam aracılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız değişkenin aracı değişkenle birlikte incelendiği modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması kısmi, anlamlılığını yitirmesi ise tam aracılığa işaretir.

Tablo 10'da güvenlik ikliminin ilişkisel psikolojik sözleşme ile kurumların güvenli davranışları ilişkisine aracılık edip etmediğine yönelik regresyon analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10: Güvenlik İklimi, İlişkisel Psikolojik Sözleşme, Güvenli Davranış Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizleri

	Sonuç Değişkenleri			
	M (Güvenlik İklimi)		Y (Güvenli Davranış)	
Tahmin Değişkenleri	Katsayı	S.H	Katsayı	S.H
X (İlişkisel Psikolojik Sözleşme)	a: 0,3549**	0,0409	c': 0,3177**	0,0369
M (Güvenlik İklimi)			b: 0,4340**	0,0403
Sabit	2,538**	0,1493	0,8638**	0,1608
R ²	0,1507		0,4216	
F	75,2529**		154,1884**	
Toplam Etki (X→Y): c=0,4717**; S.H=0,0393				
Dolaylı Etki: a*b=0,154; S.H=0,032; %95 GA [0,0963-0,2226]				
Sobel Testi: Z=6,7348; p<0,01				
n=426; **p<0,01; S.H: Standart Hata; GA: Güven Aralığı				

Tablo 10 incelendiği zaman ilişkisel psikolojik sözleşmenin güvenlik iklimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,3549$; %95 GA [0,2745-0,4353]; $t= 8,6748$ $p<0,01$). Ayrıca ilişkisel psikolojik sözleşme güvenlik iklimindeki değişimin yaklaşık %15,07'sini açıklamaktadır ($R^2=0,1507$).

Aracı değişken olan güvenlik iklimi ile ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeninin, bağımlı değişken olan güvenli davranış üzerindeki etkilerine bakıldığı zaman; ilişkisel psikolojik sözleşmenin güvenli davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,3177$; %95 GA [0,2453-0,3902]; $t=8,6161$, $p<0,01$). Güvenlik ikliminin de güvenli davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisini olduğu görülmektedir ($\beta = 0,4340$, %95 GA [0,3547-0,5133]; $t=10,7562$, $p<0,01$). İlişkisel psikolojik sözleşme ve güvenlik iklimi güvenli davranıştaki değişimin yaklaşık %42,16'sını açıklamaktadır ($R^2 = 0,4216$).

Son olarak ilişkisel psikolojik sözleşmenin, güvenlik iklimi üzerinden güvenli davranış üzerinde dolaylı bir etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Buna göre dolaylı etkinin anlamlı olduğu ve güvenlik ikliminin ilişkisel psikolojik sözleşme ile güvenli davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ($a*b=0,154$, %95 GA [0,0963-0,2226], $p<0,01$) (H_2 kabul). Ayrıca, aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,1676 olup bu değer yüksek değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilmektedir. Güven aralıkları dışında modelin sobel testi sonucun anlamlı olması ($Z:6,7348$; $p<0,01$) aracılık etkisinin ayrı bir göstergesidir.

Ayrıca aracılığın kısmı ya da tam aracılık gösterip göstermediğinin incelemek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde 0,417'lik etkisinin anlamlı olduğu (%95 GA [0.3964-0.5470]; $t=12.3149$, $p<0.01$) belirlenmiştir. Bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin 0.3177'ye düştüğü ve anlamlılığını devam ettirdiği için (c' yolu) kısmi aracılıktan söz edilebilir.

Tablo 11'de güvenlik ikliminin işlemsel psikolojik sözleşme ile kurumların güvenli davranışları ilişkisine aracılık edip etmediğine yönelik regresyon analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11: Güvenlik İklimi, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, Güvenli Davranış Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizleri

	Sonuç Değişkenleri			
	M (Güvenlik İklimi)		Y (Güvenli Davranış)	
Tahmin Değişkenleri	Katsayı	S.H	Katsayı	S.H
X (İşlemsel Psikolojik Sözleşme)	a: 0,1192*	0,0538	c': 0,1577**	0,0445
M (Güvenlik İklimi)			b: 0,5538**	0,0400
Sabit	3,3234**	0,2159	0,9115**	0,2218
R ²	0,0114		0,3397	
F	4,9054**		108,8097**	
Toplam Etki (X→Y): c=0,2237**; S.H=0,0533				
Dolaylı Etki: a*b=0,0660; S.H=0,0442; %95 GA [0,0210-0,1832]				
Sobel Testi: Z=2,1815; p<0,05				
n=426; *p<0,05; **p<0,01; S.H: Standart Hata; GA: Güven Aralığı				

Tablo 11 incelendiği zaman işlemsel psikolojik sözleşmenin güvenlik iklimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,1192$; %95 GA [0,0134-0,2250]; $t= 2,2148$ $p<0,05$). Ayrıca işlemsel psikolojik sözleşme güvenlik iklimindeki değişimin yaklaşık %1,14'ünü açıklamaktadır ($R^2= 0,0114$).

Aracı değişken olan güvenlik iklimi ile işlemsel psikolojik sözleşme değişkeninin, bağımlı değişken olan güvenli davranış üzerindeki etkilerine bakıldığı zaman; işlemsel psikolojik sözleşmenin güvenli davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta =0,1577$; %95 GA [0,0701-0,2452]; $t=3,5405$, $p<0,01$). Güvenlik ikliminin de güvenli davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisini olduğu görülmektedir ($\beta =0,5538$, %95 GA [0,4752-0,6323]; $t=13,860$, $p<0,01$). İşlemsel psikolojik sözleşme ve güvenlik iklimi güvenli davranıştaki değişimin yaklaşık %33,97'sini açıklamaktadır ($R^2 =0,3397$).

Son olarak işlemsel psikolojik sözleşmenin, güvenlik iklimi üzerinden güvenli davranış üzerinde dolaylı bir etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Buna göre dolaylı etkinin anlamlı olduğu ve güvenlik ikliminin işlemsel psikolojik sözleşme ile güvenli davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit

edilmiştir ($a*b=0,0660$, %95 GA [0,0210-0,1832], $p<0,05$) (H_3 kabul). Ayrıca, aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) 0,0589 olup bu değer düşük değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilmektedir. Güven aralıkları dışında modelin sobel testi sonucun anlamlı olması ($Z:2,1815$; $p=0,0291<0,05$) aracılık etkisinin ayrı bir göstergesidir.

Ayrıca aracılığın kısmı ya da tam aracılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki 0,2237'lik etkisinin anlamlı olduğu (%95 GA [0,1188-0,3285]; $t=4,1942$, $p<0,01$) belirlenmiştir. Bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin 0,1577'ye düştüğü ve anlamlılığını devam ettirdiği için (c' yolu) kısmi aracılıktan söz edilebilir.

3.6.5. Demografik Özellikler İçin Kurulan Hipotezlere Ait Sonuçlar

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan değişkenlerin, demografik değişkenlere göre farklılıkları incelenmiştir. Farklılıkların incelenmesinde dağılımı normal olan değişkenlerin 2'li gruplarda karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, 2'den fazla grupta karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi, dağılımı normal olmayan değişkenlerin 2'li gruplarda karşılaştırılmasında Mann Whitney U, 2'den fazla grupta karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	İlişkisel		İşlemsel		Psikolojik Sözleşme	
	Ort.	s.s	rt.	O s.s	rt.	O s.s
Kadın	3,50	0,86	3,96	0,70	3,75	0,56
Erkek	3,63	0,95	3,90	0,80	3,77	0,62
t/U	t:-1,445		U:19786,000		U:19861,500	
P	0,149		0,601		0,646	

t: Bağımsız örneklem t testi; U: Mann Whitney U

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan bağımsız örneklem t-testi ve Mann Whitney U testi sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur (p değerleri>0,05- H_{4.1} ret).

Tablo 13 : Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	İlişki		İşle		Psikolojik Sözleşme	
	Ort.	s.s	Ort.	s.s	Ort.	s.s
18-27						
arası	,60	,94	,98	,76	3,81	0,63
28-37						
arası	,49	,89	,02	,64	3,78	0,50
38-47						
arası	,56	,87	,84	,79	3,71	0,61
48 ve üzeri						
	,48	,91	,96	,79	3,74	0,66
F/ X ²	F:0,33		X ² :4,261		X ² :2,524	
P	0,801		0,235		0,471	

F:Tek yönlü varyans analizi; X²: Kruskal-Wallis H

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis H testi sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p değerleri>0,05- H_{4.2} ret).

Tablo 14: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Eğitim durumu	İlişkisel		İşlemsel		Psikolojik Sözleşme	
	Ort.	s.s	Ort.	s.s	Ort	s.s
İlkokul	3,47	0,97	4,03	0,72	3,77	0,63
Ortaokul	3,52	0,80	3,88	0,78	3,71	0,65
Lise	3,50	0,88	3,94	0,73	3,74	0,58
Üniversite ve üzeri	3,68	0,93	3,95	0,73	3,83	0,50
F/ X ²	F:1,052		X ² :1,998		X ² :1,085	
P	0,370		0,573		0,781	

F: Tek yönlü varyans analizi; X²: Kruskal-Wallis H

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis H testi sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p değerleri > 0,05- H_{4,3} ret).

Tablo 15: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni durum	İlişkisel		rt.	İşlemsel		Psikolojik Sözleşme	
	Ort.	s.s		O	s.	Ort.	s.s
Bekâr	3,54	0,91	01	4,	0,	3,79	0,58
Evli	3,53	0,89	91	3,	0,	3,74	0,58
t/U	t: -0,393		00	U: 19140,5		U: 19637,000	
P	0,695			0,142		0,290	

t: Bağımsız örneklem t testi; U: Mann Whitney U

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan bağımsız örneklem t-testi ve Mann Whitney U testi sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme

düzeyleri ve alt boyutlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p değerleri>0,05- $H_{4,4}$ ret).

Tablo 16: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Günlük Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Günlük ortalama çalışma süresi	İlişkisel Ort.	s.s	İşlemsel Ort.	s.s	Psikolojik Sözleşme Ort.	s.s
8 saat ve altı	3,76	0,75	4,04	0,71	3,91	0,49
9-11 saat	3,52	0,89	3,92	0,73	3,74	0,57
12 saat ve üzeri	3,47	1,06	4,12	0,72	3,82	0,70
F/ X^2	F:1,286		X^2 :1,653		X^2 :3,390	
p	0,278		0,198		0,066	

F:Tek yönlü varyans analizi; X^2 : Kruskal-Wallis H

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının günlük ortalama çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis H testi sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının günlük ortalama çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p değerleri>0,05- $H_{5,1}$ ret).

Tablo 17: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Alt Boyutlarının Yöneticilik Görevlerinin Olması Durumuna Göre Karşılaştırılması

Yöneticilik görevi	İlişkisel Ort.	s.s	İşlemsel Ort.	s.s	Psikolojik Sözleşme Ort.	s.s
Evet	3,80	0,89	3,84	0,81	3,82	0,50
Hayır	3,51	0,89	3,96	0,73	3,75	0,59
t/U	t:1,979		U:7432,500		U:7584,500	
p	0,048*		0,539		0,681	

*p<0,05; t: Bağımsız örneklem t testi; U: Mann Whitney U

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının yöneticilik görevi olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile bağımsız örneklem t-

testi ve Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda psikolojik sözleşme düzeyinin “İlişkisel” alt boyutunun yöneticilik görevi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (*p=0,048<0,05). Ortalamalar incelendiğinde yöneticilik görevi bulunan çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin yöneticilik görevi bulunmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (H_{5.2} kabul).

Tablo 18 : Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Tekstil Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Tekstil sektöründe çalışma süresi	İlişkisel		İşlemsel		Psikolojik Sözleşme	
	Ort.	s.s	Ort.	s.s	Ort.	s.s
5 yıl ve altı	3,62	0,92	3,99	0,75	3,82	0,58
5 yıl üzeri	3,49	0,89	3,92	0,73	3,73	0,59
t/U	t:1,376		U:18713,500		U:18236,500	
P	0,170		0,169		0,075	

t: Bağımsız örneklem t testi; U: Mann Whitney U

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının tekstil sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan bağımsız örneklem t-testi ve Mann Whitney U testi sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ve alt boyutlarının tekstil sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p değerleri>0,05- H_{5.3} ret).

Tablo 19: Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Mevcut Firmada Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Mevcut firmada çalışma süresi	İlişkisel		İşlemsel		Psikolojik Sözleşme	
	Ort.	s.s	Ort.	s.s	Ort.	s.s
5 yıl ve altı	3,59	0,90	3,98	0,73	3,80	0,57
5 yıl üzeri	3,42	0,87	3,89	0,75	3,67	0,59
t/U	t:1,906		U:18210,500		U:17279,000	
P	0,057		0,135		0,022*	

*p<0,05; t: Bağımsız örneklem t testi; U: Mann Whitney U

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ile alt boyutlarının mevcut firmada çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre katılımcıların psikolojik sözleşme düzeylerinin mevcut firmada çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur (* $p=0,022<0,05$). Mevcut firmada çalışma süresi 5 yıl ve altı olan çalışanların psikolojik sözleşme düzeylerinin mevcut firmada çalışma süresi 5 yıl üzeri olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($H_{5,4}$ kabul).

Tablo 20: Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
Kadın	3,65	0,81
Erkek	3,63	0,85
T		0,266
P		0,791

t: Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{6,1}$ ret).

Tablo 21: Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
18-27 arası	3,56	0,81
28-37 arası	3,55	0,84
38-47 arası	3,75	0,82
48 ve üzeri	3,70	0,79
F	1,737	
P	0,159	

F: Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{6,2}$ ret).

Tablo 22 : Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Eğitim durumu	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
İlkokul	3,65	0,96
Ortaokul	3,56	0,88
Lise	3,64	0,80
Üniversite ve üzeri	3,67	0,73
F	0,302	
P	0,824	

F: Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{6,3}$ ret).

Tablo 23: Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni durum	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
Bekâr	3,60	0,78
Evli	3,65	0,85
T		-0,593
P		0,553

t: Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda;

çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{6,4}$ ret).

Tablo 24: Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Günlük Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Günlük ortalama çalışma süresi	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
8 saat ve altı	3,38	0,78
9-11 saat	3,70	0,79
12 saat ve üzeri	3,36	1,01
F	5,292	
P		0,005**
Scheffe		2>1-3

** $p<0,01$; F: Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin günlük ortalama çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda güvenlik iklimi düzeyinin günlük ortalama çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (** $p=0,005<0,01$). Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan scheffe testi sonucu ortalamalar incelendiğinde farklılığın günlük ortalama 9-11 saat çalışanlar ile 8 saat ve altı ve 12 saat ve üzeri çalışma süresi olan katılımcılar arasında olduğu ve günlük ortalama 9-11 saat çalışan katılımcıların güvenlik iklimi düzeylerinin 8 saat ve altı ve 12 saat ve üzeri çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($H_{7,1}$ kabul).

Tablo 25: Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Yöneticilik Görevlerinin Olması Durumuna Göre Karşılaştırılması

Yöneticilik görevi	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
Evet	3,58	0,73
Hayır	3,64	0,83
T	-0,405	
P	0,686	

t: Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin yöneticilik görevi olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin yöneticilik görevi olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{7,2}$ ret).

Tablo 26: Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Tekstil Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Tekstil sektöründe çalışma süresi	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
5 yıl ve altı	3,53	0,86
5 yıl üzeri	3,72	0,78
T	-2,288	
P	0,023*	

* $p<0,05$; t:Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin tekstil sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda güvenlik iklimi düzeyinin tekstil sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (* $p=0,023<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde tekstil sektöründe 5 yıl üzeri çalışan katılımcıların güvenlik iklimi düzeylerinin 5 yıl ve altı süredir çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($H_{7,3}$ kabul).

Tablo 27: Katılımcıların Güvenlik İklimi Düzeylerinin Mevcut Firmada Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Mevcut firmada çalışma süresi	Güvenlik İklimi	
	Ort.	s.s
5 yıl ve altı	3,60	0,84
5 yıl üzeri	3,69	0,80
T	-1,096	
P	0,274	

t: Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin mevcut firmada çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi analizi sonucunda; çalışanların güvenlik iklimi düzeylerinin mevcut firmada çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{7,4}$ ret).

Tablo 28: Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	Güvenli Davranış	
	Ort.	s.s
Kadın	3,83	0,75
Erkek	3,74	0,93
t	0,981	
p	0,327	

t: Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; çalışanların güvenli davranış düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{8,1}$ ret).

Tablo 29 : Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	Güvenli Davranış	
	N	Mean Rank
18-27 arası	95	191,75
28-37 arası	153	199,60
38-47 arası	135	238,78
48 ve üzeri	41	222,20
X^2	10,968	
S.d	3	
P	0,012*	
U	3>1-2	

* $p<0,05$; U: Mann Whitney U; X^2 : Kruskal-Wallis H

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre; çalışanların güvenli davranış

düzeylerinin ya gruplarından en az birine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (*p=0,012<0,05- H_{8,2} kabul). Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre farklılığın yaşı 38-47 arasında olan çalışanlar ile 18-27 ve 28-37 aralığında bulunanlar arasında olduğu ve yaşı 38-47 arasında olan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin 18-27 ve 28-37 yaş aralığında bulunanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 30: Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Eğitim durumu	Güvenli Davranış	
	Ort.	s.s
İlkokul	3,89	0,87
Ortaokul	3,72	0,86
Lise	3,76	0,83
Üniversite ve üzeri	3,84	0,74
X ²		3,382
P		0,336

X²: Kruskal-Wallis H

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda; çalışanların güvenli davranış düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p>0,05- H_{8,3} ret).

Tablo 31: Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni durum	Güvenli Davranış	
	Ort.	s.s
Bekâr	3,72	0,84
Evli	3,84	0,81
t		-1,401
p		0,162

t: Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; çalışanların güvenli davranış düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{8,4}$ ret).

Tablo 32: Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Günlük Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Günlük ortalama çalışma süresi	Güvenli Davranış	
	Ort.	s.s
8 saat ve altı	3,59	0,90
9-11 saat	3,85	0,80
12 saat ve üzeri	3,60	0,86
F	3,160	
P	0,043*	
Scheffe	2>1-3	

* $p<0,05$; F:Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin günlük ortalama çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda güvenli davranış düzeyinin günlük ortalama çalışma sürelerinden en az birine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (* $p=0,043<0,05$ - $H_{9,1}$ kabul). Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan scheffe testi sonucu ortalamalar incelendiğinde farklılığın günlük ortalama 9-11 saat çalışanlar ile 8 saat ve altı ve 12 saat ve üzeri çalışma süresi olan çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Günlük ortalama 9-11 saat çalışanların güvenli davranış düzeylerinin 8 saat ve altı ve 12 saat ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 33: Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Yöneticilik Görevlerinin Olması Durumuna Göre Karşılaştırılması

Yöneticilik görevi	Güvenli Davranış	
	Ort.	s.s
Evet	3,74	0,89
Hayır	3,80	0,81
t	-0,432	
p	0,666	

t: Bağımsız örneklem t testi

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin yöneticilik görevlerinin olması durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; çalışanların güvenli davranış düzeylerinin yöneticilik görevlerinin olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ - $H_{9,2}$ ret).

Tablo 34: Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Tekstil Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Tekstil sektöründe çalışma süresi	Güvenli Davranış	
	Ort.	s.s
5 yıl ve altı	3,67	0,86
5 yıl üzeri	3,88	0,77
U	17110,000	
P	0,006**	

** $p<0.01$; U: Mann Whitney U

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin tekstil sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre katılımcıların güvenli davranış düzeyleri tekstil sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (** $p=0,006<0,01$ - $H_{9,3}$ kabul). Tekstil sektöründe çalışma süresi 5 yıl ve altı olan katılımcıların güvenli davranış düzeylerinin çalışma süresi 5 yıl üzeri olan katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 35: Katılımcıların Güvenli Davranış Düzeylerinin Mevcut Firmada Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Mevcut firmada çalışma süresi	Güvenli Davranış	
	Ort.	s.s
5 yıl ve altı	3,70	0,83
5 yıl üzeri	3,94	0,78
U	16313,500	
P	0,002**	

**p<0.01; U: Mann Whitney U

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin mevcut firmada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre çalışanların güvenli davranış düzeyleri mevcut firmada çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (**p=0,002<0,01- $H_{9,4}$ kabul). Mevcut firmada çalışma süresi 5 yıl ve altı olan çalışanların güvenli davranış düzeylerinin çalışma süresi 5 yıl üzeri olanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, çalışanların psikolojik sözleşme algısının güvenli davranış üzerindeki güvenlik ikliminin aracı rolü olup olmadığının incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. İş sağlığı ve güvenliği hedeflerine uygun, istendik olarak ifade edilebilecek şekilde güvenli davranış sergilenmesi için güvenlik ikliminin psikolojik sözleşmeyle aracılık rolü incelenerek güvenli bir ortam inşa etme yönünde anlamlı etkenlerin tespit edilmesi planlanmıştır. İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında örgütlerde çalışan davranışlarının değiştirilmesi, yönetilebilmesi ve organize edilebilmesi yönündeki engellerin tespit edilebilmesi anlamında da çalışmaya ve araştırmaya değer görülmüştür. Örgütsel anlamda güvenli davranış oluşturabilme yönünde engel oluşturan davranışların doğru bir şekilde tespit edilmesi, uygun davranışların geliştirilebilmesi anlamında yapılabilecek en doğru stratejilerden biri olarak kabul edilmelidir. Bu anlamda da ankette yer alan sorularla örgütteki iş sağlığı ve güvenliği hedeflerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi bu engellerin tespit edilebilmesi araştırmayı daha da anlamlı hale getirmektedir.

Örgüt içindeki dinamikler oldukça çeşitli olduğu gibi davranışı etkileyen en önemli faktörlerden sayabileceğimiz çalışanların beklentileri de çok farklı olabilmekte ve kişilerin psikolojik sözleşmelerinin oluşumunda kritik diyebileceğimiz bir noktada tanımlanmaktadır. Hem örgütsel hem de kişisel bazda bakıldığında bu çok etkenli dinamikleri çözümlemek ve anlamlandırmanın oldukça karmaşık yapıda olduğu gözükmektedir. Bu anlamda seçilen anket sorularının araştırmanın hedeflediği faktörleri ilişkili olarak betimleyebilmesi araştırmayı anlamlı hale getirebilmek için oldukça yararlı olmuştur.

Örgütteki her operasyon biriminde tüm çalışanlara uygulanan bu anket sonucunda tüm çalışanlar için güvenli davranış gösterme eğiliminin anlamlı bir biçimde güvenlik ikliminin aracılık rolü ekseninde psikolojik sözleşme algıları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanların psikolojik sözleşme algısının çalışan davranışlarını içsel olarak yönlendirebilme gücü olduğu, psikolojik sözleşmelerin litaratürel

olarak sonuçlarının incelendiği birçok çalışma ile kabul edilmiştir. Bu çalışmada kurulan ilişkide güvenlik ikliminin aracılık rolü üzerinden psikolojik sözleşme algısının güvenli davranış sonucunun ölçümlendirilmesine ışık tutabilecek bir yol geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışma genel literatür anlamında desteklenirken sonuçların diğer çalışmalarla paralel olduğu görülmektedir. Anketteki sorularla çıkan sonuçların ilişkisi literatürün uygulamayla birçok yönden ispat edilmesi niteliği taşımaktadır. Bu anlamlı sonuçlara dayanak olarak söyleyebiliriz ki örgütlerde güvenli davranış geliştirme sürecinde örgütte psikolojik sözleşme algısı ve güvenli davranış arasındaki ilişkiyi güvenlik iklimini aracı olarak kullanan bu anket çalışmasıyla okuyabilmek adına bu çalışma örgütlerde bir araç olarak kullanılabilme özelliğine sahip kabul edilebilmektedir. Özellikle uygulama alanı olan tekstil firmaları tarafından kullanılabilirliğini ve uygulanabilirliğini son derece kolay bir araç olarak potansiyel uygulama alanında örgütsel anlamda farkındalık sağlayarak iş sağlığı ve güvenliği için istendik bir davranış olan güvenli davranışların ortaya çıkmasında iyileştirme sağlayacağı düşünülmektedir.

Böylelikle hem akademisyenler hem de uygulayıcılar/yöneticiler, iş güvenliğine ilişkin uygulamalarla ilgili çalışan temelli bir yaklaşımla çalışanların psikolojik sözleşme algıları konusunda daha bilgili ve farkındalık sahibi olacaklardır. Çalışanların psikolojik sözleşme algılarının olumsuz yönlü davranışsal sonucu olarak; iş kazası ve meslek hastalıklarına daha proaktif bir yaklaşımla operasyonel ve net önlemler almaları mümkün olabilecektir. Önerilen her bir faktörün değerlendirilmesi, yöneticilerin ve çalışanların güvenli davranışlarını etkileme potansiyeli yüksek olan faktörleri anlamalarını sağlayacaktır. Çalışmanın sonuçları, tekstil sektörü yöneticileri ve danışmanları için dikkate değer sonuçlara sahiptir. Özellikle iş yerinde tehlikeli davranışların azaltılması hususunda örgütlere fayda sağlayacaktır. Çalışanlar için güvenli ortam oluşturmak ve örgütte güvenli davranışın teşvik edilmesi açısından destekleyici psikolojik sözleşme algıları, güvenli davranış oluşturmaları konusunda etkilemenin yanı sıra bu sürecin inşa edilip yönetilmesinde de çok önemli bir rol oynayacaktır.

Demografik özelliklere, yaşa ve cinsiyete bağlı değişkenlerin değerlendirilmesi anlamlı bir şekilde kişisel farklılıklara dayalı olarak çeşitlilik göstermiş ve anlamlı bir grup bu kategoride oluşturulamamıştır. Çalışanların psikolojik sözleşme algısını en temelde yönlendiren dinamiklerin oldukça karmaşık ve doğası gereği öznel yapıda oluşu gibi kişilerin beklentilerinin de farklı olmasının bu farklılıkları doğurması beklentilerle uyumlu kabul edilmektedir. Bu sonuç hem literatür anlamında psikolojik sözleşme algısının hem de güvenlik ikliminin öznel doğalarına oldukça uygun bir durum olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri olan psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan ilişkisel psikolojik sözleşmenin, işlemsel psikolojik sözleşmenin, güvenlik iklimi ve güvenli davranış arasındaki ilişkileri anlamlı bulunmuştur. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda; ilişkisel psikolojik sözleşme ve işlemsel psikolojik sözleşme değişkenlerinin güvenli davranışa etkisinde, güvenlik ikliminin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde davranış geliştirme süreçlerinde, çalışanların örgüt ile kurmuş oldukları ilişki süreci çerçevesinde oluşturdukları ilişkisel ve işlemsel boyutta psikolojik sözleşmeleri etkin rol oynamaktadır. İlişkili olarak yapılan çalışmada, güvenli davranış geliştirmede güvenlik ikliminin aracılık rolü ile de bu rolün etkinliği gösterilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarında da aracılık etkilerinin tespiti sırasında öncelikle ilişkisel psikolojik sözleşmenin güvenlik iklimini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Daha sonra aracı değişken olan güvenlik iklimi ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin güvenli davranış üzerindeki etkileri de pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bunlarla birlikte güvenlik ikliminin ilişkisel psikolojik sözleşme ile güvenli davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

İş yerinde çalışanlarla ilgili beklentilerle ilgili olarak başarılı performansın kriterlerinin açık olarak ifade edilmesi işe bağlılığı arttırabilecektir (Christian vd. 2011). Bu tür uygulamaların çalışanları işlerine daha fazla bağlayarak işleriyle daha anlamlı bir ilişki kurmalarına yardımcı olduğunu ileri sürülmektedir. Ayrıca, çalışanlar işlemsel sözleşmesinin kendilerine düşen kısmını yerine getirdiklerini bildiklerinden psikolojik güvenlik algıları da pozitif yönlü olma eğiliminde olmaktadır.

Güvenlik ikliminin örgütteki etkilerinden bahsederken güvenlik ikliminin çeşitli yönlerini vurgulayarak psikolojik sözleşmenin şekillenmesine katkı sunan faktörlerle ilişkisinin altı çizilmektedir. Çok sayıda çalışma, pozitif bir güvenlik ikliminin örgütlerde güvenli davranış bilinci oluşturulması ve hedeflenen güvenlik kültürünün inşasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Chen vd., 2017).

Analizler sonucu elde edilen bulgulara psikolojik sözleşmenin diğer alt boyutu olan işlemsel psikolojik sözleşmenin de güvenlik iklimini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Daha sonra aracı değişken olan güvenlik iklimi ve işlemsel psikolojik sözleşmenin güvenli davranış üzerindeki etkileri yine pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Son olarak; güvenlik ikliminin, işlemsel psikolojik sözleşme ile güvenli davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Walker (2010)'ın geliştirdiği modelde psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel başlıklarını güvenlik yükümlülükleri bağlamında örgütte güvenlik ikliminin güvenli psikolojik sözleşme yaratmanın güvenli davranış oluşturulması ile ilgili ilişkisi gösterilmektedir. Bu modele göre daha farklı biçimde ifade edilmiş olsa da yapılan çalışma araştırma bulgularını destekler nitelik taşımaktadır.

Psikolojik sözleşmesi pozitif yönlü olan çalışanların örgütle olumlu ilişki kuracakları ve örgütün yararına davranışlar sergileyecekleri öngörülmektedir. Başka bir ifadeyle eğer çalışanın psikolojik sözleşmesi örgütle olumlu yönde gelişmişse örgütsel bağlılığının da yüksek seviyelerde olacağı ileri sürülmektedir (Shore ve Barksdale, 1998) Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte devam etme eğiliminde olması, örgüte disiplinli olarak devam etmesi, örgütün değerlerini koruması ve örgütün amaçlarıyla bütünleşmesi ile ilişkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığın örgütte istenen davranış öğelerini yerine getirme fonksiyonu, güvenli davranış çıktıları üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır.

Örgütün çalışanların güvenliğine gerçekten önem verdiğini hissettirmesi, çalışanların önemsendiğini hissetmesine yardımcı olacaktır. Buna bağlı olarak çalışanların içsel bir motivasyonla hem örgütü hem kendilerini koruma güdüsü sonucu olarak güvenli davranış geliştirme

davranışının ortaya çıkma eğilimi artacaktır. İlaveten bu çalışanların örgütsel bağlılığı da yüksek olacağından çalışma performansında daha fazla fiziksel, bilişsel ve duygusal enerji harcamaktadırlar. Bu da onları tehlikelere karşı daha uyanık ve güvenlik kurallarına daha dikkatli hale getirebilmektedir (Bell, 2018:80).

Güvenlik iklimi esas alındığından (Zohar, 1980) ve Psikolojik Sözleşme aynı zamanda örgütle olan ilişki yoluyla daha çok açık yükümlülüklerden geliştirildiğinden psikolojik sözleşmenin güvenlik ikliminden türetildiği ve çalışan davranışını güvenlik iklimiyle benzer şekilde etkilediği ifade edilmektedir. Yani açık bir ilişkiyle psikolojik sözleşme, bir örgütte çalışanın davranışlarını etkilemektedir (Walker, 2013). Güvenlik ikliminin örgütte güvenli davranış ortaya çıkması yönünde ve güvenlik sonuçları anlamında güçlü bir ilişkisi olduğunun altı çizilmektedir ki araştırmanın sonuçları açısından son derece anlamlıdır.

Örgütlerde güvenlik kültürünün varlığı, güvenlik performansı (iş kazası, ramak kala olay kayıtları gibi veriler) olumlu yönde etkilemektedir (Fleming vd., 2022). Bununla birlikte, örgütte pozitif güvenlik iklimi yaratmanın en etkili yolunun, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki günlük etkileşimler ve yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisi yoluyla olduğu düşünülmektedir. Pozitif güvenlik iklimi algılanabilen örgütlerde korelasyonlu olarak çalışanların örgütle kurmuş oldukları psikolojik sözleşmeleri de pozitif yönlüdür.

Zohar ve Luria (2005), yönetim uygulamalarıyla ilgili paylaşılan beklentilerin, çalışma grupları içindeki güvenli davranış üzerinde örgüt politikaları ve prosedürlerinden daha güçlü ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir. Örgüt ortamının ve örgüt politikalarının çalışan davranışlarının oluşumunda aracılık etkisi bulunduğunu gösteren bu çalışmalar anlamlı şekilde ilişkili bulunmuştur İlaveten uygulamalarla açık şekilde paylaşılan beklentilerin, çalışma grupları içindeki güvenli davranış üzerinde örgüt politikası veya prosedüründen daha güçlü ve yakın bir etki olarak hareket ettiğini iddia etmektedir. Bu yönetim eylemlerinin (net bir şekilde paylaşılan beklentilerin psikolojik sözleşmenin pozitif yönde etkilenmesi etkisiyle) çalışma grubu güvenlik performansı üzerindeki

etkisine yöneticilerin güvenli davranışının aracılık ettiğini bildiren Simard ve Marchand'ın (1997) bulgularıyla tutarlıdır (Lingard vd., 2010). Örgütlerde güvenlik performansını ve güvenli davranış etkilerini açıklamaya çalışan bu çalışmaların sonuçları da çalışmanın sonuçları ile tutarlıdır.

Güvenlik iklimi, güvenlik yönetiminin bir anlık görüntüsü olarak kabul edildiğinden Zhang ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmaların bulgularına ilişkin boylamsal bir araştırma yapılmasını önermiştir (Zhang vd., 2015). Bu çalışmanın boylamsal bir çalışma olmaması çalışmanın uygulandığı zaman içinde geçerliliğini ve güvenilirliğini hiçbir şekilde etkileme gücüne sahip olamaz çünkü güvenlik iklimi ve psikolojik sözleşmeler dinamik yapıda, zaman içinde çalışanların beklenti ve algılarına göre şekillenebilen daha öznel özellikli kavramlar olmaktadır. Fakat güvenlik ikliminin güvenlik kültürünün örgütte solunabilir atmosferi olduğunu değerlendirdiğimizde; çalışmanın boylamsal bir şekilde uygulandığında güvenlik kültürü gibi daha köklü değerlerin belirginleşmesi açısından daha net eksikliklerin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Güvenlik iklimi algısının pozitif oluşturulmasına, yani güvenlik iklimini oluşturan faktörlere ilişkin ampirik değerlendirme hala eksik olmaktadır (Shen vd., 2015). Güvenlik ikliminin örgüt içerisindeki fonksiyonlarını ve göstergelerini anlayabilmek ve bu etkileri ölçümlendirecek çalışmalar yapmak örgütlere büyük faydalar sağlayacaktır.

Örgütsel adalet algısının çalışanlar nezdinde azaldığı durumlarda; üretkenlik karşıtı davranışların artacağı kabul edilmektedir (Fox vd, 2001) Bu şekilde örgüt içinde adalet algısının bozulması ile negatif tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik sözleşme literatürü düzleminde en güçlü etkenlerden biri olarak kabul ettiğimiz örgütsel adalet algısı, çalışan davranışlarını ciddi şekilde etkileyebilecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki ve etki analizlerinden sonra; bu değişkenlerin çalışanların demografik özelliklerine ve çalışma durumlarıyla ilgili genel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Genel olarak anlamlı farklılıklar elde edilmemiştir ve bu incelemeye ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir. İlişkili olarak çalışanların ilişkisel psikolojik

sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme, güvenlik iklimi ve güvenli davranış düzeylerinin; cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve yöneticilik durumu olup olmamasına göre değişmediği bulunmuştur. Bu sonuçların zaten psikolojik sözleşmelerin doğası gereği belli bir grup veya bölümde toplanmaktan ziyade öznel ve ayrık olması anlamlı ve literatürle uyumludur.

Çalışanların yaşlarına göre bir inceleme yapıldığında; ilişkisel psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme ve güvenlik iklimi düzeylerinin yaşa göre değişmediği bulunmuşken, güvenli davranış düzeylerinin değiştiği bulunmuştur. Analizler sonucunda; 38-47 yaş aralığındaki çalışanların güvenli davranış düzeylerinin 18-37 yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Günlük ortalama çalışma saati ve tekstil sektöründe çalışma saatine göre bir değerlendirme yapıldığında; ilişkisel psikolojik sözleşme ve işlemsel psikolojik sözleşme değişkenleri açısından anlam ifade eden bir farklılık bulunmamıştır. Ancak güvenlik iklimi ve güvenli davranış düzeylerinin çalışma saatine göre anlamlı değişiklikler gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; günlük ortalama 9-11 saat çalışanların güvenlik iklimi ve güvenli davranış düzeyleri, 8 saat ve altı çalışanlar ile 12 saat ve üzeri çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca; tekstil sektöründe 5 yıldan daha uzun süredir çalışanların güvenlik iklimi ve güvenli davranış düzeylerinin 5 yıl ve altı çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca bu çalışma örgütte iş sağlığı ve güvenliği için güvenli davranış oluşturma çalışmalarında literatürde bulunan olası önemli etkenler kapsamında güvenlik ikliminin rolünün yaratabileceği kafa karışıklığını ortadan kaldırması adına yönlendirici olabilir. Örneğin, güvenli davranış çalışanların önemsendiğini ve değerli olduğunu hissetmesine dayanıyorsa örgütteki çalışanlar bunu kendi imkanlarına ve koşullarına uygun şekilde en iyi nasıl başaracaklarına kendi içsel motivasyonları ile yönelebilirler (Bell, 1998:334). Bununla birlikte, negatif güvenlik iklimine sahip bir örgütte yönetim iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yaptırımlarını arttırsa da çalışanların güvenli davranışını iyileştirmez (Hon vd., 2014).

Karşılaştırmalı olarak çoğu araştırma, güvenlik iklimini nedensel değişken olarak alır ve bunun diğer değişkenler üzerindeki etkisini araştırır.

Araştırmalar, güvenlik ikliminin uyku, güvenlik iletişimi, karar verme vb. konularda rol oynadığını göstermiştir. Çoğu araştırma, güvenlik ikliminin güvenlik davranışı, güvenlik performansı ve kaza oranı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Luo, 2020). Bu çalışmalardan farklı olarak bu çalışma güvenlik ikliminin aracılık rolünü psikolojik sözleşme üzerinden göstermeye çalışmıştır.

Bu araştırma, iş kazası ve meslek hastalıklarını önlemek temel amacı dahilinde örgütlerde güvenli davranış ortaya çıkma sürecinde güvenlik kültürünün örgütte okunabilen ve hissedilebilen etkisi güvenlik ikliminin aracılık etkisiyle çalışanların psikolojik sözleşmelerinin davranış geliştirme sürecindeki ilişkisi ile ilgili farkındalık oluşturarak literatüre özgün bir katkı sağlamaktadır. Çalışmanın sonuçlarının değerlendirildiği model, çalışanların örgütte kurmuş oldukları ilişki dahilinde öznel algılara dayanan bir çalışma sürecinin, çalışanlardaki davranışsal sonuçlarla nasıl etkileyebileceğini ve/veya teşvik edici güvenli davranış normlarının örgüte nasıl entegre edileceği konusunda yol göstermektedir.

Bu araştırmaya ek olarak güvenli davranışı tetikleme gücü olduğundan psikolojik sözleşmelerin güvenli kabul edilebilmesi için özellikle çalışanların oluşturmuş oldukları psikolojik sözleşmelerin güvenlik hedeflerinin ayrıca benimsenmesi ve yaşamsal öneme haiz bir başlık olarak örgütte güvenlik kültürünün inşası aşamasında temel değerler olarak örgüte aşılması gerekliliğinin de altını çizmek gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmenin pozitif yönlü oluşturulabilmesi ve örgüt içinde psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkmaması açısından üstü kapalı, imalı, ucu açık iletişim tarzı kullanmak oldukça yanlış sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple örgütte açık iletişimle zamanında feedback oluşturarak ve mümkün olduğu kadar beklentileri net ifade ederek iletişim benimsemenin psikolojik sözleşmelerin negatif yönelimini engelleyebileceği öngörülmektedir.

Literatürde araştırılan konuyla ilgili daha önceki çalışmalar da araştırmanın genel bulgularını hem doğrudan hem dolaylı olarak destekler niteliktedir.

Araştırma, psikolojik sözleşme algısının ve güvenlik ikliminin öznel yapısından kaynaklanan “kişi merkezli güvenlik” olarak da adlandırılan bir stratejinin geliştirilmesini desteklemektedir. Bu sayede örgütte çalışanların güvenli davranış sergileme düzeyleri ve bu yönde oluşabilecek problemlerin altında yatan faktörler hakkında fikir sahibi olmasını kolaylaştıracak bir ilişki dinamiği ifade etmektedir.

Güvenli davranışları destekleyen güvenli ortamların tasarlanması iş sağlığı ve güvenliği politikalarının etkin şekilde uygulanabilmesi için hem önemli hem gerekli kabul edilmelidir. Güvenlik ikliminin pozitif olduğu ortamlarda güvenli davranışların kolaylıkla kazandırılabilmesi uzantısal bir sonuç olarak değerlendirilebilmelidir.

Bu çalışmanın gerçekleştirildiği kesit alanı Trakya Bölgesi’nden Kırklareli ilinde özel sektör hazır giyim firmaları özelinde gerçekleşmesi çalışmanın kısıtlılıklarından kabul edilebilmektedir. Evren kümesi genişletilerek ulaşılabilecek sonuçların homojenlik tespit edileceği bir kesit alanı seçilse de fiili olarak seçilen küme bir kısıtlılık olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca çalışmanın özel firmalar nezdinde yapılması kamu olsaydı farklılık olur muydu? sorusunu gündeme getirebileceği için farklı bir kısıtlılık da sektörel bazda bu şekilde tespit edilebilmektedir. Başka bir yönden konuya bakarsak da psikolojik sözleşme algısı gibi çok geniş bir konunun örgütsel dinamikler anlamında nüfuz edecek çok fazla etkeni mevcut olmaktadır. Bu etkenler hem kişisel hem örgütsel bazda geniş bir yelpazede ayrı ayrı şekillerde ele alınabilecek literatürel tabana sahip olmaktadır. Örneğin, güvenli davranış oluşturulması sürecinde iş tatmini, örgütsel güven gibi birçok faktörün farklı şekillerde ele alınabilmesi de mümkün olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbasi, S.M. ve Hollman, K. W. (1998). "The Myth and Realities of Downsizing", *Records Management Quarterly*, C. 32, S. 2, ss. 31-37.
- Ajslev, J., Dastjerdi, E.L., Dyreborg, J., Kines, P., Jeschke, K.C., Sundstrup, E., Jakobsen, M. D., Fallentin, N. ve Andersen L.L. (2017). "Safety Climate and Accidents at Work: Cross-Sectional Study Among 15,000 Workers of the General Working Population", *Safety Science*, S. 91, ss. 320-325.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., ve Bolino, M. C. (2017). "Understanding the Changing Nature of Psychological Contracts in 21st Century Organizations: A Multiple-Foci Exchange Relationships Approach and Proposed Framework", *Organizational Psychology Review*, S. 7, ss. 4-35.
- Altıntaş, M. (2022). "Psikolojik Sözleşmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 2, ss. 669-687.
- Anderson, N., ve Schalk, R. (1998). "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect", *Journal of Organizational Behavior*, S. 19, ss. 637-647.
- Anggraeni, A. I., Derbani, A., Kusumastuti, W. W. ve Prayogi, J. (2025). "Being Innovative at Work Through Pscychological Contract for Sustainable Human Development", *E3S Web Conferences*, S. 609.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock Publications.
- Arnold, J. (1996). "The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 5, ss. 511-520.
- Aselage, J., ve Eisenberger, R. (2003). "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, S. 24, ss. 491-509.

- Aydın, E. (2017). “Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, ss. 547-562.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bagshaw, M. (1997). “Employability-Creating A Contract of Mutual Investment,” *Industrial and Commercial Training*, C. 29, S. 6, ss. 187- 189.
- Bağdoğan, Selver Yıldız (2018). “Algılanan Örgütsel Destek: Öncülleri ve Sonuçları” *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. der. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, İstanbul: Umuttepe Yayınları, 4. Baskı.
- Bakan, İ. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları, 1. Baskı.
- Balay, R. (1999). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 32, S. 1-2, ss. 237-246.
- Barbaranelli, C., Petitta, L. ve Probst, T. M. (2015). “Does Safety Climate Predict Safety Performance in Italy and The USA Cross-Cultural Validation of a Theoretical Model of Safety Climate”, *Accident Analysis and Prevention*, S. 77, ss. 35-44.
- Becker, T.E. (1992). “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making”, *Academy of Management Journal*, S. 35, ss. 232-244.
- Bedük, A. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Konya: Atlas Akademi.
- Bekaroğlu, M. A. (2011). *Kurum içi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 291411)
- Bell, N. (2018). *Exploring the Association Between Worker Engagement and Safety Behavioours*. Doktora Tezi. Cardiff Metropolitan University.

- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E. ve Arthur, W. (2010). "Safety Climate and Injuries: an Examination of Theoretical and Empirical Relationships". *J Appl Psychol*, S. 95, ss. 713-27.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bozdoğan, A.C. ve Öztürk, M. (2025). "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve Değerlendirilmesi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, C.8, S. 1, ss. 178-200, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1542381>
- Bozkurt, T. (1996). *İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., ve Espevik, R. (2014). "Daily Transactional and Transformational Leadership and Employee Engagement", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, S. 87, ss. 138-157.
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Tesluk, P. E. ve Smith-Crowe, K. (2002). "General Safety Performance: A Test of a Grounded Theoretical Model". *Personnel Psychology*. S. 55, ss. 429-457.
- Chen, Y., McCabe, B. ve Hyatt, D. (2017). "Impact of individual Resilience and Safety Climate on Safety Performance and Psychological Stress of Construction Workers: A Case Study of The Ontario Construction Industry", *Journal of Safety Research*, S. 61, ss. 167-176.
- Chmiel, N., Laurent, J., ve Hansez, I. (2017). "Employee Perspectives on Safety Citizenship Behaviours and Safety Violations", *Safety Science*, S. 93, ss. 96-107.
- Christian, M., Garza, A. ve Slaughter J. (2011). "Work Engagement. A Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance", *Personnel Psychology*, S. 64, ss. 89-136.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 11, ss. 1-16.

- Clarke, S. (2006). "Contrasting Perceptual, Attitudinal and Dispositional Approaches to Accident Involvement in The Workplace", *Safety Science*, C. 44, S. 6, ss. 537-550.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2002). "Full-Time Versus Part-Time Employees: Understanding the Links Between Work Status, the Psychological Contract and Attitudes". *Journal of Vocational Behavior*, S. 61, ss. 279-301.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36, 111-136.
- Cooper, M.D. ve R.A. Phillips. (2004). "Exploratory Analysis of The Safety Climate and Safety Behavior Relationship". *Journal of Safety Research*. S. 35, ss. 497-512.
- Cox, S.ve Cox, T. (1991). "The Structure of Employee Attitudes to Safety: An European Example", *Work Stress*, C. 5, S. 2, ss. 93-106.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. ve Kessler, I. (2002). "Exploring Reciprocity Through The Lens of The Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 11, ss. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J.A. ve Parzefall, M. (2008). "Psychological Contracts". The *SAGE Handbook of Organizational Behavior*, S. 1, ss. 17-34.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, S. 31, ss. 874-900.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review". *Journal of Management*, C. 31, S. 6, ss. 874-900.
- Çolak, S. ve Aykan, E. (2025). "Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisine Örgütsel Destek Algısının Aracı Rolü". *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 14-29. <https://doi.org/10.56574/nohusosbil.1585306>
- Çolakoğlu, Ü., Çulha, O. ve Atay, H. (2010). "The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes:

- Evidence from The Hotel Industry”, *Tourism and Hospitality Management*, C. 16, S. 2, ss. 125-150.
- Dabos, G. E. ve Rousseau, D. M. (2004). “Mutuality and Reciprocity in The Psychological Contracts of Employees and Employers”, *J Appl Psychol*, S. 89, ss. 52-72.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H., ve De Hoe, R. (2016). “A New Look at the Psychological Contract During Organizational Socialization: The Role of Newcomers' Obligations at Entry”. *Journal of Organizational Behavior*, C. 37, S. 6, ss. 845-867.
- Dromey, J. (2014). *Meeting The Challenge: Successful Employee Engagement in The NHS*. London: IPA.
- Dursun, S. (2011). *Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 294832)
- Dursun, S., Başol, O. ve Şengül, B. (2022). “Güvenlik İklimi Ölçeğinin Türkçe Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Journal of Economy Culture and Society*, S. 65, ss. 203-216.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 385368)
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergun Özler, D. ve Ünver, E. (2012). “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 2, ss. 325-351.
- Erol, E. (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fang, D., Wu, C. ve Wu, H. (2015). “Impact of The Supervisor on Worker Safety Behavior in Construction Projects”, *Journal of Management in Engineering*, S. 31, ss. 1-12.

- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage, 2. Baskı.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. ve Bryden, R. (2000). "Identifying The Common Features", *Safety Science*, C. 34, S. 1, ss. 177-192.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. ve R. Bryden. (2000). "Measuring Safety Climate: Identifying The Common Features". *Safety Science*, C. 34, ss. 177-192.
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miller, D. (2001). "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, S. 59, ss. 291-309.
- Freese, C., ve Schalk, R. (1996). "Implications of Psychological Contracts for Human Resource Management", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 5, ss. 501- 509.
- Geller, E. S. (2001). *The Psychology of Safety Handbook*. Boca Raton: Lewis Publishers.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson, 10. Baskı.
- Gouldner, A. W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, C. 25, S. 2, ss. 161-178.
- Griffin, M. ve Neal, A., (2000). "Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge and Motivation", *Journal of Occupational Health Psychology*, S. 5, ss. 347-358.
- Guldenmund, F. W. (2000). "The Nature of Safety Culture: A Review of Theory and Research", *Safety Science*, S. 34, ss. 215-257.
- Guo, S., Ding, L. ve Jiang, L. (2016). "A Big-Data-Based Platform of Workers' Behaviour: Observations from The Field", *Accident Analysis and Prevention*, S. 93, ss. 299-309.
- Gürbüz, S. (2021). *Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Güven, B. (2019). *İş Güvenliği ve İşgöre Sağlığı Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. İstanbul: Mikyas Basım Yayın Matbaacılık.
- Gyekye, S. A. (2005). “Workers’ Perceptions of Workplace Safety and Job Satisfaction”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, C. 11, S. 3, ss. 291-302
- Hahn, S. E. ve Murphy, L. R. (2008). “A Short Scale for Measuring Safety Climate”, *Safety Science*, C. 46, S. 7, ss. 1047-1066.
- Hale, A. R. (1995). “Occupational Health and Safety Professionals and Management: Identity, Marriage, Servitude, or Supervision?”, *Safety Science*, S. 20, ss. 233-245.
- Hayes, A. F. (2002). *Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications, 370.
- Herriot, P. ve Pemberton, C. (1995). “Contracting Careers”, *Human Relations*, C. 49, S. 6, ss. 757- 790.
- Hicks, H.G. (1967). *The Management of Organizations: A Systems and Human Resource Approach*. New York: Mc-Graw Hill, Inc.
- Hofmann, D.A. ve Stetzer, A. (1998). “The Role of Safety Climate and Communication in Accident Interpretation: Implications for Learning from Negative Events”. *Academy of Management Journal*, C. 41, S. 6, ss. 644-657.
- Hon, C. K. H., Hinze, J. ve Pc Chan, A. (2014). “Safety Climate and Injury Occurrence of Repair, Maintenance, Minor Alteration and Addition Works: A Comparison of Workers”, *Supervisors and Managers Facilities*, S. 32, ss. 188-207.
- Huang, Y. H., Ho, M., Smith, G. S. ve Chen, P. Y. (2006). “Safety Climate and Self-Reported Injury: Assessing The Mediating Role of Employee Safety Control”, *Accident Analysis and Prevention*. C. 38, S. 3, ss. 425-433.
- İlhan, Ü. D. ve Yemişçi, D. A. (2020). “Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü ve İş Güvenliği Kültürü İlişkisi: Hofstede’nin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutları Açısından Türkiye Özelinde Bir

- Değerlendirme”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 27, S. 3, ss. 703-724.
- Johnston A. (2025). “Academic Citizenship Through The Lens of The Psychological Contract: A Qualitative Study of UK Business Schools”, *Applied Psychology Research*, C. 4, S. 1, ss. 1773. <https://doi.org/10.59400/apr1773>
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. N. (2015). “Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, ss. 411-433.
- Karake-Shalhoub, Z.A. (1999). *Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility*. Wesport: Quorum Books.
- Keser, A., Yılmaz G. ve Yürür, S. (2018). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Umuttepe Yayınları, 4. Baskı.
- Key, K., Hu, P., Choi, I. ve Schroeder, D. (2023). “Safety Culture Assessment and Continuous Improvement in Aviation: A Literature Review”, *Federal Aviation Administration*.
- Khalid A. (2003). *Organizational Justice, Psychological Contract ve Organization Citizenship Behavior Among Nurses in Mulago Hospital*. Yüksek Lisans Tezi. Makarere University, Business Administration.
- Kılınç, E. (2016). *Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği*. Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 446786)
- Kılıks, İ. (2011). *İş sağlığı ve iş güvenliği. Sosyal Politika (Ed. Aysel Tokol ve Yusuf Alper)*. Bursa: Dora Yayınları.
- Kickul, J. (2001). “When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment”, *Journal of Business Ethics*, S. 29, ss. 289-307.
- Kieselbach, T. ve Miller, S. (2002). “Occupational Transitions and Corporate Responsibility in Layoffs: A European Research Project (SOCOSE)”, *Journal of Business Ethics*, S. 39, ss. 13-22.

- Kinnie, N., Hutchinson, S. ve Purcell, J. (1998). "Downsizing: Is It Always Lean and Mean", *Personnel Review*, C. 27, S. 4, ss. 296-311.
- Lau, A., Rebehn, C., Nichol, L. ve Bell, R. (2025). "Germany, The Psychological Contract is Calling: A Long Pathway to Sustainable HRM", *Bi-Annual Psychological Contract (PC) Small Group Conference*.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C. ve Chen, Z. X. (2011). "Inducements, Contributions and Fulfillment in New Employee Psychological Contracts", *Human Resource Management*, S. 50, ss. 201-226.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. ve Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Liao, S. H. ve Chen, C. C. (2018). "Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Knowledge Sharing: The Moderated Mediating Role of Psychological Contract", *Leadership and Organization Development Journal*, S. 39, ss. 419-435.
- Lingard, H., Cooke, T. ve Blismas, N. (2010). "Safety Climate in Conditions of Construction Subcontracting: A Multi-Level Analysis", *Construction Management and Economics*, S. 28, ss. 813-825.
- Lingard, H., Cooke, T. ve Blismas, N. (2012). "Do Perceptions of Supervisors' Safety Responses Mediate The Relationship Between Perceptions of The Organizational Safety Climate and Incident Rates in The Construction Supply Chain?", *Journal of Construction Engineering and Management*, S. 138, ss. 234-241.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 7. Baskı.
- Mahadulula, L. B. ve Holtzhausen, M. (2025). "Perceptions of Black Employees Regarding The Psychological Contract Within An African Context", *SA Journal of Human Resource Management*, S. 23, a2584. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2584>

- Martínez-Córcoles, M., Gracia, F., Tomás, I. ve Peiró, J. M. (2011). "Leadership and Employees' Perceived Safety Behaviors in A Nuclear Power Plant: A Structural Equation Model", *Safety Science*, S. 49, ss. 1118-1129.
- McGregor, D. (1957). "The Human Side of Enterprise", *Management Review*, C. 46, S. 11, ss. 22-28.
- McHale, S. (2020). *The Insider's Guide to Culture Change: Creating a Workplace That Delivers, Grows and Adapts*. HarperCollins Leadership.
- Merril, H.F. (1960). *Classics in Management*. New York: American Management Association.
- Mertler, C. A. ve Vannatta, R. A. (2005). *Advanced And Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation*. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
- Millward, J. ve Hopkins, L. J. (1998). "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, C. 28, S. 16, ss. 1530-1556.
- Milošević, I. (2025). "Occupational Health and Safety Performance in A Changing Mining Environment: Identification of Critical Factors", *Safety Science*, C. 184, S. 106745.
- Mimaroğlu H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri. Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 217052)
- Mimaroğlu H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri. Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 217052).
- Mimaroğlu Özgen, H. ve Özgen, H. (2010). "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 19, S. 1, ss. 1-19.

- Mohamed, S. (2002). "Safety Climate in Construction Site Environments", *Journal of Construction Engineering and Management*, S. 128, ss. 375-384.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, S. 14, ss. 224-247.
- Nadler, D. A. ve Lawler III, E. E. (1989). "Motivation: A Diagnostic Approach. Readings in Managerial Psychology", *Readings in Managerial Psychology*, S. 3, ss. 3-19.
- Nahrgang, J., Morgeson, F. ve Hofmann, D. (2011). "Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement and Safety Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, C. 96, S. 1, ss. 71-94.
- Neal, A. ve Griffin, M. (2006). "A Longitudinal Study of The Relationships Among, Safety Climate, Safety Behavior and Accidents at The Individual and Group Levels", *Journal of Applied Psychology*, S. 91, ss. 946-953.
- Neal, A., Griffin, M. A. ve Hart, P. M. (2000). "The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior", *Safety Science*, S. 34, ss. 99-109.
- Newaz, M. T., Jefferies, M., Davis, P. ve Pillay M., (2016). "Using the Psychological Contract to Measure Safety Outcomes on Construction Sites", *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference*, S.1, ss. 487-496.
- Newaz, M. T., Davis, P. R., Jefferies, M. ve Pillay, M. (2018). "Developing A Safety Climate Factor Model in Construction Research and Practice: A Systematic Review Identifying Future Directions for Research", *Engineering, Construction and Architectural Management*, S. 25, ss. 738-757.
- Nicholson, N. ve John, G. (1985). "The Absence and The Psychological Contract Who's in Control of Absence", *Acadey of Management Reiew*, S. 10, ss. 397-407.

- Niskanen, T. (1994). "Safety Climate in The Road Administration", *Safety Science*, C. 17, S. 4, ss. 237-255.
- Öztoprak, M. ve Aydoğan, Z. F. (2025). "Güvenlik İkliminin Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, C. 60, S. 1, ss. 733-747.
- Patrick, H. A. (2008). "Psychological Contract and Employment Relationship", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, C. 7, S. 4, ss. 7-24.
- Petitta, L., Probst, T. M., Barbaranelli, C. ve Ghezzi, V. (2017). "Disentangling The Roles of Safety Climate and Safety Culture: Multi-Level Effects on The Relationship Between Supervisor Enforcement and Safety Compliance", *Accident Analysis and Prevention*, S. 99, ss. 77-89.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors" *Leadership Quarterly*, C. 1, S. 2, ss. 107-142.
- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S. (2014). "Türkiye'deki Öğretmenlerin İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkinin Algılarının İncelenmesi", *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 34-58.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", *Journal of Organizational Behavior*, S. 15, ss. 245-259.
- Roehling, M. V. (1997). "The Origins and Early Development of The Psychological Contract Construct", *Journal of Management History*, S. 3, ss. 204-217.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1990) "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, S. 11, ss. 389-400.

- Rousseau, D. M. (1996). "Changing The Deal While Keeping The Employee", *Academy of Management Executive*, C. 10, S. 1, ss. 50-61.
- Rousseau, D. M. (2001). "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, S. 74, ss. 511-541.
- Schein, H. E. (1985). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, F. L. ve Hunter, J. E. (1998). "The Validity and Utility of Selection Methods in Personel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", *Psychological Bulletin*, C. 124, S. 2, ss. 262-274.
- Schneider, B. (1975). "Organizational Climates: An Essay", *Personnel Psychology*, S. 28, ss. 447-479.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. ve King, J. (2006). "Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review", *The Journal of Educational Research*, S. 99, ss. 323-338.
- Shen, Y., Koh, T. Y., Rowlinson, S. ve Bridge, A. J. (2015). "Empirical Investigation of Factors Contributing to The Psychological Safety Climate on Construction Sites", *Journal of Construction Engineering and Management*, S. 141, ss. 1-10.
- Shore, L. M. ve Barksdale, K. (1998). "Examining Degree of Balance and Level of Obligation in The Employment Relationship: A Social Exchange Approach", *Journal of Organizational Behavior*, S. 19, ss. 731-744.
- Slack, R., Corlett, S. ve Morris, R. (2015). "Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation", *Journal of Business Ethics*, C.127, S. 3, ss. 537-548.
- Sully, M. 2001. "When Rules Are Not Enough: Safety Regulation and Safety Culture in The Commercial Driving Context.", *Insurance Commission of Western Australia Conference on Road Safety*.

- Tekleab, A. G. ve Taylor, M. S. (2003). "Aren't There Two Parties in An Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organization-Employee Agreement on Contract Obligations and Violations", *Journal of Organizational Behavior*, S. 24, ss. 585-608.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tongyuan, L. (2020). "Safety Climate: Current Status of The Reserch and Future Prospects", *Journal of Safety Science and Resilience*, C. 1, S. 2, ss. 106-119. <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2020.09.001>
- Torner, M. (2011). "The "Social-Physiology" of Safety. An Integrative Approach to Understanding Organisational Psychological Mechanisms Behind Safety Performance". *Safety Science*, S. 49, ss. 1262-1269.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000). "Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, C. 21, S. 1, ss. 25-42.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 317249)
- Van Buren III, H. J. (2000). "The Bindingness of Social and Psychological Contracts: Toward A Theory of Social Responsibility in Downsizing", *Journal of Business Ethics*, S. 25, ss. 205-219.
- Vinodkumar, M. ve Bhasi, M. (2010). "Safety Management Practices and Safety Behaviour: Assessing The Mediating Role of Safety Knowledge and Motivation", *Accident Analysis and Prevention*, C. 42, S. 6, ss. 2082-2093.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Walker, A. (2010). "The Development and Validation of A Psychological Contract of Safety Scale", *Journal of Safety Research*, S. 41, ss. 315-321.

- Walker, A. (2013). "Outcomes Associated with Breach and Fulfillment of The Psychological Contract of Safety", *Journal of Safety Research*, S. 47, ss. 31-37.
- Walker, A. ve Hutton, D. M. (2006). "The Application of The Psychological Contract to Workplace Safety", *Journal of Safety Research*, S. 37, ss. 433-441.
- Wasti Arzu, S. (2018). "Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları", *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. der. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, İstanbul: Umuttepe Yayınları, 4. Baskı.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, C. 40, S. 1, ss. 82-111.
- Wellin, M. (2007). *Managing The Psychloogical Contract*. Hampshire, England: Gouer Publishing Limited.
- Yılmaz, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 207791)
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). "Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 23, ss. 273-382.
- Yürür, S. (2018). "Örgütsel Adalet", *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Der. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, İstanbul: Umuttepe Yayınları, 4. Baskı.
- Zhang, R. P., Lingard, H. ve Nevin, S. (2015). "Development and Validation of A Multilevel Safety Climate Measurement Tool in The Construction Industry", *Construction Management and Economics*, S. 33, ss. 818-839.
- Zohar, D. (1980). "Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications", *Journal of Applied Psychology*, C. 65, S. 1, ss. 96-102.

Zohar, D. (2014). "Safety Climate: Conceptualization, Measurement and Improvement", *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, ss. 317-334.

Zohar, D. ve Luria, G. (2005). "A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates", *Journal of Applied Psychology*, C. 90, S. 4, ss. 616-628.



EKLER

Ek-1: Değişkenlere Ait Soruların Frekans Değerleri

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Bu işi sadece para için yapıyorum.	35 8,30%	56 13,30 %	64 15,20%	126 29,90 %	140 33,30 %
2.Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	24 5,70%	13 3,10%	21 5,00%	162 38,20 %	204 48,10 %
3.İşte her şeye karışmamak önemlidir.	26 6,10%	32 7,60%	75 17,70%	144 34,00 %	146 34,50 %
4.Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum	17 4,10%	8 1,90%	25 6,00%	142 33,90 %	227 54,20 %
5.İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	24 5,70%	25 6,00%	38 9,10%	162 38,80 %	169 40,40 %
6.Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	23 5,60%	48 11,70 %	56 13,60%	178 43,30 %	106 25,80 %
7.Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	25 6,10%	34 8,30%	42 10,20%	184 44,90 %	125 30,50 %
8.Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi... vb.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.	24 5,80%	34 8,20%	84 20,30%	154 37,20 %	118 28,50 %
9.Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	39 9,30%	86 20,50 %	104 24,80%	130 31,00 %	60 14,30 %
10.Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum	99 24,10%	134 32,60 %	82 20,00%	59 14,40 %	37 9,00%

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
11.Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.	35 8,30%	64 15,10 %	79 18,70%	131 31,00 %	114 27,00 %
12.Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum	36 8,70%	61 14,70 %	84 20,20%	133 32,00 %	102 24,50 %
13.Bu firmada kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	19 4,60%	32 7,70%	50 12,00%	167 40,20 %	147 35,40 %
14.Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	53 12,80%	47 11,40 %	83 20,00%	140 33,80 %	91 22,00 %
15.Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkânım vardır	53 12,80%	59 14,30 %	99 23,90%	124 30,00 %	79 19,10 %
16.Bu firmada sonuna kadar çalışırım.	37 8,80%	40 9,50%	93 22,10%	146 34,70 %	105 24,90 %
17.Çalıştığım firmada her şeye fazlasıyla karışıyorum.	141 33,30%	134 31,70 %	94 22,20%	19 4,50%	35 8,30%

GÜVENLİK İKLİMİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Yeni çalışanlar, sağlık ve güvenlik uygulamalarını iyi takip etmeyi beklenilenden daha çabuk öğrenirler.	21 5,00%	66 15,80%	135 32,30%	146 34,90%	50 12,00%
2.Çalışanlar sağlık ve güvenlik uygulamalarını iyi takip etmedikleri zaman söylerler.	18 4,30%	89 21,30%	106 25,40%	160 38,30%	45 10,80%

GÜVENLİK İKLİMİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
3.Çalışanlar ve yönetim mümkün olan en güvenli koşulları sağlamak için birlikte çalışır.	21	37	65	188	106
	5,00%	8,90%	15,60%	45,10%	25,40%
4.Çalıştığım kurumda işçi sağlığı ve güvenliği söz konusu olduğunda alınmış önemli kısa yollar yoktur.	42	88	85	125	75
	10,10 %	21,20%	20,50%	30,10%	18,10%
5.Çalıştığım kurumda, çalışanların sağlığı ve güvenliği yönetim için yüksek bir önceliktir.	27	33	64	159	139
	6,40%	7,80%	15,20%	37,70%	32,90%
6.Çalıştığım kurumda, güvenlik sorunlarını bildirmekte çekinmiyorum.	20	35	38	187	144
	4,70%	8,30%	9,00%	44,10%	34,00%

GÜVENLİ DAVRANIŞ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-İşimi yaptığım esnada bütün gerekli güvenlik ekipmanlarını kullanırım.	20	27	49	194	127
	4,80%	6,50%	11,80 %	46,50 %	30,50 %
2- İşimi yaparken uygun güvenlik prosedürlerini kullanırım.	11	18	49	208	132
	2,60%	4,30%	11,70 %	49,80 %	31,60 %
3- İşimi yaptığım esnada en yüksek güvenlik seviyelerini sağlarım.	10	22	66	185	126
	2,40%	5,40%	16,10 %	45,20 %	30,80 %
4- İşyeri içinde güvenlik programlarını teşvik ederim	12	28	81	195	92
	2,90%	6,90%	19,90 %	47,80 %	22,50 %
5- İşyeri güvenliğinin iyileştirilmesi için fazladan (extra) çaba harcarım	18	40	129	144	79
	4,40%	9,80%	31,50 %	35,10 %	19,30 %

GÜVENLİ DAVRANIŞ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
6- İşyeri güvenliğinin iyileştirilmesine yardım edecek görev ve aktiviteleri gönüllü olarak yaparım.	24	63	94	154	82
	5,80%	15,10 %	22,50 %	36,90 %	19,70 %



Ek-2: Verilere Ait Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Gruplar		İlişkisel	İşlemsel	Psikolojik Sözleşme	Güvenlik İklimi	Güvenli Davranış
		Çarpıklık-Basıklık				
n=426		-0,142	2,629	2,926	0,524	0,977
		-0,454	-1,276	-1,018	-0,725	-0,821
Cinsiyet	Kadın	-0,044	2,795	2,869	0,591	1,254
		-0,477	-1,245	-1,013	-0,782	-0,838
	Erkek	-0,179	2,257	2,975	0,614	0,537
		-0,515	-1,264	-1,045	-0,686	-0,769
Yaş	18-27	-0,237	3,824	4,310	0,790	0,142
		-0,515	-1,629	-1,471	-0,921	-0,564
	28-37	-0,286	1,734	-0,282	0,127	0,684
		-0,428	-0,875	-0,308	-0,475	-0,678
	38-47	0,649	2,990	4,515	1,427	2,418
		-0,724	-1,440	-1,452	-1,026	-1,012
	48 ve üzeri	-1,072	-0,338	-0,304	-0,350	3,027
		0,337	0,712	-0,088	-0,377	-1,323
Eğitim durumu	İlkokul	0,190	4,622	4,389	-0,406	2,442
		-0,583	-1,664	-1,318	-0,502	-1,317
	Ortaokul	-0,304	3,483	2,112	1,248	1,031
		-0,340	-1,542	-1,171	-1,130	-0,961
	Lise	-0,121	2,725	3,626	0,286	0,745
		-0,259	-1,223	-1,091	-0,599	-0,679
	Üniversite ve üzeri	-0,109	0,806	-0,586	0,709	0,081
		-0,756	-0,906	-0,079	-0,664	-0,480
Medeni Durum	Bekâr	-0,419	2,828	3,334	0,574	1,177
		-0,389	-1,308	-1,159	-0,726	-0,854
	Evli	0,057	2,591	2,844	0,502	0,843
		-0,500	-1,268	-0,951	-0,731	-0,797
Günlük çalışma süresi	8 saat ve altı	-0,767	4,077	-0,687	-0,130	-0,501
		-0,233	-1,765	-0,380	-0,259	-0,231
	9-11 saat	-0,204	2,443	2,948	1,246	1,850
		-0,386	-1,206	-1,006	-0,935	-1,067
	12 saat ve üzeri	-0,216	5,715	3,250	-0,906	-0,607
Yöneticilik	Evet	-0,680	-1,679	-1,104	0,056	0,179
		1,013	0,840	-0,458	0,849	-0,035

Gruplar		İlişkisel	İşlemsel	Psikolojik Sözleşme	Güvenlik İklimi	Güvenli Davranış
görevi		Çarpıklık-Basıklık				
		-0,840	-1,048	-0,063	-0,700	-0,661
	Hayır	-0,191	2,932	3,031	0,507	1,136
		-0,425	-1,307	-1,069	-0,732	-0,842
Tekstil sektöründe çalışma süresi	5 yıl ve	-0,135	2,541	3,166	0,274	0,276
	altı	-0,520	-1,339	-1,088	-0,693	-0,566
	5 yıl	-0,061	3,073	3,147	0,818	2,021
	üzeri	-0,462	-1,346	-1,053	-0,770	-1,040
Mevcut firmada çalışma süresi	5 yıl ve	-0,170	2,747	2,752	0,529	0,584
	altı	-0,490	-1,299	-0,964	-0,787	-0,674
	5 yıl	0,080	2,442	3,403	0,538	2,160
	üzeri	-0,393	-1,207	-1,043	-0,657	-1,124

SUMMARY

Human creation has been built within certain performance limitations. For this reason ,it has been stated by different thinkers throughout history that individuals will definitely face various mental or physical problems.Especially in the period after the industrial revolution, depending on the developments of industry, some health problems have emerged among employees due to dramatical differentiations in working conditions which is why they started lose their health. such a case signalled that they would not be able to continue working for a long time with the conditions in hand. These ruthless circumstances have revealed the need to be improved. Diseases and occupational accidents that workers have had due to their jobs have reached remarkable levels. Regulations of working conditions that could meet the need of workers' dignity have become a necessity. Therefore, the experimental studies carried out for the organization of working life have gained momentum after this period. The studies of occupational health and safety ,basically, aim to regulate working conditions in a way that is worthy of human dignity.

The times of agricultural society to the present day of industrial one, labor market has been in a constant transformation.Although it is acknowledged that this transformation is predominantly related to the changes in working conditions and working patterns, it is also known that it has been related to factors such as the political perception of the period, geopolitical risks, and economic conjuncture. While the structural changes within ways of working make institutions experience various problems in an organizational sense, they also push them to find solutions. At this point, when the organizations start to look for factors that would increase their competitiveness and sustain their existence, they have realized that their most significant strength was based on human resources. Thus, key factors within the organization have been examined. Within the framework of management approach, factors that could contribute to the productivity and efficiency were built with the aim of raising awareness and enabling organizations to take control of such processes. It has been accepted that the

concept of psychological contract, which we can evaluate among these factors, has an important impact upon the way employee behaviour is managed. In this study, the impact of safety climate on employees' psychological contract perceptions have been aimed to be criticized a lining with developing safe behaviour. This thesis examines the impact of safety climate on the psychological contract and the differences in safe behavior outcomes in order to regulate employee behavior in the direction of safe behaviors by emphasizing the psychosocial aspects of occupational health and safety studies. In this sense, it is aimed to raise awareness on the necessity of organizations to design a safe organization model in occupational health and safety studies through which organizations will be able to achieve their goal of developing safe behaviours of employees not only by developing awareness but also building studies in this direction in a right way. This thesis has clearly shown that employees' perception of psychological contract is an important tool. In this study, both transactional and relational psychological contract types, which are sub-dimensions of psychological contract, were separately taken into consideration. Variables related to demographic characteristics such as age, gender, education, marital status, which could be considered as control variables, were also evaluated within the scope of the study. The data obtained through the questionnaire method were analyzed using statistical programs. The hypotheses selected in the study were tested through statistical analysis methods and the contribution to the organization was discussed and evaluated with the use of the findings. Depending on the results, some suggestions seem to be significant as they could guide organization managers to develop safe behavior in occupational safety.

This thesis provides an opportunity to link the concept of psychological contract with the relevant organizational dynamics that affect safety outcomes over time, to create and improve safe behaviors for employees. In addition to assessing the impact of psychological contract on safety variables, this study measured the mediating role of safety climate through psychological contracts in creating safe behavior through the example of the apparel industry. Therefore, the aim of this thesis is to raise awareness of the

importance of perceived psychological contract on the importance of safety climate on safe behavior in a sample of apparel sector employees. In this sense, this study aims to develop safety standards that constitute the psychological contracts out of routine interactions between managers and employees in apparel industry. Relatively more specific aim of this study is determining the perceptions and behavioral consequences of security obligations within the framework of psychological contracts. Accordingly, this study investigates how the fundamental dynamics underlying the psychological contract influence the emergence of safety behavior through the mediating role of safety climate, based on survey analyses conducted within the sample of the ready-made garment industry. The basic hypothesis of this study was designed to demonstrate that the perception of psychological contract, as a concept that has the power to manage employee behavior, could be shaped within the framework of the organization's safety climate in the emergence of safe behavior outcomes. At this point, the study selected relevant concepts and provided meticulously generated feedback from employees through questionnaires. In the first part of the thesis, theoretical definitions related to the study such as psychological contract, safety climate, and safe behavior were given. In the second part, the relation dynamics, which were specifically aimed to be constructed for the survey, are expressed. In the third part of the thesis, the survey results collected from the companies, which are regarded as a cross-sectional area in the apparel industry, are tested and interpreted in line with the research hypotheses.

The relationships between relational psychological contract, transactional psychological contract, security climate and secure behavior, which are the sub-dimensions of psychological contract, which are the variables of the study, were found to be significant. As a result of the analyses conducted in this direction, it was concluded that security climate has a mediating role in the effect of relational psychological contract and transactional psychological contract variables on secure behavior. In the behavioral development processes in organizations, the psychological contracts that employees form within the framework of their relationship

with the organization play an active role in the relational and transactional dimensions. the mediating role of safety climate in developing safe behavior and its effectiveness were demonstrated. The results indicate that, the relational psychological contract positively affected the safety climate while determining the mediation effects. Then, the impact of the mediating variables of safety climate and relation psychological contract on safe behavior were also found to be positively significant. In addition, it was determined that safety climate mediates the relationship between relational psychological contract and safe behavior. While discussing the effects of safety climate on the organization, various aspects of safety climate are emphasized and its relation with the factors that contribute to the formation of the psychological contract is underlined. Numerous studies show that a positive safety climate is associated with the creation of safe behavior awareness in organizations and the construction of a aimed safety culture. In the findings of the analysis, it was observed that the transactional psychological contract, which is a sub-dimension psychological contract also affected the safety climate positively. Moreover, safety climate, which is the mediating variable, and the transactional psychological contract were found to be positively significant on safe behavior. The relation among the variables of the study-specifically, the sub-dimensions of the psychological contract (relational and transactional),safety climate, and safety behavior were found to be statistically significant. Then, whether these variables differed according to the demographic characteristics of the employees or their general characteristics related to their working circumstances was examined. In general, no significant differences were found and the findings related to this examination are summarized below. It was found that the levels of relational psychological contract, transactional psychological contract, safety climate, and safe behavior of employees did not change according to gender, education level, marital status,or managerial status. It is significant and consistent with the literature that these results are subjective and discrete rather than concentrated in a certain group or section due to the nature of psychological contracts.

When an examination is applied based on the age of the employees, it was found that the levels of relational psychological contract, procedural psychological contract, and safety climate did not change by age, while the levels of safe behavior did. As a result of the analysis, it was determined that the safe behavior levels of employees between the ages of 38-47 were higher than those between the ages of 18-37.

When an evaluation was made according to the average daily working hours and working hours in the textile sector; no significant difference was found in terms of relational psychological contract and transactional psychological contract variables. However, safety climate and safety behavior levels were found to vary significantly depending on working hours. Accordingly, those working an average of 9-11 hours per day had higher safety climate and safety behavior levels than those working 8 or fewer hours and 12 or more hours per day. Moreover, it has been observed that the safety climate and safe behavior levels of those working in the textile industry for more than 5 years are higher than those working for 5 years or less.

In the modal developed by Walker (2010), the transactional and relational titles of Psychological Contracts are shown in the context of security obligations and the relation between the security climate in the organization and the creation of a safe psychological contract and the creation of safe behavior. Even though it is expressed in a different way from this modal, the study supports the findings of the research. It is estimated that employees with a positive psychological contract could establish positive relations with the organization and present behaviors for the good of the organization. In other words, if an employee's psychological contract with the organization has developed positively, it is suggested that their organizational commitment could also be at high levels. Organizational commitment is related to the employees' tendency to continue with the organization, to continue with the organization in a disciplined manner, to protect the values of the organization and to integrate with the goals of the organization. The function of organizational commitment to fulfill the desired behavioral elements in the organization has a significant impact on

safe behavior outcomes. Making employees feel that the organization truly cares about their safety could help them feel cared for. Accordingly, tendency of employees to develop safe behavior could increase as a result of an intrinsic motivation to protect both the organization and themselves. In addition, since these employees' organizational commitment will be high, they spend more physical, cognitive and emotional energy in their work performance. This could make them more alert to dangers and more careful about safety rules. Since the safety climate is the basis (Zohar, 1980) and the Psychological Contract is also developed from more explicit obligations through the relationship with the organization, it is stated that the psychological contract is derived from the safety climate and affects employee behavior in a similar way to the safety climate. In other words, a psychological contract with an open relation affects the behavior of employees in an organization (Walker, 2013). It is underlined that safety climate has a strong relation with the emergence of safe behavior in the organization and safety outcomes, which is extremely significant in terms of the results of the research.

The presence of a safety culture in organizations positively affects safety performance (data such as occupational accidents, near misses, etc.) (Fleming et al., 2022). However, the most effective way to create a positive safety climate in the organization is considered to be through the daily interactions between managers and employees and the influence of managers on employees. In organizations where a positive safety climate is perceived, the psychological contracts that employees have established with the organization are also positively correlated.

Designing safe environments that support safe behaviors should be considered both important and necessary for the effective implementation of Occupational Health Safety policies. Where safe climate is positive, establishing safe behaviors easily could easily be considered as an extensional result.

Carrying out this study in a cross-sectional area, 'private sector textile companies in Kırklareli province from the Thrace Region' could be regarded as one of the limitations of the study.

Although the expansion of the universe allows for an assessment of homogeneity in the results, the actual sample selected still represents a limitation. Furthermore, the fact that the study was conducted within the private sector raises the question of whether the results would differ if it had been carried out in the public sector. This introduces an additional limitation in terms of sectoral context.

On the other hand, the perception of the psychological contract is a broad concept influenced by various organizational dynamics. These influences span both individual and organizational levels, each supported by a rich body of literature. For instance, in the process of promoting safe behavior, factors such as job satisfaction and organizational trust could be examined from multiple perspectives.

ÖZGEÇMİŞ

Lisans derecesini fizik bölümünde tamamladıktan sonra yüksek lisansını yönetim ve çalışma psikolojisi bölümünde yapmıştır. 2005 yılında Türk Hava Yolları Teknikte insan faktörüyle ilgili iş kazası araştırmalarına başlamış daha sonra İSG uzmanlığını almıştır. Doktora çalışmasını ise iş sağlığı güvenliğinde psikososyal risk etmenleri ile ilgili olarak Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bölümünde “Psikolojik Sözleşme İle Güvenli Davranış Arasındaki İlişki: Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma” isimli tezi ile 2025 yılında tamamlamıştır. Halen Lüleburgaz Meslek Yüksekokulunda İş Sağlığı ve Güvenliği Bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.