



ISSN  
2547-989X

Sinop Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Dergisi

Araştırma Makalesi

Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), 497-528

Geliş Tarihi:03.02.2025 Kabul Tarihi: 25.03.2025

Yayın: 2025 Yayın Tarihi: 31.05.2025

<https://doi.org/10.30561/sinopUSD.1632393>

<https://dergipark.org.tr/sinopUSD>

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

**Zeynep Yasemin KAROĞLU\***

**Ahmet MUMCU\***

### Öz

Bu çalışmanın amacı, bireylerin sahip olduğu içsel ve dışsal motivasyonun prososyal davranışlar (yardımlaşma ve empati) üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme alt boyutlarının (işlemsel ve ilişkisel sözleşme) düzenleyici rolünü test etmektir. Bu amaçla araştırma, Amasya ili kamu kurumlarında çalışan ve kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 365 personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler AMOS ve SPSS Process Macro uygulaması üzerinden analiz edilmiştir. İstatiksel analizler sonucunda içsel ve dışsal motivasyon ile psikolojik sözleşme boyutları olan işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin, prososyal davranışlar üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan düzenleyici değişken analizleri neticesinde dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerindeki etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük, orta ve yüksek düzey ilişkisel sözleşme düzeyinin farklı sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerindeki etki katsayısının çalışanların ilişkisel sözleşme algılarının yükselmesiyle birlikte arttığı belirlenmiştir. Elde edilen bilgiler neticesinde araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

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

\* Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı tezden türetilmiştir.

\* Doktora Öğrencisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, [zkaroglu3@gmail.com](mailto:zkaroglu3@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0001-2554-4202>

\* Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi, [ahmet.mumcu@gop.edu.tr](mailto:ahmet.mumcu@gop.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-6610-5073>

This work is licensed under CC BY-NC-ND 4.0

## **The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Prosocial Behaviors: The Moderating Role of The Psychological Contract**

### **Abstract**

The aim of this study is to test the moderating role of psychological contract sub-dimensions (transactional and relational contracts) in the effect of intrinsic and extrinsic motivation of individuals on prosocial behaviors (cooperation and empathy). For this purpose, the research was carried out with the participation of 365 personnel working in public institutions in Amasya province and determined by the convenience sampling method. The obtained data were analyzed via the AMOS and SPSS Process Macro. As a result of the statistical analyses, it was concluded that intrinsic and extrinsic motivation and transactional and relational contracts, which are psychological contract dimensions, have a positive effect on prosocial behaviors. As a result of the moderating variable analyses, it was concluded that relational contract has a moderating role in the effect of extrinsic motivation on the cooperation dimension. It was determined that low, medium, and high levels of relational contracts produced different results. The findings obtained indicate that the effect coefficient of extrinsic motivation on cooperation behavior increased with the increase in the relational contract perceptions of employees. As a result of the information obtained, suggestions were presented to researchers and practitioners.

**Keywords:** Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Prosocial Behavior, Psychological Contract.

### **Giriş**

Örgütler, küreselleşmenin de etkisiyle sürekli farklılık gösteren mikro ve makro gelişmeleri takip etmek durumunda kalmaktadır. Bu gelişmeler aynı zamanda rekabet ortamında da birtakım değişimlere neden olmaktadır. Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek adına sürekli değişen rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Her ne kadar makineleşme ve teknolojik gelişmeler yıllar ilerledikçe daha fazla göz önüne çıksa dahi insan kaynağı, bu rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için en önemli değerdir. Bu bağlamda çalışanlar, örgütlerinin sahip olduğu hedefleri gerçekleştirme için büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan olumlu tutum, düşünce ve davranışları, işlerin kaos ortamından uzak yürütülmesi örgütün hedeflerine ulaşması adına olmazsa olmazlardandır. Örgüt içinde çalışanların birbirlerine karşı geliştirdikleri yardımlaşma ve empati gibi değerleri içeren davranışlar olarak ifade eden prososyal davranışlar, örgütte dayanışma ortamı sağlayarak olumlu sonuçlar geliştirecektir

(Caprara vd.2005, s.78; Penner vd.2005, s.366). Bu olumlu sonuçlar çalışanların ekip anlayışını geliştirmekte ve dolayısıyla örgüte karşı bağlılık sağlayarak örgütsel hedefleri de kendi hedefleri gibi benimsemelerini sağlayabilmektedir (İpek ve Özbilgin, 2015, s.130). Prososyal davranışların, gerçekleştirilmesi zorunlu olmamakla birlikte ifa edildiği takdirde örgütün varlığını sürdürebilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

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

İş dünyasında rekabetin büyümesi ve buna bağlı olarak kamu, özel ve üçüncü sektör olarak kabul edilen sivil toplum kuruluşları varlıklarını devam ettirebilmek adına nitelikli ve donanımlı personelleri istihdam etmek istemeleri olağandır. Çalışanların örgütte verimli olabilmeleri ve kurumlarına uzun yıllar boyunca hizmet sağlayabilmeleri oldukça önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının yüksek olması ve prososyal davranış göstermeleri çalışanların mutluluk ve verimlilik düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların psikolojik sözleşme algılarının yüksek düzeyde olması da işletme için olumlu yönde etkisi olan bir husustur. Psikolojik sözleşmeler, çalışan ve örgüt arasında resmi iş sözleşmesinin dışında karşılıklı olarak beklenti ve faydaların gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edildiği zımni sözleşmelerdir. Bu açıdan araştırmada içsel ve dışsal motivasyonun prososyal davranış gösterme

üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü olup olmadığı test edilecektir.

Çalışmanın araştırma modeli içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisi olduğu; psikolojik sözleşme algısının ise bu etkide düzenleyici bir role sahip olduğu düşünülerek kurgulanmıştır. Araştırma modelinin kurgulanmasında ve araştırma hipotezlerinin oluşturulmasında sosyal mübadele kuramından faydalanmıştır. Blau (1964) çalışan ve kuruluş birbirlerine karşı karşılıklı yükümlülükler sahip olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar, işverenlerinin katkılarına karşılık vermediğini algıladıklarında, öfke ve hayal kırıklığı gibi duygularla tepki vereceklerdir. Kuram, temelinde örgüt ve birey arasındaki fayda- maliyet mübadelesini örgüt içi sosyal ilişkiler yönünden ele almaktadır. Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) araştırma modelini ele alırsak, içsel ve dışsal motivasyon unsurları ile hareket eden çalışanların organizasyona sunduğu emek karşılığında beklediği ölçüde geri dönüş alamamaları, çalışanlar tarafından olumsuz bir durum olarak kabul edilecektir. Bu durum da çalışanların prososyal davranış gösterme eğilimlerini üzerinde negatif yönlü etki yapabilecektir.

Çalışmanın düzenleyici değişkeni olarak kurgulanan psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ve örgüt arasında zımnî bir sözleşme olarak var olan psikolojik sözleşmenin ihlalinin çalışan tarafından hissedildiğinde çalışanların örgüte karşı olan olumlu tutumlarının ve sosyal davranış gösterme eğilimlerinin azalmasına neden olabilmektedir (Ugwu ve Oji, 2013, s.141). Bu nedenle, çalışmada psikolojik sözleşme algısının değişkenler arasında ilişkiyi nasıl etkileyebileceğini anlamak için araştırma modeline dahil edilmiştir. Yapılan literatür taraması neticesinde kavramlar arası ilişkileri kurgulanan araştırma modeli dahilinde ele alan bir araştırma tespit edilememiştir. İçsel ve dışsal motivasyon ile prososyal davranış kavramları arasındaki ilişkinin boyutu ve bu ilişkide psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünün olup olmadığının tespitinin ampirik bir çalışmayla açığa çıkmasının, literatüre katkıda bulunacağı ve alan uygulayıcı ve araştırmacılara katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışanların motivasyona sahip olmaları ve özellikle çalışma

arkadaşlarına yönelik gösterdikleri prososyal davranışlar verimlilik açısından oldukça önemlidir. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşme algılarının yüksek düzeyde olması da işletme için olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Örgütsel anlamda anlamlı olan bu kavramların kapsamlı biçimde araştırılmasıyla elde edilecek sonuçlar neticesinde örgüt yöneticilerine verimliliklerini artırmalarına ve sürdürmelerine yönelik önerilerde bulunulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

### **Kavramsal Çerçeve**

#### **İçsel ve Dışsal Motivasyon**

Motivasyon kelimesi, Latince dilimize geçiş olup “hareket etmek, hareketlendirmek” anlamına gelen “movere” kelimesinden türetilmiştir (Adair, 2003, s. 9). Motivasyon, insanların harekete geçmesini sağlayan ve hareketlerin yönünü belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2003, s. 373). Güdülenme davranışı başlamasını ve sürdürülmesini sağlayarak başarının ve verimliliğin oluşmasına büyük katkı sağlamaktadır (Dilekmen ve Ada, 2005: 113). Hareketlerin yönünü belirleyen motivasyon aynı zamanda bu hareketlerin öncelik sırasını da belirlemekte ve içsel ya da dışsal güdülerle kontrol edilmektedir (Büyükkayıkçı, 2000, s. 38).

İçsel motivasyon kavramı, çalışanların dışarıdan gelen motivasyon kaynağı olmaması, tamamen işin kendisinden motive olmaları anlamını ifade etmektedir. İçsel motivasyon, işin içeriğiyle ve doğasıyla ilgilidir ve işin ilgi çekici yanlarına işaret etmektedir. Örneğin bağımsız şekilde iş görebilme, işle ilgili sorumluluğa sahip olunması, kişiye karar verebilme yetkisinin sunulması ve çalışanın işle ilgili yeteneklerini oraya koyabilmesi içsel motivasyon kavramının unsurlarındandır (Mottaz, 1985, s. 366). İçsel motivasyonda asıl konu çalışanların işin kendisi tarafından motive olmaları ve dışsal bir müdahale olmadan kendi becerilerini gösterme isteğidir (Brief ve Aldag, 1976, s. 497). İçsel motivasyonun ortaya çıkmasındaki en önemli unsurlardan birisi içsel güdülerdir (Durmuş, 2007, s. 8).

İçsel olarak motive olan çalışanlar işlerini, dışardan herhangi bir ödüllendirme ya da zorlama olmaksızın sadece yaptığı işten keyif almaları ve onlar

için merak uyandırmaları sayesinde yapmaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar doğası gereği yeteneklerini ilgi duydukları konular ve alanlar üzerinde gösterme eğilimindedirler. Bu doğrultuda çalışanlar dışsal bir etkiye maruz kalmaksızın yalnızca ilgi duydukları için bu alanlarda yeterliliklerini göstermektedirler. Bu kapsamda içsel motivasyon, kişilerin dışsal teşvikler olmaksızın yalnızca içsel dürtülerle işlerini yerine getirmelerini ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 56).

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

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

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

Dışsal motivasyon, çalışana etkileyen iki tür faktörden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi sosyal motivasyon araçları olarak ifade edilen, yardımlaşma,

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

### **Prososyal Davranışlar**

Prososyal davranış, bireylerin diğer insanlara yarar sağlamak amacıyla yaptığı eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Spinrad, vd., 2006). Oluşumunda önemli rol oynayan duygulardan biri empati olan prososyal davranışlar, gönüllü bir biçimde uzun vadeli ve insanların yardımına koşma amacıyla yerine getirilmektedir (Çınarbaş ve Doğan, 2019, s. 202).

Prososyal davranışlar herhangi bir çıkar gözetmeksizin ve başkalarına fayda sağlama niyetiyle sergilenmektedir (İpek ve Özbilgin, 2015, s. 131). Bu davranışlar örgüt yanlısı olup herhangi bir zorlama olmaksızın, kişinin kendi isteği doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (Karadağ ve Mutafçılar, 2009, s. 52). Prososyal davranışlar, iş gerekliliklerinden doğan, çalışanlara ve diğer insanlara yardım etme davranışının yanı sıra iş gerekliliğinden olmayan yani rol dışı olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar, işin gerektirdiklerini hatta daha fazlasını yapma isteğinden doğmaktadır. Prososyal davranışların bu özelliği örgütsel yararın dışında başkalarının da yararının gözetildiğini ve iş gerekliliğinin yanı sıra zorunlu olmadığı halde prososyal davranış sergilenebileceğini ifade etmektedir (Kanten, 2014, s. 257).

Oluşumunda önemli rol oynayan duygulardan biri empati olan prososyal davranışlar, gönüllü bir biçimde uzun vadeli ve insanların yardımına koşma amacıyla yerine getirilmektedir (Çınarbaş ve Doğan, 2019, s. 202). Prososyal davranışlarla

arasında pozitif bir ilişki bulunan empati “İnsanların davranışlarını ve hislerini anlamak” olarak tanımlanmaktadır (Sirota vd., 2011, s. 352).

Yapılan tanımlarda görüldüğü üzere bir davranışın prososyal davranış olabilmesi için, davranışı sergileyen kişinin herhangi bir kişisel menfaat gözetmeden tamamen örgütün çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdiği ve örgütsel verimlilik, çalışan performansının yükseltilmesi ve iş tatmininin artmasına yönelik yapılan gönüllü davranışlar olması gerekmektedir.

### **Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez MacNeil (1985) tarafından işlemsel sözleşme ve ilişkiyel sözleşme olarak iki başlık altında incelenmiştir. İşlemsel sözleşmeler MacNeil’in tanımına göre, belli bir süre zarfında tarafların aralarında belirlediği maddi değişimlerdir. Diğer bir deyişle işlemsel sözleşmeler performansa bağlı ücretlendirme ve kısa dönemli çalışma kavramlarını içermektedir. Diğer tür olan ilişkiyel sözleşmeler ise, uzun dönemli çalışma ilişkilerini ve bireysel sorunlarla ilgilenme ve bunların üstesinden gelme gibi konuları içermektedir. İlişkiyel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerin aksine belirli bir zamanı kapsamaz ve açık uçludur (Şahin, 2010, s. 89). İşlemsel sözleşmeler kapsam açısından ilişkiyel sözleşmeler kadar geniş olmamakla beraber ekonomik konularla sınırlandırılmışlardır. İlişkiyel sözleşmeler ise sadece maddi konuları değil, ilişkileri koruyan, duygusal ve sosyal konuları da içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 229). İşlemsel sözleşmeler performansa dayalı ücretlendirmeyle ilgili kısa dönemli ve maddiyatla ilişkilendirilen konulardan oluşan sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerde roller açık bir şekilde belirtilmektedir. Rousseau’nun da belirlemiş olduğu üzere bu sözleşmeler diğerlerine kıyaslandığında daha dar kapsamlı ve çalışanların performanslarına bağlı durumları kapsamaktadır (Seopa vd., 2015, s. 721). Psikolojik sözleşmelerin bir diğer türü olan ilişkiyel sözleşmeler, maddi karşılıklarla beraber örgütsel bağlılık ve duygusal boyutları da içermektedir. Bu tür sözleşmelerde iş ilişkilerinin süresi belirlenmemiştir ve çalışma esnasında yürütülecek iş ilişkilerinin şartları zamanla oturmaktadır. Zamanla daha da şekillenen işle ilgili

koşullar tıpkı şekillenme süreci gibi zamanla değişebilmektedir. Sözleşmedeki şartlar çalışanların kendilerini ve ailelerini etkileyebilmektedir ancak diğer kişilere açıklanmamaktadır (Rousseau, 1995, s. 92).

### **Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi**

İçsel ve dışsal motivasyon prososyal davranışların oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. İçsel motivasyon, maddi ve manevi bir destek olmaksızın diğer insanların yararını gözeterek sergilenen davranışların; dışsal motivasyon ise kişinin bir beklentisinin gerçekleşeceği inancıyla sergilediği prososyal davranışların oluşmasına kaynaklık etmektedir (Karylowski, 1982, s. 398). Çalışanların işlerinden tatmin oldukları durumda ise yardımlaşma ve iş birliği duyguları ön plana çıkarak hem çalışma arkadaşlarına hem yöneticilerine karşı prososyal davranış sergileme oranları artmaktadır (İpek, 2014, s. 20). Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, içsel ve dışsal anlamda tatmine ulaşan çalışanlar örgütlerine bağlı olmakta ve bu bağlılığın sembolü olarak da prososyal davranışlar sergilemektedir (Esendemir, 2019, s. 143).

Prososyal davranışa motivasyon penceresinden bakıldığında, çalışanların arkadaşlarına yardım etmeleri kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayabilmektedir. Öğrenmeye odaklanmış bir pencereden bakıldığında ise çalışanların, çalışma arkadaşlarının yararını sağlamak amacıyla yaptığı pozitif yöndeki davranışların ya da onlar için harcadıkları emek ve zamanın, çalışanın bireysel sorunlarını aşmalarında yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bireyin çalışma arkadaşlarına ya da örgütün tümüne yönelik yaptığı bu tür davranışların çalışanların arasında oluşan bilgi aktarma ve paylaşma, iletişimde kalite ve koordinasyonun sağlanması ve artması gibi faaliyetlerin oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel verimliliği sağladığı düşünülmektedir (Bolino ve Grant 2016, s. 602). Çalışanlar motivasyonel olarak desteklendiği takdirde prososyal davranış gösterme eğilimlerinin de artacağı düşünülmektedir (Weinstein ve Ryan, 2010, s. 222).

H1: İçsel motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisi vardır.

H1a: İçsel motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1b: İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2: Dışsal motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisi vardır.

H2a: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2b: Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

Psikolojik sözleşme kavramı üzerine yapılan araştırmalar, kavramın birey tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahip bir örgütsel değişken olduğunu ortaya koymaktadır (Zhao vd., 2007). Çalışanların prososyal davranışları azaltmasının önemli nedenlerin biri psikolojik sözleşme ihlallerinden kaynaklanan olumsuz duygusal sonuçlardır. Bunun yerine psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ise çalışanların daha fazla desteklendiğini hissetmesine ve daha yüksek olumlu ve daha düşük olumsuz etki yaratmasına neden olmaktadır (Guerrero ve Herrbach, 2008).

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

H3: İşlemsel sözleşme algısının prososyal davranışlar üzerinde etkisi vardır.

H3a: İşlemsel sözleşmenin yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3b: İşlemsel sözleşmenin empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4: İlişkisel sözleşme algısının prososyal davranışlar üzerinde etkisi vardır.

H4a: İlişkisel sözleşmenin yardımlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4b: İlişkisel sözleşmenin empati boyutu üzerinde etkisi vardır.

Örgütte ast ve üstlerin karşılıklı psikolojik sözleşme kurallarına uyması ve sözleşmedeki ilkeleri yerine getiriyor olması işle ilgili olumlu fikirler edinmelerini sağlamakta ve dolayısıyla motivasyonlarını arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların motivasyonu da psikolojik sözleşme ilkelerinin yerine getirilmesinde

önemli ölçüde rol oynamaktadır (Lee ve Liu, 2009, s. 327). Çalışanlar, içsel olarak motive olduklarında, şartlar ne olursa olsun psikolojik sözleşme ilkelerini yerine getirmekte ve örgüt için çaba göstermektedir. Çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmak için yöneticiler, psikolojik sözleşme açısından çalışanların beklentilerini tahmin edebilmelidir. Motivasyonun oluşturulması ve yönlendirilmesi için bu oldukça önemlidir. Beklentilerin ne olduğunu öğrenmek için ise kilit nokta iletişimidir. Üstlerin astlarıyla iletişim halinde olmaları çalışanların beklentilerini anlamada yardımcı olmakta ve bu beklentiler karşılandığı takdirde de motivasyon sağlanmaktadır (Corder ve Ronnie 2018, s. 72-73).

Araştırmada motivasyon ve prososyal davranış arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak kurgulanan ve insan ilişkilerini güçlendirdiği düşünülen psikolojik sözleşmenin, içsel ve dışsal motivasyon ile prososyal davranış arasındaki ilişkinin şiddetini olumlu yönde arttıracığı varsayılmaktadır. Gerek işletme gerek de çalışanın karşı taraftan beklentileri olması kaçınılmazdır. Ancak bazı beklentiler iş sözleşmesinde yer almamakta ve açıkça ifade edilmemektedir. Her ne kadar kurullarla belirlenmemiş ve yazılı olmayan şekilde de olsa bu beklentiler iki taraf için de ilişkileri kolaylaştırma ve kişisel şartları yerine getirme bakımından değerlidir (Kotter, 1973, s. 92). Karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi çalışanların örgüte bağlılıklarını dolayısıyla da verimli olmalarını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda işletmenin de çalışanla yoluna devam edebilmesi için çalışanın işletme beklentilerini karşılaması önem teşkil etmektedir. Böylelikle örgütsel amaçlara ulaşmak için iletişim faktörü iyileştirilmekte ve değer kazanmaktadır (Rousseau, 1995).

H5: İçsel motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

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

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

H5c: İçsel motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin

düzenleyici rolü vardır.

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

H6: Dışsal motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H6a: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H6b: Dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H6c: Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde işlemsel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H6d: Dışsal motivasyonun empati boyutu üzerinde etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

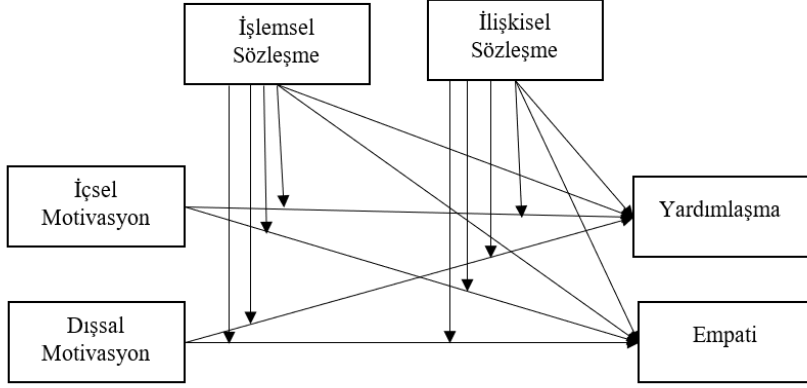
## **Yöntem**

İlişkisel bir araştırma modelini test etmek amacıyla kurgulanan bu çalışma betimleyici araştırma tipine sahiptir. Tümden gelim analiz tekniğini kullanmaktadır. Araştırma verilerinin güvenilirlik, normallik, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri IBM SPSS v.23.0 aracılığıyla analiz edilmiştir. Düzenleyici etki analizi için SPSS PROCESS MACRO v.4.2'den faydalanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik analizleri (doğrulayıcı faktör analizi) için ise AMOS v.24.0 kullanılmıştır.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, içsel ve dışsal motivasyonun çalışanların prososyal davranışları üzerinde etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü tespit etmektir. Araştırmanın amacı ve kavramlar arası ilişki ve etkileri ortaya koyan araştırmalardan elde edilen sonuçlar temelinde araştırma modeli kurgulanmıştır. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Çalışmanın araştırma modeli her bir değişken için alt boyut düzeyine indirgenerek oluşturulmuştur. Araştırma değişkenlerine ilişkin boyutlandırma, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak elde edilen kabul edilebilir ve iyi uyum iyiliği indeks değerleri temelinde yapılmıştır. Bu modelleme araştırma verileri için geniş kapsamlı istatistiksel analizler yapılmasına ve

araştırma bulguları için detaylı bir değerlendirme yapılabilmesine imkân tanımaktadır.



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Amasya ili merkez ilçesinde çalışan kamu kurumu personelinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini Ekim 2023-Ocak 2024 tarihleri arasında Amasya ili merkez ilçesinde kamu sektörünün farklı iş kollarında kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 385 çalışan oluşturmaktadır. Anket formu araştırmacı tarafından yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 10.10.2023 tarihli 16 no'lu oturumunda 9 no'lu kararı ile gerekli olan etik kurul izni alınmıştır. Evrende yer alan 385 çalışana anket formu uygulanmıştır. 370 anketten (%96 oranında) geri dönüş sağlanmıştır. Beş anket formunda ise majör düzeyde cevaplarda eksiklikler olmasından dolayı değerlendirmeye alınmamış olup 365 anket analize dahil edilmiştir. Sosyal bilim araştırmalarında araştırma evrenini en iyi şekilde temsil etmek için çeşitli örneklem büyüklüğü hesaplama yöntemleri kullanılır. Bu hesaplamalar %95 güven aralığı ve %5 hata payına dayanmaktadır. Ayrıca Hair vd., (2014) araştırma analizi için gereken örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken sayısının araştırma ölçeklerinde kullanılan toplam ifade sayısı 5 katına ulaşması gerektiğini belirtmektedir. Çalışmanın veri toplama araçlarında

kullanıla araştırma ölçeklerindeki toplam ifade sayısı 58'dir. Bu tespitlere dayanarak 290 kişilik bir örneklem büyüklüğünün analizler için yeterli örneklem sayısına sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin veriler Tablo 1' de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Demografik Bilgiler**

| Özellik              | Frekans | Yüzde(%) | Birikimli Yüzde(%) |
|----------------------|---------|----------|--------------------|
| <b>Cinsiyet</b>      |         |          |                    |
| Kadın                | 155     | 42,5     | 42,5               |
| Erkek                | 210     | 57,5     | 100,0              |
| <b>Medeni Durum</b>  |         |          |                    |
| Evli                 | 270     | 74,0     | 74,0               |
| Bekar                | 95      | 26,0     | 100,0              |
| <b>Yaş</b>           |         |          |                    |
| 18-25                | 19      | 5,2      | 5,2                |
| 26-34                | 98      | 26,8     | 32,1               |
| 35-44                | 121     | 33,2     | 65,2               |
| 45-54                | 101     | 27,7     | 92,9               |
| 55 ve üzeri          | 26      | 7,1      | 100,0              |
| <b>Kıdem Yılı</b>    |         |          |                    |
| 0-5 yıl              | 74      | 20,3     | 20,3               |
| 5-10 yıl             | 62      | 17,0     | 37,3               |
| 10-15 yıl            | 70      | 19,2     | 56,4               |
| 15-20 yıl            | 56      | 15,3     | 71,8               |
| 20 yıl ve üzeri      | 103     | 28,2     | 100,0              |
| <b>Eğitim Durumu</b> |         |          |                    |
| Ortaöğretim          | 6       | 1,6      | 1,6                |
| Lise                 | 58      | 15,9     | 17,5               |
| Önlisans             | 68      | 18,6     | 36,2               |
| Lisans               | 215     | 58,9     | 95,1               |
| Lisansüstü           | 18      | 4,9      | 100,0              |

| <b>Aylık Gelir Düzeyi</b> |     |      |       |
|---------------------------|-----|------|-------|
| 11.400TL-22.000TL         | 104 | 28,5 | 28,5  |
| 23.000TL-33.000TL         | 226 | 61,9 | 90,4  |
| 34.000TL-44.000TL         | 15  | 4,1  | 94,5  |
| 45.000TL ve üzeri         | 20  | 5,5  | 100,0 |
| <b>Kurum Pozisyonu</b>    |     |      |       |
| İşçi                      | 72  | 19,7 | 19,7  |
| Memur                     | 256 | 70,1 | 89,9  |
| Yönetici                  | 37  | 10,1 | 100,0 |

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket formu 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmıştır. Derecelendirmeler “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde sınıflandırılmıştır. Anket formu toplam 65 ifadeden oluşmaktadır. Anket sorularında 1-24 arasındaki ifadelerde motivasyon ölçeği, 25-40 arasındaki ifadelerde prososyalite ölçeği, 41-58. Maddeler arasındaki ifadelerde psikolojik sözleşme ölçeği yer almaktadır. Ankette 59-65 arasındaki ifadelerde çalışanların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde çalışanlara, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem yılı, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi ve kurum pozisyonu soruları sorulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan “motivasyon”, “prososyal davranış”, “psikolojik sözleşme” ölçeklerine ilişkin geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu doğrultuda yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği indekslerinden yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

**İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği:** Çalışmada Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)’ in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak, Dündar vd., (2007) tarafından geliştirilmiş olan içsel ve dışsal motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, içsel motivasyon boyutu 9 madde, dışsal motivasyon boyutu 15 madde olmak üzere toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Dündar vd.

(2007) tarafından yapılan araştırmada Cronbach Alfa içsel tutarlılık katsayısı değeri içsel motivasyon boyutu için 0,83, dışsal motivasyon boyutu için 0,84 olarak bulunmuştur. Uğur (2020) tarafından yapılan araştırmada Cronbach Alfa değeri içsel motivasyon boyutu için 0,88 ve dışsal motivasyon boyutu için 0,90, motivasyon ölçeğinin tamamı için 0,92 olarak tespit edilmiştir. Motivasyon Ölçeği'nin yapı geğerliğini sağlamaya yönelik, veri setine birincil düzey çok faktörlü doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada modelin faktör yapısının doğrulanmadığı sonucuna varılmıştır. Hata düzeyi 0.95 ve üzerinde olan ve yeterli faktör yüküne ulaşılamayan 9 madde modelden çıkarılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği indeks değerlerine katkı sağlayan modifikasyon önerileri aynı faktör altında yer alan hata varyansları ilişkilendirilerek geğerleştirilmiştir. Kalan on beş maddenin yeterli faktör yükü ulaştığı tespit edildikten sonra analiz tekrarlanmıştır. Yapılan analiz sonuçları neticesinde  $\chi^2/df$ : 2,638; IFI: 0.954; NFI: 0.928; GFI: 0.932; RMSEA: 0.067 gerekli uyum iyiliği indekslerine ulaşılmıştır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı içsel motivasyon boyutu için 0,853, dışsal motivasyon boyutu için ise 0, 836 olarak tespit edilmiştir.

**Prososyal Davranış Ölçeği:** Araştırmada prososyal davranış algısını ölçmek amacıyla Caprara vd.,(2005) tarafından geliştirilmiş prososyallik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yardımlaşma boyutu için 7 ifade, empati boyutu için 9 madde olmak üzere toplam 16 madde ve iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Bağcı, Öztürk ve Samur (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bağcı vd., (2016) tarafından yapılan araştırmada ölçek iki farklı grup için değerlendirmiş olup birinci grup için Cronbach Alfa değeri 0,70; ikinci grup için 0,91 olarak tespit edilmiştir. Küçünuzun (2022) tarafından yapılan araştırmada ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,91 olarak tespit edilmiştir. Prososyal Davranış Ölçeği'nin yapı geğerliğini sağlamak için birincil düzey çok faktörlü doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör yükü (0,30) un altında yer alan iki ifade analizlerden çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra modifikasyon önerileri incelenmiş ve aynı faktör altında yer alan hata varyansları birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan üç modifikasyonun ardından

yapı geçerliliği için gerekli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri  $\chi^2/df$ : 2,638; IFI: 0.954; NFI: 0.928; GFI: 0.932; RMSEA: 0.067 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı yardımlaşma boyutu için 0,880, empati boyutu için 0,875 olarak tespit edilmiştir.

**Psikolojik Sözleşme Ölçeği:** Çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme ölçeği Raja vd.,(2004) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması Üçler (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek işlemsel ve ilişkisel sözleşme olmak üzere iki boyut ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamaya yönelik, veri setine birincil düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada modelin faktör yapısının doğrulanmadığı sonucuna varılmıştır. Hata düzeyi 0.95 ve üzerinde olan 4 ifade modelden çıkarılmıştır. Kalan ölçek ifadelerinin yeterli faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra yapı geçerliliği sağlamak için gereken uyum indeksleri aynı faktör altında yer alan hata varyansları ilişkilendirilerek gerçekleştirilmiştir. Yapılan modifikasyonlar neticesinde sonucunda analiz tekrarlanarak gerekli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri  $\chi^2/df$ : 3,121; IFI: 0.955; NFI: 0.935; GFI: 0.924; RMSEA: 0.076 olarak tespit edilmiştir. Cronbach iç tutarlılık katsayısı işlemsel sözleşme boyutu için 0,914, ilişkisel sözleşme boyutu için 0,903 olarak belirlenmiştir.

### **Araştırma Bulguları**

Çalışmada araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik bulgulara geçilmeden önce içsel motivasyon, dışsal motivasyon, prososyal davranış ve psikolojik sözleşme ölçeğinde yer alan ifadelerin normallik test sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçek ifadelerinin çarpıklık(skewness) ve basıklık(kurtosis) katsayılarında tespit edilen uç değerleri baz alınarak elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Normallik Test Sonuçları**

| Değişkenler        | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------|-----------|----------|
| İçsel Motivasyon   | -0,918    | 1,556    |
| Dışsal Motivasyon  | -0,314    | -0,256   |
| Yardımlaşma        | -0,546    | 0,900    |
| Empati             | -0,677    | 1,510    |
| İşlemsel Sözleşme  | -0,809    | 0,665    |
| İlişkisel Sözleşme | -0,133    | -0,766   |

Tablo 2'den elde edilen bulgulara bakıldığında çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. George ve Mallery (2010) çarpıklık ve basıklık katsayısını -2 ile +2 değerleri arasında yer almasının verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına geldiğini ifade etmektedirler. Bu sonuçlara göre veriler normallik dağılımı varsayımını karşılamaktadır.

### **Korelasyon Analizi**

Araştırma değişkenler, arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri, korelasyon analizi bulguları Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Korelasyon Analizi**

|                       | Ort  | SS   | 1      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6 |
|-----------------------|------|------|--------|------|------|------|------|---|
| 1. İçsel Motivasyon   | 4,14 | ,64  | 1      |      |      |      |      |   |
| 2. Dışsal Motivasyon  | 3,25 | ,84  | ,300** | 1    |      |      |      |   |
| 3. Yardımlaşma        | 4,20 | ,57  | ,512   | ,219 | 1    |      |      |   |
| 4. Empati             | 3,92 | ,65  | ,344   | ,246 | ,607 | 1    |      |   |
| 5. İşlemsel Sözleşme  | 3,83 | ,80  | ,392   | ,392 | ,421 | ,465 | 1    |   |
| 6. İlişkisel Sözleşme | 3,13 | 1,05 | ,198   | ,674 | ,173 | ,273 | ,422 | 1 |

**\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı**

Korelasyon analizinden elde edilen bulgular, tüm araştırma değişkenlerinin birbirleri arasında (p:0,01) istatistiksel anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı ilişki içinde olduklarını ortaya koymaktadır. İçsel ve dışsal motivasyonun ve

psikolojik sözleşme alt boyutlarının (işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme) prososyal davranış alt boyutları olan yardımlaşma ve empati üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te sunulmaktadır.

*Tablo 4: Regresyon Analizi*

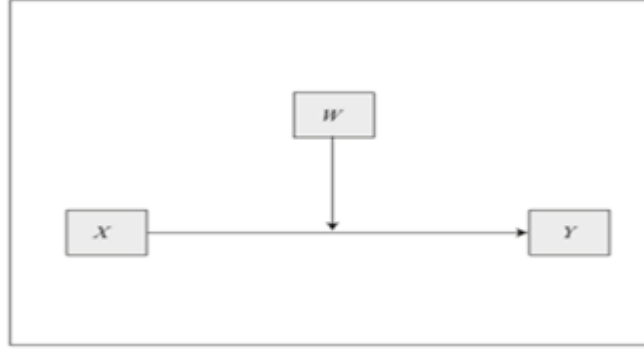
| <b>Bağımsız Değişken</b> | <b>Bağımlı Değişken</b> | <b>t</b> | <b>F</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>p</b> |
|--------------------------|-------------------------|----------|----------|----------------------|----------|
| İçsel Motivasyon         | Yardımlaşma             | 13,84    | 128,654  | ,262                 | ,000*    |
| İçsel Motivasyon         | Empati                  | 11,891   | 48,765   | ,119                 | ,000*    |
| Dışsal Motivasyon        | Yardımlaşma             | 31,666   | 18,238   | ,048                 | ,000*    |
| Dışsal Motivasyon        | Empati                  | 24,866   | 23,291   | ,060                 | ,000*    |
| İşlemsel Sözleşme        | Yardımlaşma             | 22,892   | 78,176   | ,177                 | ,000*    |
| İşlemsel Sözleşme        | Empati                  | 16,701   | 100,06   | ,216                 | ,000*    |
| İlişkisel Sözleşme       | Yardımlaşma             | 41,888   | 11,164   | ,030                 | ,000*    |
| İlişkisel Sözleşme       | Empati                  | 32,683   | 29,302   | ,075                 | ,000*    |

\* p<0,001 istatistiksel anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde, tüm basit doğrusal regresyon analiz sonuçlarının (p<0,001) istatistiksel anlamlılık düzeyinde yer aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun prososyal davranışlar (yardımlaşma ve empati) üzerinde açıklama oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde H1a, H1b, H2a ve H2b hipotezleri desteklenmektedir. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmenin prososyal davranışlar (yardımlaşma ve empati) üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular doğrultusunda H3a, H3b, H3c ve H3d desteklenmektedir.

Araştırmanın bu aşamasında içsel ve dışsal motivasyonun prososyal davranışlar üzerinde etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiş olan SPSS Process Version 4.2 kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bulunan ilişkide moderatör değişkenin etkisini ölçümlemede Hayes (2018) tarafından üretilen model diyagramları kullanılmıştır. Çalışma kapsamında

düzenleyici etki hipotezine uygun model diyagramı “Model 1” olup, İçsel ve Dışsal Motivasyonun Prososyal Davranış Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Düzenleyici Etkisini saptamak için toplam 8 hipotez için ayrı ayrı kullanılmıştır. Model 1 Şekil 2’de gösterilmektedir



**Şekil 2:** Basit Moderatör Konsepti Model 1

**Kaynak:** (Hayes, 2018)

Şekil 2 ile gösterilen Model 1’de X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken ve W ise moderatör değişkendir. Yapılan sekiz ayrı analizde ilk olarak etkileşim analiz sonuçlarının anlamlılık durumuna bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmaktadır.

**Tablo 5:** Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

| Bağımsız Değişken(X)     | Düzenleyici Değişken(W)   | Bağımlı Değişken(Y) | F             | R <sup>2</sup> Değişim Oranı | p             |
|--------------------------|---------------------------|---------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| İçsel Motivasyon         | İlişkisel Sözleşme        | Yardımlaşma         | ,1742         | ,0004                        | ,676          |
| İçsel Motivasyon         | İlişkisel Sözleşme        | Empati              | 74,95         | ,0017                        | ,387          |
| İçsel Motivasyon         | İşlemsel Sözleşme         | Yardımlaşma         | 7,963         | ,0147                        | ,051          |
| İçsel Motivasyon         | İşlemsel Sözleşme         | Empati              | 1,571         | ,0033                        | ,210          |
| <b>Dışsal Motivasyon</b> | <b>İlişkisel Sözleşme</b> | <b>Yardımlaşma</b>  | <b>10,405</b> | <b>,0266</b>                 | <b>,0014*</b> |

|                   |                    |             |       |       |      |
|-------------------|--------------------|-------------|-------|-------|------|
| Dışsal Motivasyon | İlişkisel Sözleşme | Empati      | 3,076 | ,0078 | ,080 |
| Dışsal Motivasyon | İşlemsel Sözleşme  | Yardımlaşma | ,0000 | ,0000 | ,976 |
| Dışsal Motivasyon | İşlemsel Sözleşme  | Empati      | 3,466 | ,0074 | ,063 |

\*p<0,05

Tablo 5'ten elde edilen bulgulara bakıldığında test edilen sekiz hipotezden ikisi p<0,05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre H5a, H5b, H5c, H5d, H6a, H6c ve H6d desteklenmemektedir. Dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici rolünün test edildiği H6b desteklenmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmaktadır.

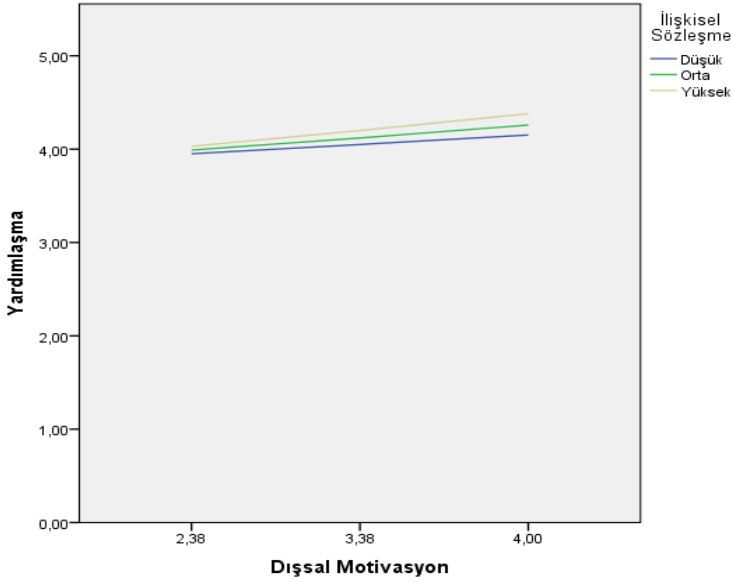
**Tablo 6:** Dışsal Motivasyonun Yardımlaşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde İlişkisel Sözleşmenin Düzenleyici Etkisi

|   | β*    | S.H.  | t                     | p        | Güven Aralığı |          |
|---|-------|-------|-----------------------|----------|---------------|----------|
|   |       |       |                       |          | LLCI          | ULCI     |
| <b>Dışsal Motivasyon (X)</b>                    | ,215  | ,101  | 1,60                  | ,0000    | ,0366         | 3633     |
| <b>İlişkisel Sözleşme (W)</b>                   | ,320  | ,108  | 2,79                  | ,0001    | ,0900         | ,5171    |
| <b>Etkileşimsel Etki (X.W)</b>                  | -,098 | ,006  | 3,220                 | ,0014    | -,1589        | -,0385   |
| <b>İlişkisel Sözleşmenin Düzenleyici Etkisi</b> |       |       |                       |          |               |          |
| <b>Düşük Düzey İlişkisel Sözleşme (1)</b>       | ,0341 | ,0551 | 2,791                 | ,0493    | ,0742         | ,1421    |
| <b>Orta Düzey İlişkisel Sözleşme (2)</b>        | ,1493 | ,0472 | 3,1615                | ,0017    | ,0564         | ,2421    |
| <b>Yüksek Düzey İlişkisel Sözleşme (3)</b>      | ,2388 | ,0580 | 4,1155                | ,0000    | ,1247         | ,3529    |
|   |       |       | <b>ΔR<sup>2</sup></b> | <b>F</b> | <b>n</b>      | <b>p</b> |

| Etkileşim sonucu R <sup>2</sup> değişim oranı | ,0266    | 10,405               | 365        | ,0014    |          |
|---|----------|----------------------|------------|----------|----------|
|   | <b>R</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>MSE</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
| <b>Model Özeti</b>                            | ,2751    | ,0757                | ,3087      | 9,8494   | ,0000    |

\*Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 6' dan elde edilen bulgulara bakıldığında dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta$ : ,215; p: ,0002), ilişkisel sözleşmenin yardımlaşma davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta$ : ,320; p: ,0001), dışsal motivasyon ve ilişkisel sözleşmenin birlikte yardımlaşma davranışı üzerindeki etkileşimsel etkisinin negatif yönü ve anlamlı ( $\beta$ :-,0987; p: ,0014) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar temelinde dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerindeki etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici etkisinin test edildiği H6b hipotezi desteklenmektedir. Tablo 6'dan dan elde edilen bulgulara göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve regresyon analizine dahil edilen tüm araştırma değişkenlerinin yardımlaşma davranışını açıklama oranının ( $R^2$ : ,2751; p: ,000) olduğu tespit edilmiştir. Etkileşim sonucu regresyon katsayısında meydana gelen ( $\Delta R^2$ : ,0266 düzeyindeki değişim (p: ,0014) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerindeki etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici etkisinin Şekil 3 üzerinde gösterilen grafikte gösterilmektedir.



**Şekil 3.** Düzenleyici Etki Grafiği

Şekil 3'te sunulan düzenleyici etki eğim grafiğinde dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi, ilişkisel sözleşme düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir. Tablo 6'dan elde edilen bulgular doğrultusunda dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi ilişkisel sözleşme algısı düzeyi düşük olan personelde ( $\beta=,041$ ;  $p:0,049$ ), ilişkisel sözleşme algısı düzeyi orta seviyede yer alan personelde ( $\beta=,1493$ ;  $p:0,0017$ ), ilişkisel sözleşme algısı yüksek olan personelde ise ( $\beta=,2388$ ;  $p:0,000$ ), olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dışsal motivasyonun yardımlaşma davranışı üzerindeki etkisinde ilişkisel sözleşmenin düzenleyici bir rolü olduğunu göstermektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Günümüz iş hayatında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve kar getirisi elde edebilmek adına, çalışanlarına ve çalışanların gösterdiği çabalara önem göstermektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle sektörlerde sürekli bir değişim ve dönüşüm mevcuttur. Değişen rekabet koşulları ve iş hayatındaki gelişmeler göz önüne alındığında, işletmelerin ayakta kalabilmek ve verimliliklerini yükseltebilmek

için çalışanlarını işletmede tutabilmeleri gerekmektedir. Yalnızca çalışanların işletmede kalmaları verimlilik sağlamak açısından yeterli olmamaktadır. Verimlilik ve sürdürülebilir çalışma için gerekli olan motivasyonun sağlanması, çalışanların göstereceği işin gereklerinden olan ve iş gerekliliklerinin ötesindeki davranışlar için oldukça önem teşkil etmektedir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarını, performanslarını güçlendirecek nitelikte teşvik etmelidir.

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

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

Bu araştırmanın amacı içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun prososyal davranış kavramı üzerindeki etkisi ve psikolojik sözleşme algısının bu ilişki üzerinde düzenleyici etkisi olup olmadığı test edilmiştir. Çalışmada ilk olarak basit doğrusal regresyon analizleri vasıtasıyla değişkenler arasındaki etki oranları tespit edilmiştir.

İçsel motivasyonun ve dışsal motivasyonun prososyal davranış alt boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İçsel ve dışsal motivasyon unsurlarına sahip bir çalışan iş yerinde çalışma arkadaşlarına yönelik gönüllü davranışlar sergileyebilecektir. Ayrıca çalışanlar empati kurarak çalışma arkadaşlarının sorunlarına yönelik olumlu girişimde bulunabilmektedir. Bu sonuçlara göre H1a, H1b ve H2a, H2b desteklenmektedir. Çalışmada işlemsel ve ilişkişel sözleşme algısının prososyal davranışlar üzerinde etkisi H3 ve H4 hipotezleri ile test edilmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda işlemsel ve ilişkişel sözleşme algısının yardımlaşma ve empati davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilere sahip olduğu ortaya konmuştur. Özellikle çalışanın sunduğu katkı ve beklediği fayda ile örgütün vaat ettiği ve sağladığı fayda arasında bir uyum olması durumunda (Morrison ve Robinson, 1997, s. 240) psikolojik sözleşme gerçekleşme ihlal edilmemiş ve olumlu algılanma süreci başlanmış olacaktır. İşçi ve işveren arasındaki ilişkinin içeriğinde ortaya çıkan tarafların karşılıklı yükümlülüklerin karşılanması olarak kabul edilen psikolojik sözleşme, ihlal edilmediği durumda çalışanlar iş yeri ve iş arkadaşlarına yönelik pozitif tutum ve davranışlar gerçekleştirecektir. Bu davranışlardan önemli olanlarından biri de prososyal davranışlar olarak yardımlaşma ve empatidir. H3a, H3b ve H4a ve H4b desteklenmektedir.

Çalışmanın beşinci ve altıncı hipotezinde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan içsel ve dışsal motivasyon ile prososyal davranışlar olan yardımlaşma ve empati arasındaki ilişkide işlemsel ve ilişkişel sözleşmenin düzenleyici rolleri test edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler neticesinde sadece dışsal motivasyonun yardımlaşma boyutu üzerindeki etkisinde ilişkişel sözleşmenin düzenleyici bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır. H6b desteklenmektedir. Buna karşın H5a, H5b, H5c, H5d, H6a, H6c, H6d hipotezleri desteklenmemektedir. Bu sonuçlar çalışma ortamının fiziksel uygunluğu ve ortamda bulunan kaynak yeterliliği, kişinin performansına bağlı ücretlendirilmesi ve terfi imkanları gibi harekete geçmesini sağlayan ve uyaran unsurlar gibi çalışmanı etkileyen dışsal

motivasyon araçlarının çalışanların birbirleri arasındaki yardımlaşma davranışı üzerindeki pozitif yönlü bir etki yaptığı ortaya koyulmuştur. İlişkisel sözleşmede çalışan sosyal güvence, performans değerlendirme, terfi ve kariyer imkanlarını yönüyle örgütüne güven duymakla birlikte kendisinin ailenin bir üyesi ya da takımın bir parçası gibi görmektedir. Bu yönüyle ilişkisel sözleşmede çalışanlar maddi karşılıklarla beraber örgütsel bağlılık ve duygusal boyutlarını da değerlendirmektedir. Bu yönüyle Şekil 3'te gösterilen eğim grafiğinde düzenleyici değişken olan ilişkisel sözleşme algısının yüksek olduğu durumda dışsal motivasyonun yardımlaşma üzerindeki etkisi daha yüksek iken, ilişkisel sözleşme algısının orta düzeyde ve düşük olduğu durumda ise bu etkinin katsayısının düştüğü görülmektedir. Çizilen grafikte düzenleyici etkinin varlığı gözlemlenmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular temelinde, çalışanların içsel ve dışsal motivasyona sahip olmalarının prososyal davranış gösterme konusunda olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütte psikolojik sözleşme algısının yaratılması da bu ilişkiye pozitif yönde etkili olacağı için bu algının yaratılması ve örgüt ve çalışan arasındaki bu zımnî sözleşmeye uyulması için hassasiyet gösterilmesi önem teşkil etmektedir. Çalışanların prososyal davranış göstermeleri ise örgüt bazında verimliliği sağlayacağı gibi işletme için olumlu etki yaratacaktır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasına yönelik, işletme tarafından ödüllendirmeler ve terfi imkanları sunulmalıdır. Örgüt yönetimleri çalışanlarından beklentilerini açık ve yazılı bir şekilde belli etmeli ve örgütsel hedefleri belirlemelidir. Yöneticilerin, çalışanların örgütsel hedeflerle ilgili belirsizliklere uğramamaları ve psikolojik sözleşme ihlali algısına kapılmamaları için çalışanlarla iletişim halinde olmaları gerektiği düşünülmektedir. Çalışanların, örgütsel hedefleri ve yerine getirilmesi gereken uygulamaları benimsemesi için dışsal motivasyon araçları ile özendirilmesinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma kamu kurumlarının farklı iş kollarında gerçekleştiği için tek bir iş kolunun ayrı şekilde analizi mümkün olmamıştır. Çalışma aynı iş kolundaki çalışanlarla uygulanarak gerçekleştirilebilir. Çalışmanın düzenleyici değişkeni olarak psikolojik iyi oluş,

örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi konuyla bağlantısı olan değişkenler modele dahil edilerek araştırma modeli farklı bir şekilde kurgulanabilir Çalışma kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki çalışmalarda özel sektördeki çalışanları üzerinde ya da kamu ve özel sektör karşılaştırması yapılarak gerçekleştirilebilir. Çalışma yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup çalışanlardan birçok ölçek ifadesinde işyeri arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili değerlendirme yapması beklenmiştir. Her ne kadar verilerin üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı, kurum ve şahıs ismi içermeyeceği ifade edilmiş olsa dahi soruların objektif olarak cevaplandığı tartışma konusudur. Bu nedenle araştırma değişkenleri ile kurgulanan bir çalışmada online anket yönteminin tercih edilmesinin sonuçları farklılaştırıp farklılaştırmayacağı test edilebilir.

### **Kaynakça**

- Adair, J., (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığın Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Bağcı, B., & Samur, A. (2016). Çocuk ve Yetişkin Prososyallik Ölçeklerinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 59-79.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Brief, P., Arthur & Aldag, Ramon J. (1976), The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, 496-500.
- Büyükkayıkçı, H. (2000). İş Değerlendirmesi, Güdüleme ve Ödüllendirme Kriterleri. *Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni*, 15, 77.
- Caprara, G. V., Steca, P., Zelli, A., & Capanna, C. (2005). A New Scale for Measuring Adults' Prosocialness. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(2), 77-89.
- Corder, E., & Ronnie, L. (2018). The Role of The Psychological Contract in The Motivation Of Nurses. *Leadership in Health Services*, 31(1), 62-76.
- Çınarbaş, D. C., & Doğan, F. (2019). Travma Sonrası Stres ile Prososyal Davranış Arasındaki İlişkide Travma Sonrası Büyümenin Rolü. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 7(15), 201-213.
- Dilekmen, M., & Ada, Ş. (2005). Öğrenmede Güdülenme. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 113-123.

- Durmuş, H. (2007). Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme. *Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi*, (17), 7-12.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-119.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Eryılmaz, A. (2010). Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma ile Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki. *Klinik Psikiyatri*, (13), 77-84.
- Esendemir, E. (2019). *İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Davranışının Aracılık Rolü*. Doktora Tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkcı, İ., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self - Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel The Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48.
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2008). The Affective Underpinnings of Psychological Contract Fulfillment. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 4-17.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- İpek, M. (2014). *Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İpek, M., & Özbilgin, İ. G. (2015). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 129-149.
- Kanten, P. (2014). Effect Of Quality of Work Life (QWL) on Proactive and Prosocial Organizational Behaviors: A Research On Health Sector Employees. *Süleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 19(1), 251-274.
- Karadağ, E. & Mutafçılar, I. (2009). Prososyal Davranış Ekseninde Özgeçicilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 41-69.
- Karylowski, J. (1982). *Two Types of Altruistic Behavior: Doing Good To Feel Good Or To Make The Other Feel Good*, Valerian J. Derlega and Janusz Grzelak (Edt), Cooperatinon and Helping Behavior: Theories and Research, Academic Press.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process, *California Management Review*, 15(9), 91- 99.
- Kuruüzüm, A., İrmak, S., & Çetin, E. İ. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53(2010), 183-198.

- Küçükuzun E. (2022). *Çalışanların Prososyal Davranışlarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2009). The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract And Work Attitudes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(3), 321-328.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 483.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*. 22 (1), 226-256.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Park, J., Chung, S., An, H., Park, S., Lee, C., Kim, S. Y., & Kim, K. S. (2012). A Structural Model of Stress, Motivation, and Academic Performance in Medical Students. *Psychiatry investigation*, 9(2), 143-149.
- Penner, L. A., & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525-537.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review Psychology*, 56, 365-392.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Sage publications.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Seopa, N., Wöcke, A., & Leeds, C. (2015). The Impact on The Psychological Contract Of Differentiating Employees into Talent Pools. *Career Development International*, 20(7), 717-732.
- Sirota, M., Belovicova, Z., Cavojava, V. (2011). Mindreading and Empathy as Predictors of Prosocial Behavior. *Studia Psychologica*, 53(4), 351-362.
- Spinrad, T. L., Eisenberg, N., Cumberland, A., Fabes, R. A., Valiente, C., Shepard, S. A., & Guthrie, I. K. (2006). Relation of Emotion-Related Regulation to Children's Social Competence: A Longitudinal Study. *Emotion*, 6(3), 498-510.
- Şahin, M. D. (2010). Psikolojik sözleşme. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 81-100. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Toros, F. (2021). *Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimindeki rolü: Bir model önerisi*. Doktora Tezi. Yaşar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İzmir.
- Ugwu, L. I., & Oji, I. (2013). Psychological Contract Breach, Work-Family Conflict And Self-Efficacy as Predictors Of Pro-Social Behaviour Among A Sample Of Nigerian Bank Employees. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 135-145.
- Uğur, N. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. IBAD (Özel Sayı): 95-115
- Üçler, Ç. (2018). *Investigating The Relations of Psychological Contract, Organizational Transparency And Leader-Member Exchange With Employee Performance Behaviors*. Unpublished doctoral thesis. Marmara University Social Sciences Institution, İstanbul.

- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for The Helper and Recipient. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach On Work - Related Outcomes: A Meta - Analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

It is normal for public, private, and third-sector civil society organizations to want to employ qualified and equipped personnel to continue their existence due to the increasing competition in the business world. It is very important for employees to be productive in the organization and to provide service to their institutions for many years. In this context, the high level of intrinsic and extrinsic motivation of employees and their prosocial behavior significantly affect their happiness and productivity levels. In addition, the high level of psychological contract perception of employees is also a matter that positively affects the business. Psychological contracts are implicit contracts between the employee and the organization, where mutual expectations and benefits are checked outside the official employment contract. In this respect, the research will test whether the psychological contract has a regulatory role in the effect of intrinsic and extrinsic motivation on prosocial behavior. The study's research model was designed considering that intrinsic and extrinsic motivation affect prosocial behaviors, and the perception of psychological contract has a regulatory role. Social exchange theory was used in the construction of the research model and the creation of research hypotheses. Blau (1964) states that employees and organizations have mutual obligations to each other. When employees perceive that their employers do not reciprocate their contributions, they react with anger and disappointment. The theory basically addresses the cost-benefit exchange between the organization and the individual regarding social relations within the organization. If we consider the research model of the social exchange theory (Blau, 1964), employees who act with intrinsic and extrinsic motivation elements will be considered as a negative situation when they do not receive the expected return in return for the labor they provide to the organization. This situation may have a negative effect on employees' tendency to exhibit prosocial behavior. The concept of the psychological contract, which is designed as the moderator variable of the study, may cause employees' positive attitudes towards the organization and tendency to exhibit social behavior to decrease when the employee feels that the psychological contract, which exists as an implicit contract between the employee and the organization, is violated (Ugwu and Oji, 2013, p.141). Therefore, it was included in the research model in the study to understand how the psychological contract perception can affect the relationship between variables. As a result of the literature review, no research addressing the relationships between concepts within the designed research model could be identified. It is thought that revealing the extent of the relationship between the concepts of intrinsic and extrinsic motivation and prosocial behavior and determining whether the psychological contract has a regulatory role in this relationship through an empirical study will contribute to the literature and field practitioners and

researchers. Employees' motivation, especially the prosocial behaviors they display towards their colleagues, is quite important in terms of productivity. In addition, employees having a high level of psychological contract perception leads to positive results for the business. It is thought that it is important to make recommendations to organization managers to increase and maintain their productivity as a result of the results to be obtained by comprehensively researching these concepts that are meaningful in the organizational sense.

### **Method**

This study, designed to test a relational research model, follows a descriptive research type. It uses deductive analysis techniques. The reliability, normality, correlation analysis, and simple linear regression of the research data were analyzed using the IBM SPSS v.23.0 software. For the moderation effect analysis, the SPSS PROCESS MACRO v.4.2 software was utilized. Confirmatory factor analysis for the validity of the scales was performed using the AMOS v.24.0 software. The population of the research consists of public institution employees working in the central district of Amasya province. The sample of the study includes 385 employees selected using a convenience sampling method from different sectors of the public sector in Amasya province between October 2023 and January 2024. A face-to-face survey was conducted by the researcher. The necessary ethical approval was obtained for the study from the Tokat Gaziosmanpaşa University Social and Humanities Ethics Committee on 10.10.2023, decision number 9, session 16. A survey form was applied to all 385 employees in the population. A return rate of 370 surveys (96%) was achieved. Five survey forms were excluded from the analysis due to significant missing responses in major areas, leaving 365 surveys included in the analysis. In social science research, various sample size calculation methods are used to best represent the research population. These calculations are based on a 95% confidence interval and a 5% margin of error. Additionally, Hair, Black, Babin, and Anderson (2014) state that the required sample size for research analysis should be five times the total number of expressions used in the research scales. The total number of expressions in the research scales used in this study is 58. Based on these findings, it can be said that a sample size of 290 participants is sufficient for analysis.

The research was conducted using the survey method. The survey form was prepared according to a 5-point Likert-type rating scale. The ratings were classified as “Strongly Disagree” (1), “Disagree” (2), “Neither Agree nor Disagree” (3), “Agree” (4) and “Strongly Agree” (5). The survey form consists of a total of 65 statements. In the survey questions, the motivation scale is included in the statements between 1-24, the prosociality scale is included in the statements between 25-40, and the psychological contract scale is included in the statements between 41-58. The questions in the statements between 59-65 of the survey aim to learn the employees' demographic characteristics. In this section, the employees were asked questions about their gender, marital status, age, years of seniority, education level, monthly income level, and institutional position. In this section of the study, validity analyses were conducted regarding the “motivation”, “prosocial behavior” and “psychological contract” scales used in the research. In this direction, confirmatory factor analysis (CFA) was performed using the goodness of fit indices related to the structural equation model.

### **Findings**

Businesses prioritize their employees' efforts and motivation to increase productivity. With the impact of globalization, continuous changes and transformations occur in industries. Changes in competitive conditions indicate that businesses need to retain their employees to survive. However, simply keeping employees in the organization is not enough to ensure productivity; it is important to provide motivation and encourage employees to

engage in behaviors beyond the basic job requirements. Managers should motivate their employees in ways that enhance their performance.

Since employees have different personalities and work styles, it is difficult for managers to get to know each one individually, but it is essential for organizational efficiency that all employees are motivated. Prosocial behaviors, such as helping and empathy, among colleagues contribute to increased productivity in the workplace. Employees' commitment to organizational goals and their attendance are vital for businesses. However, employees also have expectations from their organizations and managers. These mutual expectations, often expressed as psychological contracts, play a significant role in ensuring that employees stay with the organization.

This study examines the effects of intrinsic and extrinsic motivation on prosocial behaviors and the moderating role of psychological contract perception in this relationship. The study found that intrinsic and extrinsic motivation positively influenced prosocial behaviors. Additionally, perceptions of transactional and relational contracts had positive effects on prosocial behaviors like helping and empathy. When psychological contracts are not violated, employees tend to demonstrate positive attitudes towards the workplace.

The research tested the moderating role of psychological contract perception in the relationship between intrinsic and extrinsic motivation and prosocial behaviors. The results indicate that relational contract perception plays a moderating role in the effect of extrinsic motivation on helping behaviors. This shows that external motivational factors, such as a suitable work environment, performance-based rewards, and promotion opportunities, positively influence helping behaviors.

### **Conclusion and Discussion**

The findings of the study show that both intrinsic and extrinsic motivation positively influence employees' prosocial behaviors. Additionally, the perception of psychological contract positively affects this relationship, helping employees adopt organizational goals. Therefore, it is important for organizations to strengthen the psychological contract perception and maintain alignment with employees. To motivate employees, rewards and promotion opportunities should be offered, and expectations should be clearly communicated. Managers need to be in communication with employees to eliminate uncertainties and prevent perceptions of psychological contract violation.

This study was conducted in public institutions, focusing on a single sector. Future research could be conducted in different sectors or through a comparison between the public and private sectors. Moreover, the research model could be expanded by incorporating variables such as psychological well-being, organizational commitment, and job satisfaction. The data collection was done through face-to-face surveys, which could lead to discussions regarding participants' objectivity in their responses. Therefore, it could be tested whether the use of online surveys would affect the results differently.