

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: TEORİK VE
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

Abdullah YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

**Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

Konya - 2012

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: TEORİK VE
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Abdullah YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) tarafından **11103009** no' lu YL tez projesi olarak desteklenmiştir.

Konya – 2012



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah YILMAZ	Numarası: 104227012002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Yönetim ve Organizasyon	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
	Tezin Adı	Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


 Abdullah YILMAZ



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah YILMAZ	
	Numarası	104227012002	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
Tezin Adı	Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “**Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**” başlıklı bu çalışma 23/07/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı

Danışman ve Üyeler

İmza

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Danışman

Prof. Dr. Orhan ÇOBAN

Üye

Doç. Dr. Rifat İRAZ

Üye

(Handwritten signatures of Prof. Dr. Adnan Çelik, Prof. Dr. Orhan Çoban, and Doç. Dr. Rifat İraz)

TEŞEKKÜR

Uzun bir çalışma süreci ve emeğin sonunda tezimi tamamlamanın mutluluğunu yaşıyorum.

Öncelikle çalışmam süresince desteğini esirgemeyen; yapıcı rolü, katkıları, yönlendirme ve teşvikleri için kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Adnan ÇELİK' e sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca çalışmamın her aşamasında yakın desteklerini gördüğüm Prof. Dr. Orhan ÇOBAN ve Doç. Dr. Rıfat IRAZ hocalarıma da çok teşekkür ederim.

Anketlerin istatistiksel analizlerinin yapılmasında değerli katkılarından ötürü Arş. Gör. Kazım KARABOĞA' ya ve her zaman destekleriyle yanımda olan Arş. Gör. Dr. Aydan YÜCELER, Arş. Gör. Hande ULUKAPI, Arş. Gör. Ebru YILDIRIM, Arş. Gör. Zeynep ERGEN, Arş. Gör. Mehtap FINDIK ve Arş. Gör. Celal Cahit AĞAR' a da teşekkürü bir borç bilirim.

Anketlerin ilaç temsilcilerine ulaştırılması aşamasında desteklerinden ötürü Konya İlaç Temsilcileri Derneği Başkanı Sayın Ozan GÜNEYLİ' ye, Has-Yıl Petrol' e, Beyhekim Devlet Hastanesi' ne, Selçuk ve As Ecza İlaç Deposu yöneticilerine, Konya' da bulunan ilaç firmalarına ve işletme bölüm sekreterimiz Meral ORTAKARPUZ' a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu süreçte her zaman yanımda olan, mutluluk ve sıkıntılarımı paylaştığım kıymetli aileme de sonsuz teşekkür ederim.

Abdullah YILMAZ



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah YILMAZ	Numarası: 104227012002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Yönetim ve Organizasyon	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
Tezin Adı		Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma	

ÖZET

Çalışmada, günümüz istihdam anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan psikolojik sözleşme kavramı ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda öncelikle psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları kapsamlı bir teorik çerçeve ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcilerini kapsayan ankete dayalı bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bölgede görevli olan toplam 350 ilaç temsilcisine dağıtılan anketten, geri bildirim gerçekleşen ve değerlendirmeye alınan 166 adetinin SPSS 15.0 programıyla istatistiksel analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda, psikolojik sözleşme ve alt boyutu olan ilişkiel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunurken, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlâli, Güven, Örgütsel Güven.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah YILMAZ	Numarası: 104227012002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Yönetim ve Organizasyon	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
Tezin İngilizce Adı		Analysis of the Relationship Between the Psychological Contract and Organizational Trust: A Study of Theoretical and Applied.	

SUMMARY

This study is intended to determine the relationship between organizational trust and employment contracts of employment beyond the understanding of today's growing importance as a result of changes to the concept of psychological contract.

In this respect, primarily on the concepts of psychological contracts and organizational trust were put forward a comprehensive theoretical framework. Then the application part of the study, to analyze the relationship between the concepts of psychological contracts and organizational trust in the province of Konya, in a study based on survey work involving representatives of the drug is given.

350 questionnaires were distributed to representatives of the drug who are working in this area, 166 were taken into consideration feedback period is actual and statistical analyzes were performed using SPSS 15.0 program. Results show that the size of the psychological contract and sub-dimensions of relational psychological contract with the positive correlation between organizational trust and meaningful relationships, while the dimensions of psychological contract breach and organizational trust and meaningful relationships have been identified in the negative direction.

Keywords: Psychological Contract, Breach of Psychological Contract, Trust, Organizational Trust.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Bilimsel Etik Sayfası.....	ii
Tez Kabul Formu.....	iii
Teşekkür	iv
Özet.....	v
Summary	vi
İçindekiler	vii
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xii
Giriş	1
BİRİNCİ BÖLÜM – Psikolojik Sözleşme Kavramı	3
1.1. Günümüz Örgütlerinde ve İstihdam İlişkilerinde Görülen Değişimler	3
1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Tanımı	5
1.3. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı	9
1.3.1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri	10
1.3.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Sorumlulukları.....	15
1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Gelişimi	16
1.5. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar.....	18
1.5.1. Karşılıklılık Normu	18
1.5.2. Sosyal Mübadele Kuramı	19
1.5.3. Eşitlik Kuramı	19
1.5.4. Beklenti Kuramı	20
1.5.5. Porter-Lawler Kuramı	21
1.6. Psikolojik Sözleşmenin Koşulları ve Öğeleri.....	21
1.7. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri ve Önemi.....	23
1.8. Psikolojik Sözleşme Türleri	26
1.9. Psikolojik Sözleşmede Değişim	29
1.10. Psikolojik Sözleşme İhlali	31
1.10.1 Psikolojik Sözleşme İhlinin Türleri	33
1.10.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinde Algılanan Sözleşme Boşluğu	35
1.10.3. Psikolojik Sözleşme İhlinin Nedenleri	36
1.10.4. Psikolojik Sözleşme İhlinin Sonuçları.....	39

1.11. Psikolojik Sözleşme ile İş Sözleşmesi Arasındaki Farklar.....	43
1.12. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları	44
İKİNCİ BÖLÜM – Örgütsel Güven Kavramı	46
2.1. Güven Kavramı.....	46
2.1.1. Güven Kavramının Tanımı	46
2.1.2. Güven Kavramının Özellikleri	51
2.2. Güven Türleri	52
2.2.1. McAllister’ ın Güven Sınıflandırması	52
2.2.1.1. Bilişsel Güven	52
2.2.1.2. Duygusal Güven.....	53
2.2.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’ in Güven Sınıflandırması.....	54
2.2.2.1. Hesaplanmış Güven	56
2.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	57
2.2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	57
2.3. Güven Düzeyleri	58
2.4. Güvenin Oluşumu ve Boyutları	60
2.5. Güvenin Kaybı ve Yeniden Kazanılması	61
2.6. Güvensizlik Kavramı	62
2.7. Örgütsel Güven Kavramı	63
2.8. Örgütsel Güven Türleri	64
2.8.1. Yöneticiye Güven.....	64
2.8.2. Örgüte (Kuruma) Güven.....	65
2.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	67
2.9. Örgütsel Güvenin Önemi ve Örgüte Katkıları.....	68
2.10. Örgütlerde Güven Ortamının Oluşması.....	69
2.11. Örgütsel Güven Modelleri.....	72
2.11.1. Mishra Güven Modeli.....	72
2.11.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	74
2.11.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	75
2.11.4. Mayer, Davis ve Shoorman’ ın Güven Modeli.....	76
2.11.5. McGregor’ un X ve Y Teorisi Bağlamında Güven Modeli.....	78

2.11.6. Likert' in Güven Modeli.....	79
2.12. Örgütsel Güvenin Sonuçları	81
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin	
Analizine Yönelik Bir Araştırma.....	82
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	82
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	82
3.3. Konuyla İlgili Çalışmalar	83
3.4. Metodoloji	85
3.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	85
3.4.2. Araştırmanın Yöntemi	86
3.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	86
3.4.4. Pilot Çalışma	87
3.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	87
3.4.6. Verilerin Toplanması.....	88
3.5. Analizler ve Bulgular	88
3.5.1. Frekans Analizi.....	88
3.5.2. Faktör Analizi.....	91
3.5.2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri. .91	
3.5.2.2. Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	94
3.5.3. Faktör Değişkenleri İçin Normallik Testi	100
3.5.4. Fark Testleri	101
3.5.4.1. Mann-Whitney U Testi.....	101
3.5.4.1.1. Örgütsel Güven Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	101
3.5.4.1.2. Psikolojik Sözleşme Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	106
3.5.4.2. Kruskal Wallis H Testi	108
3.5.4.2.1. Örgütsel Güven Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi	108
3.5.4.2.2. Psikolojik Sözleşme Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi .110	
3.5.5. Korelasyon Analizi.....	112
3.5.6. Regresyon Analizi	115

3.6. Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması.....	118
3.7. Hipotezlerin Test Edilmesi	122
Sonuç ve Öneriler.....	124
Kaynakça.....	128
Ekler	150
Özgeçmiş.....	152

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo-1.1. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler	11
Tablo-1.2. Çalışanların ve İşverenlerin Sorumlulukları.....	15
Tablo-1.3. Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesinin Karşılaştırılması	44
Tablo-2.1. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri	54
Tablo-2.2. Güven Türleri.....	58
Tablo-2.3. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler.....	66
Tablo-2.4. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	75
Tablo-3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Genel İstatistikler	89
Tablo-3.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımı	89
Tablo-3.3. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Faktör Analizi	91
Tablo-3.4. Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Faktör Analizi	95
Tablo-3.5. Normallik Testi.....	100
Tablo-3.6. Spearman Korelasyon Analizi.....	113
Tablo-3.7. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil-1.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu.....	32
Şekil-1.2. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	32
Şekil-1.3. Psikolojik Sözleşme İhlal ve Şiddetinin Oluşumu	34
Şekil-1.4. Psikolojik Sözleşmenin İhlaline İlişkin Neden ve Sonuçları.....	39
Şekil-2.1. Güven Gelişim Aşamaları.....	55
Şekil-2.2. Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu	71
Şekil-2.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri	74
Şekil-2.4. Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli	76
Şekil-3.1. Araştırma Modeli.....	85
Şekil-3.2. Regresyon Analizi Araştırma Modeli	115
Şekil-3.3. Regresyon Analizi Sonucunda Değişkenler Arasındaki İlişki	117
Şekil-3.4. Korelasyon Analizi Sonucuna Göre Değişkenler Arasındaki İlişki.....	123

GİRİŞ

Psikolojik sözleşmenin kuramsal kökenleri "karşılıklılık normu" ve "sosyal mübadele kuramına" dayanmaktadır. En genel anlamıyla, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür. Sözleşmenin bir ayağını örgütün çalışanından bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken; diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu karşılıklı beklentiler, çalışanın örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, çalışanın beklediklerini alamaması veya kendisine verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşünmesi hayal kırıklığına sebep olmakta, böylece çalışanın zihninde oluşturduğu sözleşme bozulmaktadır. Sözleşmenin bozulması çalışanın işiyle ilgili tutum ve davranışlarına da olumsuz olarak yansımaktadır. Günümüzde personelin iş sözleşmelerine ek olarak psikolojik sözleşme oluşturmadıkları takdirde örgüte yararlı olmalarının zorlaştığı, sözleşmenin bozulması durumunda çalışanın iş ilişkilerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının zedelendiği, işten ayrılma niyetlerinin arttığı yapılan araştırmalarda belirtilmektedir.

Güven olgusu ise özellikle son yıllarda her alanda oldukça tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir. Örgütsel bağlamda güven olgusu irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Örgütsel güven kavramı son zamanlarda dünya çapındaki tüm işletmelerde önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, çalışanları örgüte bağlı kılması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün verimli olması, performansını sürekli artırması, örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen

nitelikli çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise, örgütsel güvendir.

Bu bağlamda çalışma; teoride iki bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde; günümüz örgütlerinde ve istihdam ilişkilerinde görülen değişimlere değinildikten sonra sırasıyla; psikolojik sözleşme kavramı ve tanımı, psikolojik sözleşme ve beklenti kavramı, psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişimi, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramlar, psikolojik sözleşmenin koşulları ve öğeleri, psikolojik sözleşmenin özellikleri ve önemi, psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşmede değişim, psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme ile iş sözleşmesi arasındaki farklar ve son olarak psikolojik sözleşmenin sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise güven kavramı, güven türleri, güvenin düzeyleri, güvenin oluşumu, boyutları ve düzeyleri, güven kaybının tanımı, güvenin yeniden kazanılması ile güvensizlik kavramları ele alındıktan sonra örgütsel güven kavramının tanımı ve özellikleri, örgütsel güven türleri, örgütsel güvenin önemi ve örgüte katkıları, örgütlerde güven ortamının oluşumu, örgütsel güven modelleri ve örgütsel güvenin sonuçları açıklandıktan sonra bölüme nokta konulmuştur.

Üçüncü ve son bölümde ise Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcilerine uygulanan anketlerin analizleri, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması, hipotezlerin test edilmesi kısımlarına yer verilmiş, daha sonra ise çalışmanın sonuçlarına değinilmiş ve son olarak da ileride yapılacak çalışmalara yol göstermesi amacıyla birtakım önerilerde bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölümde öncelikle günümüz örgütlerinde ve istihdam ilişkilerinde görülen değişimlere değinildikten sonra sırasıyla; psikolojik sözleşme kavramı ve tanımı, psikolojik sözleşme ve beklenti kavramı, psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişimi, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramlar, psikolojik sözleşmenin koşulları ve öğeleri, psikolojik sözleşmenin özellikleri ve önemi, psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşmede değişim, psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme ile iş sözleşmesi arasındaki farklar ve son olarak psikolojik sözleşmenin sonuçları incelenecektir.

1.1. Günümüz Örgütlerinde ve İstihdam İlişkilerinde Görülen Değişimler

1970' li yıllardan itibaren iş yaşamında, teknolojiye, kültürel alanda kısacası birçok alanda net ve keskin bir şekilde önemli değişimler yaşanmıştır. 1950 ve 1960' lı yıllarda genellikle tam zamanlı çalışan işgücünün yer aldığı işgücü piyasaları durağan bir yapıda seyrederken, 1980' li yıllarda tam zamanında üretimin yaygınlaşmasıyla birlikte tam zamanında istihdamın önem kazandığı görülmektedir. Bu dönemle birlikte örgütsel bağlılığın giderek zayıfladığı, doğrusal kariyer anlayışının yerine çok yönlü kariyer anlayışının yer edinmeye başladığı görülmektedir. Örgütsel kimlik yerine bireysel kimlik ön plana çıkmış ve hiyerarşik yapılar yerini daha esnek yapılara bırakmaya başlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler iş piyasalarını da değişime zorlamıştır. Süreklilik ve durağanlık arz eden iş piyasalarını yerini dinamik ve belirsiz iş piyasalarına bırakırken, tam zamanlı istihdamdan kısmi süreli istihdama geçilmiş, iş güvencesinin yerini denemeye dayalı bir sistem almıştır (Keser, 2002: 9).

Global rekabet, gelişen pazarlar ve teknoloji tabanlı üretime bağlı olarak çalışma şartlarının değiştiği, işletmelerin hantal yapılardan arınıp daha esnek ve küçük yapılar hâline geldikleri görülmektedir. Bu noktada anahtar kavram olan esneklik, bir yandan çalışma mevzuatının yani hukuksal yapının esnekleştirilmesini ifade ederken, diğer yandan bilgi işçisinin yönetiminde ortaya çıkan esnekliği ifade

etmektedir. Bilgi işçisinin gittikçe artan değeri, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini temelden değiştirmiş, komuta ve yönetim daha az gerekli hâle gelmiş ve kararlara katılım daha fazla değer kazanmıştır (Steward, 1997: 53-55).

Küreselleşme ile birlikte iletişim ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve değişimler örgütleri bilgi odaklı varlıklar olmaya yöneltmiş ve bu sistemin en önemli varlığı "çalışanlar" olmuştur. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı hâline geldiği günümüzde, varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin rakiplerinden üstün ve farklı olabilmeleri, müşterilerini memnun edebilmeleri ve kârlılıklarını sürdürebilmeleri gerekmektedir. Bunun için ise örgütlerin, hem yönetim sistemlerini sürekli değişim hâlinde olan çevre koşullarına uyumlu hâle getirebilmeleri hem de çalışanlarına değer vererek onları tatmin edebilmeleri gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

İşletmeler, rekabet ortamında daha güçlü olabilmek ve maliyetlerini minimize edebilmek için yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı, küçülme gibi uygulamalara yer vermektedirler. Bu uygulamalar iş garantisi vaat eden ömür boyu iş anlayışını ortadan kaldırırken, işletme içinde çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İşlerini kaybetme endişesi, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık azalmakta ve güven kaybolmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000: 25). Personelin ve örgütün birbirlerini anlayabilmeleri ve beklentileri yönünde hareket edebilmeleri bu süreçte önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir geçişin yaşandığı günümüzde, bilgi insanları ile yetenekli çalışanların örgütte tutulması ve tatmin edilebilmesi giderek zorlaşmaktadır. Örgütler çalışanlarını elde tutabilmek için birçok faaliyette bulunurken, bu noktada psikolojik sözleşmenin etkin işleminin kritik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Tanımı

Küreselleşen bilgi ağı, örgütlerin faaliyet gösterdikleri teknolojik, ekonomik, yönetsel ve sosyal alanlardaki hızlı değişimler ile giderek artan baskıcı rekabet ortamı nedeniyle; iç ve dış piyasalardaki fırsatları yakalama yarışı, örgütleri olduğu kadar insan kaynaklarını da derinden etkilemektedir. Bu doğrultuda modern istihdam ilişkisinin tanımlanması ve anlaşılmasında, psikolojik sözleşme kavramı giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (De Vos vd., 2003a: 540; De Vos vd., 2003b: 4; Sullivan, 1999: 458; Özgen ve Özgen, 2010: 1). Çünkü psikolojik sözleşmeler resmi sözleşmelerdeki yükümlülüklerden çok daha etkili sonuçlar gösterebilmektedirler (Patrick, 2008: 3).

Son yıllarda araştırmacıların, değişimin istihdam boyutu üzerinde sıklıkla durmaları dikkat çekicidir. Özellikle son 15 yıldır psikolojik sözleşmeler ve etkilerinin, değişen istihdam ilişkilerini açıklamada önemli bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 1; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 908).

Kuramsal kökenleri Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı ve Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanan psikolojik sözleşme kavramı, son 50 yıldır sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiş ve Argyris, Levinson, Price, Munden, Mandl (1960) ve Soley (1962) ile Schein (1965) gibi birçok bilim adamı tarafından örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarına aktarılmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002: 911; Levinson vd., 1962: 22; Morrison ve Robinson, 1997: 227).

- Kavram ilk olarak 1960 yılında Argyris tarafından *Örgütsel Davranışı Anlamak (Understanding Organizational Behavior)* adlı kitabında dipnot olarak kullanılmıştır (Schalk ve Roe, 2007: 167). Argyris'e göre; örgütler yaşayan ve karmaşık yapıları ile sürekli etkileşimin yaşandığı alanlardır. Bu doğrultuda yöneticilerin etkinliği, çalışanlar ile birlikte oluşturacakları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlı bulunmaktadır. Eğer çalışanlar işlerini yaparken yalnız bırakılır, tatmin edici bir ücret alır ve kendilerine iş güvencesi sağlanırsa hem daha yüksek üretim yapar hem de iş ile ilgili konularda daha az şikâyetçi olurlar. Bu durumdan hareketle Argyris, çalışanların performansının artması için biçimsel sözleşmelerin dışında gelişen ilişkilere de önem verilmesi gerektiğinden söz etmektedir (Özgen ve

Özgen, 2010: 2). Daha sonra Kotter (1973), Nicholson ve Johns (1985), Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994), Rousseau (1995), Schein (1980) tarafından kavram geliştirilmiştir.

- Kotter' e göre psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri çerçevesinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır (Kotter, 1973: 93).

- Schein ise, psikolojik sözleşmenin çalışan ve örgüt arasındaki etkileşimden kaynaklandığını ve işyerinde kurulan psikolojik sözleşmenin karşılıklı pazarlıktan ileri geldiğini vurgulayarak, kavramı çalışan ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler olarak tanımlamıştır (Schein, 1980: 65)

- Rousseau (1989) ise kavramı, “çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara ilişkin bireyin inançları” olarak tanımlamıştır (Rousseau, 1989: 123).

- Rousseau' ya göre örgüt ile çalışan arasında karşılıklı değişimin algılanan koşullarını ve kurallarını belirten bireysel bir düşünce olan psikolojik sözleşme; taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verdiğine, bir katılım sağladığına ve çeşitli faydalar sağlayacağına inanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Canman, 1993: 6-7).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde Kotter (1973); Radford ve Larwood (1982); Boss (1985) gibi araştırmacıların kavramı karşılıklı olarak hem örgüt hem de çalışan bakış açısından ele aldıkları görülürken, daha sonraki yıllarda ise, Rousseau (1990); Schalk ve Freese (1993); Herriot, Manning ve Kidd (1997); Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) gibi araştırmacıların kavramı sadece personelin algısı çerçevesinde ele aldıkları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, son yıllardaki çalışmalarda odak noktasının mübadele ilişkileri içerisinde kişisel düzeydeki beklentiler olduğu görülmektedir (Özgen, 2010: 1).

Psikolojik sözleşme, en az bir tarafın, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde gerçekleşir. Karşı tarafa bir katkıda bulunmuş ve gelecekte fayda getirmesi beklenen bir yükümlük oluşturulmuştur (Rousseau, 1990: 390). Bu tanım, o güne kadar yapılan tanımlardan farklıydı ve bununla birlikte kavramın odak noktası, ilişki boyutundan birey boyutuna kaymıştır.

Rousseau'nun bu tanımı, bilgi toplumuna geçiş sürecinde değer kazanan, fakat iş güvenliği konusunda hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı öngörüyordu. Bu tanım, psikolojik sözleşmenin içeriğini ve işleyişini anlamlandırmada ve deneysel olarak incelenebilmesi için kullanılacak yöntem konusunda temel bir değişime yol açarak literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Nitekim bu tarihten sonra yapılan çalışmalarda genellikle Rousseau'nun tanımına bağlı kalındığı görülmüştür (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 905; Conway ve Briner, 2005: 14).

Psikolojik sözleşme, çalışanların kendi zihinlerinde oluşturdukları (Marks, 2001: 455; Clutterbuck, 2005: 359) ve örgüte sağladıkları katkılar karşılığında, örgütün de kendilerine belirli faydalar sağlaması gerektiğine dair bireysel algıdan meydana gelen, örgüt ve çalışanın karşılıklı yükümlülüklerini kapsayan bir anlaşmadır (Walker ve Hutton, 2006: 434; Roehling, 1997: 213).

Bir başka tanıma göre ise **psikolojik sözleşme**, çalışanların ve örgütlerin beklenti ve isteklerinin yazılı olmayan fakat varlığı hissedilen ve her iki tarafın da karşılıklı olarak belirli bir noktada birleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Lee ve Liu, 2009: 322; Newton vd., 2008: 29; Cutcher, 2008: 118; Armstrong, 2006: 225).

Rousseau'ya göre, psikolojik sözleşmedeki karşılıklı olma durumu hakkında altı çizilmesi gereken önemli nokta, buradaki karşılıklılığın, algısal kademedeki yer alması olduğudur (Rousseau, 1998a: 692).

Argyris psikolojik sözleşmeyi karmaşık sistemler için oluşturulan, örgüt içinde yaşanan çatışmalar, işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan bir kavram olarak ortaya koymuştur (Argyris, 1960: 21). Levinson ise Argyris' in çalışmalarının aksine psikolojik sözleşmenin yalnızca olumsuz koşullar altında yararlanılan bir kavram olmadığını belirterek, psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır (Levinson vd., 1962: 20,36; Buranapin, 2007: 16). Schein ise Levinson' a benzer bir şekilde psikolojik sözleşmeyi bireysel olarak çalışan ile örgüt arasında konuşulmayan ve yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak ortaya koymuştur (Schein, 1980: 22; Guest, 1998: 651).

Psikolojik sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında ise; her iki tarafında beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları ve bu beklentilerinin

nasıl yerine getirileceğini bilmemeleri, beklentiler hakkında her iki tarafında bilgi sahibi olmamaları, bazı beklentilerin doğal olarak görülmesi ve bu sebeple karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması, kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması ve her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı ve uyumsuzluk oluşturacağı endişesi sayılabilir (Aytaç, 1997: 30).

Özetle *psikolojik sözleşme*, örgüt ve çalışan arasında karşılıklılık temeline dayalı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri kapsayan ve çalışanın algılarına bağlı olan dinamik, konuşulmamış, yazılı olmayan birtakım beklentilerin toplamıdır (Walker ve Hutton, 2006: 434; Rousseau, 1990: 390; Newstrom ve Davis, 1997: 88; Leung ve Chang, 2002: 76; Aytaç, 1997: 30).

Sözleşmenin bir ayağını örgütün çalışanından bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, gönüllülük, kaliteli iş yapma gibi beklentileri oluştururken; diğer ayağını personelin, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır (Rousseau, 1995; Knights ve Kennedy, 2005: 58).

Çalışan ve örgüt arasında oluşan güven ve tarafların karşılıklı beklentilerine yönelik tutum ve davranışları psikolojik sözleşmede önemli unsurlardır. Psikolojik sözleşmede taraflar arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan karşılıklı bir anlaşmanın olması ve iki tarafın da ihtiyaç ve birbirlerinden beklentilerinin belirli ölçüde de olsa tatmin edilmesi sağlıklı bir psikolojik sözleşme için olmazsa olmazdır. Özellikle çalışanlar, bu beklentilerinin gerçekleşeceklerine ilişkin ümitlerinin yüksek olması doğrultusunda işini ve örgütü benimseyecek, daha fazla çaba gösterecektir (Kaldırımıcı, 1987: 118; Keser, 2002: 10)

Çalışan ile örgüt arasında karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde geliştirildiği varsayılan bu sözleşme, subjektif inanç ve algılara dayalı olarak oluşmaktadır (Lee ve Faller, 2005: 832). Yukarıda yapılmış olan çeşitli tanımlar dikkate alındığında psikolojik sözleşmeye ilişkin ortak özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışan ve örgüt arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, yazılı kurallara değil algı temeli üzerine kurulmaktadır,
- Bireyseldir ve karşılıklılığa dayanmaktadır,

- Biçimsellikten ziyade ilişkisel bir özelliğe sahiptir,
- Taraflar arası bağıllık söz konusudur ve zamanla değişime uğrama olasılığı kuvvetli olduğu için dinamik bir yapıya sahiptir,
- Anlaşmanın temelini, içeriği daha çok duygusal ağırlıklı olan beklentiler ve yükümlülükler oluşturmaktadır.

Kavramla ilgili farklı yıllarda ortaya konulan görüşlere bakıldığında; psikolojik sözleşmenin, algılar, beklentiler, inançlar, yükümlülükler ve taahhütlerin hepsini kapsayan bir kavram olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak, beklentilerin karşılanmaması ile yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumları arasında farklılık vardır (Guest, 1998: 651). Çalışan bir işe başladığı zaman birçok beklenti içinde olabilecektir, fakat bu beklentilerinin tümünün karşılanması mümkün olmayabilecektir. Bu noktada psikolojik sözleşmenin, örgüt ve çalışanlar arasında bulunan karşılıklı yükümlülüklerle ilgili çalışan "inançlarına" dayandığını söylemek mümkündür. Bu inançlar bireylerin, çok çalışma, sadakat ve fedakârlık gibi örgüte olan katkıları karşılığında; onlara tatmin edici ücret, kariyer imkânları, iş güvenliği gibi teşviklerin verilmesi konularına ilişkin, "bireysel algılarıdır" (Rousseau, 1990: 390).

1.3. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı

Çalışanların, örgütten çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin bir kısmı formal iş sözleşmesinde yazılı olmakla birlikte, bir kısmı sadece beklentilerden ibarettir ve yazılı halde değildir. Ancak bireysel performans açısından vazgeçilmezdir. Aynı şekilde örgütün de, çalışanından beklediği ancak yine yazılı halde olmayan çeşitli beklentileri bulunmaktadır (Rousseau, 1989a: 123-124).

Algılanan yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşme kavramı, beklentilerden farklıdır. Beklenti kavramı, çalışanların işleri ve örgütlerinde nelerle karşılaşacakları ile ilgili genel inançları iken; psikolojik sözleşme kavramı çalışanın örgütü ile ilişkilerini oluşturan ve karşılıklı değişimin algılanan vaatlerine dayanan karşılıklı yükümlülükler anlamına gelmektedir. Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışan, yüksek maaş, terfi ettirilme, sevdiği işi yapma ya da uzun vadeli iş güvencesi gibi beklentiler içinde olabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Robinson, 1996: 575).

Psikolojik sözleşme bazı beklentileri ortaya çıkarsa da, bütün beklentiler algılanan taahhütlerden kaynaklanmamakta, taahhüt edilmeden de bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir (Robinson, 1996: 575). Beklentiler, psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olarak, sadece taahhütlere dayanan inançlardan değil, aynı zamanda örgüt içi kıyaslamalardan, örgüt iklimi temel alınarak varılan yargılardan ve geçmiş tecrübeler, sosyal normlar ya da çeşitli gözlemlerden kaynaklanabilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680; Robinson, 1996: 575)

Çalışanlar psikolojik sözleşmeden beklentilerini zihinlerinde genellikle örgüt düzeyinde oluştursalar da; örgütler kolektif yapılardır. Bu nedenle psikolojik sözleşmeler esasında çalışanın kendisine muhatap olarak gördüğü örgütsel ajanlardan beklentilerini de kapsar (Marks, 2001: 455). Söz konusu örgütsel ajan ise genellikle "ilk amir" olmaktadır (Levinson, 1965: 378; Rousseau, 1995: 63).

Psikolojik sözleşmede çalışan, kariyerine bulunduğu örgütte devam ettiği sürece örgüt, çalışanlara terfi imkânları sağlamanın yanı sıra, çalışabilme yeteneklerini ve performanslarını arttıracakları eğitim programları ve iş deneyimleri konusunda fırsatlar sağlanacağına dair güvence verebilirler (Noe, 1999: 331-332).

1.3.1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri

Çalışma yaşamına katılan birey, işyerine o zamana kadar hayatında edinmiş olduğu belirli bir kişilik ve yapı ile gelmektedir. Bu yapı kendisini “çalışma yaşamından beklentiler” şeklinde ifade eder (Eroğlu, 1995: 19). İşe yeni giren birey, işi, çalışma arkadaşları ve örgütü ile ilgili birtakım beklentiler içindedir. Bireyin örgütten beklentileri olduğu kadar, örgütünde bireyden birtakım beklentileri bulunmaktadır (Aytaç, 1997: 30). Tablo 1.1’ de tarafların beklentileriyle ilgili birtakım örneklere yer verilmiştir:

Tablo 1.1: Bireysel ve Örgütsel Beklentiler

Bireylerin Beklentileri	Örgütün Beklentileri
Maaş/Ücret	Dürüst bir tam işgünü
Kişisel gelişim fırsatı	Örgütsel sadakat
İyi bir iş için tanınma	İnisiyatif, girişkenlik
Güvenlik ve çevresel faktörler	Örgütsel normlara uygunluk
Arkadaşlık, çevre desteği	İş etkinliği
Açık ve doğru çaba	Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: Kotter, 1973: 93.

Tüm çalışanların algılarına temel oluşturan bu beklentiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaldırımçı, 1987: 122-124):

- **Ücret:** Her çalışan, örgütte emeğinin karşılığı olarak belli bir maddi kazanç sağlamayı bekler. Ücret, mevcut ve gelecekteki maddi ihtiyaçlar kadar, çalışanın zamanla elde edebileceği sosyal statü gibi psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında da etkili olmaktadır.

- **İş Güvenliği:** Çalışanın, çalıştığı örgütte işine uzun süre devam edeceği, adil bir şekilde terfi ettirileceği, emeklilik vb. imkânlardan yoksun bırakılmayacağı gibi konularda kendini ve geleceğini güvende hissetmesi durumudur. Çalışanların bu konuda tedirgin bir ortamdan soyutlanarak belirsizliklerin ve riskin azaltılması durumunda iş güvenliği konusundaki algıları üzerinde olumlu etkiler görülecektir.

- **Kariyer İmkânı:** Çalışanlar, zihinlerindeki kariyer planları ile örgütün kariyer imkânlarının örtüşüp örtüşmemesine göre bir beklenti içine girmektedirler. Örgüt tarafından çalışanların bu beklentileri yerine getirilebilirse, çalışanın örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmeleri mümkün olabilecektir (De Vos vd., 2005: 6). Örneğin, üniversitede araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlayan bir kişi, kariyer planlamasına örgütün katkı sağlayacağı yönünde bir algıya ve beklentiye sahiptir. Aynı şekilde, şartları yerine getiren bir çalışan, örgütün terfi ve yükselme imkânlarından yararlanacağına ilişkin bir beklentiye girdiğinde, örgütten bu beklentisine uygun eylemlerde bulunmasını bekleyecektir.

- **Çalışma Arkadaşları Tarafından Benimsenme:** Çalışanın birlikte olduğu çalışma arkadaşları tarafından benimsenmesi, kabul görmesi, grup kararlarına

katılabilmesi gibi psikolojik değer oluşturan faktörler çalışan mutluluğu açısından son derece önemlidir.

- **Adaletle Dayalı Liderlik:** Çalışanın, eşit ve adil muamele göreceğine ilişkin algısı, örgüte ve lidere karşı geliştireceği olumlu duyguları, örgütsel bağlılık ve özdeşleşmeyi güçlendirecektir.

- **İşin Çekiciliği:** Çalışanın yaptığı işi, yapılmaya değer olarak algılaması psikolojik tatmin açısından önemlidir. Çalışanlar kendi bilgi, beceri ve yetenekleri ile uyumlu iş yapmayı tercih etmektedirler. Çalışanın kendisi açısından anlam ifade etmeyen ve tatmin olmadığı bir işte çalışması, performansını ve memnuniyetini olumsuz etkileyebileceği gibi örgütsel verimliliği de olumsuz etkileyebilir.

- **Kararlara Katılım:** Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili kendilerini ilgilendiren konularda alınacak kararlara, doğrudan katılmak isterler. Kararlara katılım ve paylaşımcı bir örgüt kültürü fark edildiğinde ise çalışanların örgüte yaklaşımları daha pozitif olacaktır. Kararlara katılım, örgüt-çalışan uyumunun sağlanmasında ve iş tatmininde önemli bir motivasyon aracıdır.

- **Kendini Geliştirme İmkânı:** Çalışanlar, örgütlerinden değişen iş gereklerine uygun beceri ve yetenekler kazanmaları için eğitim ve kendini geliştirme fırsatı vermelerini beklerler. Bu beklentiler karşılandığında ise, çalışanlar kendilerini hem yeterli, yetkin ve mutlu hissederler, hem de örgütsel bağlılık ve güven duygularında artış görülür.

Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik sözleşmeye ilişkin beklentilere özgü iki özellikten söz etmektedirler. Birincisi; beklentiler geniş ölçüde örtülüdür ve konuşulmaz. İkincisi ise; beklentiler sıklıkla çalışan ve örgüt arasındaki biçimsel ilişkilerin öncesinde oluşmaktadır (Freese, 2007: 16). Bu karşılıklı beklentiler, personelin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, personelin beklediklerini alamaması veya kendisine verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşünmesi hayal kırıklığına sebep olmakta, böylece personelin zihninde oluşturduğu sözleşme bozulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Rousseau, 1995: 112; Robinson ve Morrison, 2000: 529).

Örgüt ise her şeyden önce, çalışanlarının örgüt amaçlarını benimsemesini ve bunların gerçekleşmesi için çaba göstermelerini bekler. Çalışan kimsenin zamanını iş başında veya işle ilgili faaliyetlerle geçirmesi, işi en iyi şekilde yapmaya çalışması,

örgütün varlıklarını koruyup gözetmesi, örgütün huzurunu bozacak, çalışmasını aksatacak davranışlardan kaçınması, amirlerine itaat etmesi, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışması, kamuoyunda örgütün sergilediği imaja ters düşen açıklama ve eleştirilerden uzak kalması gibi hususlar, örgütün üyelerinden beklentileri olarak sıralanabilir (Kaldırımçı, 1987: 125 - 126).

Bir başka çalışmada ise örgütün çalışandan psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Freese, 2007: 16):

- **Örgütün Amaçlarını Benimseme:** Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirilmesi, öncelikle örgüt ve çalışan işbirliğinin uyumlaştırılmasına bağlıdır. Örgüt yaşamına katılan çalışanlardan bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt yararına olacak şekilde bütünleştirmeleri beklenmekte ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi de büyük oranda bu uyuma bağlı bulunmaktadır.

- **Örgüte Bağlılık:** Psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlardan; zamanlarını iş başında geçirmeleri, işi en iyi şekilde yapmaları, örgütün araç-gereçlerini korumaları, üretken ve verimli davranmalarını, örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında katkı sağlamaları ve örgüte karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahip olmaları beklenmektedir (Chiu ve Peng, 2008: 426-427). Bu bağlamda örgütü sadece sıradan bir “kariyer basamağı” olarak görmemeleri, ortaya çıkan sorunların çözümünde etkin rol oynamaları ve örgütte huzur bozucu davranışlardan kaçınmaları beklenmektedir.

- **Örgüt Üyeleriyle Uyumlu Çalışma:** Örgütün belirlenen hedeflerine ulaşması, örgüt üyeleri arasındaki uyum ve işbirliğinin etkin olmasına bağlıdır. Bunun temel şartı ise huzur ve güvene dayalı bir çalışma ortamıdır. Ayrıca çalışanlara ilişkin beklentilerden birisi de, yıkıcı çatışmalardan kaçınmaya çaba göstermeleri ve işbirliğine devam etmeleridir.

- **Paylaşımçı Tutum Geliştirme:** Çalışanlardan örgüt yararına artı değer sağlayan her türlü bilgi ve bilgi kaynağını ve gözlemlenen örgütsel problemleri örgüt yararına paylaşmaları beklenmektedir. Psikolojik sözleşmenin özü gereği, sözle ifade edilmese de, çalışanlardan örgüt yararına paylaşımçı tutumlar geliştirmeleri beklenmektedir.

- **Biçimsel Rol Gereklilerini Aşma:** Çalışanların biçimsel görev tanımlarına bağlı davranışlar göstermeleri, örgütün başarısı için gerekli, ancak başlı başına yeterli

değildir. Örgüt için artı değer sağlama, çalışanların biçimsel rol gereklerini aşmalarına bağlıdır. Biçimsel rol gereklerini aşma, literatürde “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkinliği artırmakta, hizmet kalitesini yükseltmekte ve müşteri memnuniyeti sağlamaktadır (Koys, 2001: 104).

- **Dürüstlük:** Çalışanlardan psikolojik sözleşme bağlamında beklenen en önemli tutum ve davranışlardan birisi de, dürüst olmalarıdır. Bu bağlamda çalışanlardan işinde, davranış ve tutumlarında, yönetici ve diğer çalışanlarla geliştirdiği ilişki ve iletişimde dürüst olmaları beklenir. Çalışanlar da örgüt yöneticilerinden, taahhütlerini yerine getirmeleri konusunda dürüst ve güvenilir olmalarını beklemektedirler. Dürüstlük; karşılıklı güvene dayalı olarak gelişmekte ve sonuç doğurmaktadır. Psikolojik sözleşmenin yazılı kurallardan bağımsız olması, örgüt ve çalışan arasındaki güven düzeyinin yüksek olmasına duyulan ihtiyacı artırmaktadır (Sharkie, 2005: 6).

Ayrıca psikolojik sözleşmede taraflar arasında beklentilerin karşılanması yönünde karşılıklı güven ve saygının oluşması son derece önemlidir. Birey kendisinden beklediği performansı göstererek örgütün beklentilerine cevap verebilecek, örgüt de çalışanın beklentilerini ücret, terfi gibi konularda objektif davranarak karşılayacaktır (Keser, 2002: 10).

Bunların dışında çalışanlardan; yeni fikirlere açık olma, ihtiyaç olması durumunda fazla mesai yapma, sosyal çevresinde örgüt itibarını yükseltici davranışlar sergileme, gerektiğinde çalışma arkadaşlarının iş yükünü paylaşma gibi davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Beklentilere ilişkin bu şekilde bir genelleme yapılmasına rağmen; her çalışanın önem derecesi ve sırası birbirinden farklı olabilen çeşitli ihtiyaç ve beklentilere sahip olması, psikolojik sözleşmenin her çalışan için ayrı ayrı düşünülerek oluşturulmasını gerekli kılabilir (Kaldırımcı, 1987: 125). Bu noktada çalışanların, yazılı ya da sözlü şekilde ifade edilmeyen, genelde açıkça ifade edilmesinden çekinilen beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi noktasında etkin iletişim ve gözlem son derece önemlidir (Kaldırımcı, 1987: 126).

1.3.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Sorumlulukları

Çalışan ve işverenin sorumluluklarını Tablo 1.2’ deki gibi sıralamak mümkündür:

Tablo 1.2: Çalışanların ve İşverenlerin Sorumlulukları

Çalışanların Sorumlulukları	İşverenin Sorumlulukları
Makul bir çalışma gerçekleştirme	Makul bir ücret ödeme
İşe devam	İstihdam güvencesi
Verimli çalışma	Performansa dayalı ücret artışı
Gerektiğinde fazla mesai yapma	Terfi imkanı
Kaliteli iş yapma	Kabul görme
Örgüte Bağlılık	İş Güvencesi
Bireysel olarak kendisini geliştirme	Örgütsel fırsatlar tanıma

Kaynak: Schein, 1977: 14.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların sorumlulukları; makul bir çalışma gerçekleştirme, mesai içerisinde işi aksatmama ve işe devamsızlık yapmama, verimli ve kaliteli çalışma, gerekli olduğunda fazla mesai yapma, örgüte bağlılık ve bireysel olarak kendisini geliştirme olarak sıralanabilir. İşverenin ya da örgütün sorumlulukları ise; çalışanlara emeğinin karşılığı olarak makul bir ücret ödeme, istihdam güvencesi sağlama, performansa dayalı ücret artışı yapma, çalışanlara terfi imkânı sağlama, çalışanı örgütün bir üyesi olarak kabullenme ve sahip çıkma ve örgütsel fırsatlar tanıma olarak belirtilebilir.

İş sözleşmesinde çalışan ve işverenin sorumluluklarından birçoğuna yazılı bir şekilde yer verilirken, psikolojik sözleşmede ise sorumluluklar genellikle ima edilmekte ve açıkça belirtilmemektedir. İşverenin çalışandan beklentisi fazla mesai yapmak istemesi, işine bağlı olması, gerektiğinde görevi olmayan işleri de yapması, örgüt içi transferleri kabul etmesi ve örgüt içinde uzun süreler çalışması iken; çalışanın beklentileri yüksek ücret, kurum içi eğitim, hızlı kariyer gelişimi, iş güvencesi ve kişisel problemleri karşısında destek görmektir (Anderson ve Schalk, 1998: 58; Johnson ve Kelly, 2003: 628).

Örgüt, çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, bireyin beklentilerini önemli ölçüde karşılama imkânı bulacak; aynı şekilde çalışan birey görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde

örgütün beklentilerini karşılamış olacaktır. Sorumluluklarının bilincinde hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini yüksek düzeyde karşılamış olacaklar ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlenmesini sağlayacaklardır (Keser, 2002: 12).

1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Gelişimi

Psikolojik sözleşmenin taslağı, işe başvuru aşamasından daha önce oluşmaya başlamaktadır. Bu nedenle yazılı olmayan beklentiler, yazılı beklentilerden daha önce açıkça iki taraf bir araya gelmeden önce belirlenmelidir. Herriot ve Pemberton' a göre, bireyin örgütün bir üyesi haline gelmeden önce örgütten elde edeceği çıkarlar (ücret, iş başarımı için gerekli beceri ve yeteneğin neler olduğu, çalışma koşulları, yetki ve sorumluluk gibi) ve örgüte sağlayacağı katkı (bilgi ve yeteneğin örgütün yararına organize edilmesi, bağlılık gibi) ile ilgili konuların belirlenmesinde fayda vardır. Benzer şekilde örgütün de beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması durumunda ne vereceğinin önceden belirlenmesi sağlıklı olacaktır. Bu, her iki tarafında söz konusu karşılıklı beklentilerinin kendi çıkarlarına olacak şekilde uyumlaştırılması ve örtüşmesi noktasında da önemli bir adımdır (Herriot ve Pemberton, 1995: 193).

Rousseau' ya göre, *çalışanlar psikolojik sözleşmelerini üç şekilde biçimlendirmektedirler* (Rousseau, 2004: 125):

İlk olarak, kendi kariyer hedefleri doğrultusunda psikolojik sözleşmeyi biçimlendirirler. Şöyle ki, çalışanların örgüte bağlılıkları ve bu doğrultudaki beklentileri, işe uzun vadeli bir kariyer fırsatı olarak bakmaları veya daha iyi fırsatlara ulaşabilmek için bir basamak olarak kullanma isteklerine göre değişkenlik göstermektedir. Kariyer odaklı çalışanlar, yani mevcut işini bir basamak olarak görenler, işin daha çok işlemsel yönüne yoğunlaşmışken, mevcut işine uzun vadeli bakanlar ise daha çok ilişkisel sözleşmeleri benimsemektedirler.

Psikolojik sözleşmeyi biçimlendiren ikinci nokta ise kişiliğin rolüdür. İşlemsel sözleşmelerin, maddi şartların uygunluğuna önem veren (maaş, mesai gibi) ve bu konuda rasyonel, daha hassas olan çalışanlarla yapılmış olma ihtimali daha kuvvetlidir. Bunun tersine, daha çok duygulara ve işinde mutluluğa önem veren vicdan sahibi, yüksek haysiyete sahip çalışanlarla ilişkisel sözleşmelerin yapılması daha muhtemeldir.

Üçüncü olarak ise diğer çalışanlardan farklı olarak işe alım sürecinde ciddi müzakerelerle özel istihdam edilenler, kendilerine özgü ilişkiel sözleşmelerin olduğuna inanırlar. Bu durum özellikle kendini geliştirme ve eğitim konusunda özel fırsatlara sahip olan çalışanlar için geçerlidir. Bu özel fırsatların ise psikolojik sözleşmelerde ciddi anlamda etkisi vardır. Özellikle mevcut çalışanlar için de böyle fırsatların sağlanması, işe alım sürecinde bu ayrıcalıkların tanınmasından daha etkili olmaktadır. Kendine özgü fırsatları işe alım sürecinde elde eden çalışan, bu durumu kendi kalite ve kapasitesine bağlarken; mevcut işinde bu fırsatlar verilen çalışan ise durumu, çalıştığı örgütün özel oluşuna bağlamaktadır.

Guest ve Conway (1998) ise *psikolojik sözleşmenin oluşumunu nedenler, öğeler ve sonuçlardan oluşan bir model* şeklinde ortaya koymuşlardır. Bu modelde psikolojik sözleşmenin öğeleri olarak güven, dürüstlük ve anlaşmanın dağılımı olmak üzere üç temel bileşen belirlenmiştir. Dürüstlük bileşeni, örgütsel adaletle bağlantılı olarak örgütte eşitliği ifade etmektedir. Örgütsel adalet ise örgütteki uygulamaların ve politikaların birey ile grup tarafından adil, dürüst algılanması ve örgütün bu algılara davranışsal tepkisi olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşme öğelerinden ikincisi olan güven ise psikolojik sözleşmedeki bir araya getirici unsur olması nedeniyle son derece önem arz etmektedir. Bu noktada güvenin oluşumunu etkileyen en önemli konu ise sözleşme taraflarının karşılıklı taahhüt ve sorumluluklarını yerine getirip getiremedikleridir. Psikolojik sözleşme öğelerinden üçüncüsü olan anlaşmaların dağılımı ise karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir (Atkinson ve Cuthbert, 2006: 648).

Rousseau ve Schalk ise konuyla bağlantılı olarak, *psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için ve sürdürülebilmesi için iki ön şart ileri sürmüşlerdir*: İlk şart olarak, belirli oranda şahsi özgürlüğün olması gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve sürdürülmesinden bir kazanç elde edilmesi bireysel tercihlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler, gönüllü anlaşmaya dayandığından, hakları olmayan kişilerin birbirlerine özgürce verebilecekleri bir şeyleri yoktur. Çünkü bu durumda kişilerin çalışma veya işten ayrılmayı tercih etmeleri söz konusu değildir. İkinci olarak, sosyal kararlılık psikolojik sözleşmenin sürdürülebilmesi için önemli bir olgudur. Hem çalışanın hem de örgütün, geleceğe yönelik anlaşmalar yapmadan önce, karşı tarafın

niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair sözlerine belirli bir güveni olması gerekmektedir (Kidder ve Buchholtz, 2002: 600).

Çalışan açısından etkin bir psikolojik sözleşmenin *kurulması ve sağlıklı şekilde yürütülmesi altı faktöre* bağlıdır (De Vos vd., 2003a: 6):

Bunlar; kariyer gelişim fırsatlarının bulunması, işin içeriği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı keyifli bir çalışma ortamının sağlanması, işi başarı ile gerçekleştirebilmek için geri bildirim ve çalışana yol gösterici kişisel desteğin varlığı, son olarak ise çalışanın özel hayatına saygı gösterilmesi ve anlayış gösterilmesidir.

1.5. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

Psikolojik sözleşme kavramının daha iyi anlaşılması için kavramın temelini oluşturan bazı kuramları incelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramının örgütsel davranış alanına girmesi her ne kadar 1980'li yılları bulsa da, kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasında önemli yer teşkil eden çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların en önemlileri; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Porter - Lawler - Modeli' dir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3).

1.5.1. Karşılıklılık Normu

Bu kuram, insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Karşılıklılık Normu' nun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir. Karşılıklılık Normu' nun evrensel özelliğinin olduğunu ileri süren Gouldner, bunun aynı zamanda karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre durumun değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülere Karşılıklılık Normu' nu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960: 171). En kısa ifade ile Karşılıklılık Normu, kişilerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır.

1.5.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu, kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sürekli olarak birbirleriyle iletişim içinde oldukları temeline dayanmaktadır (Blau, 1964' den Aktaran: Mimaroğlu, 2008: 33; Gouldner, 1960: 162; Gefen ve Ridings 2002: 50-51).

Bu ilişkilerde, sahip olunan konum önemlidir. Bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, mübadele açısından üç şekilde olabilir: bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal mübadeleden söz edilemez; sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Bu yönüyle sosyal mübadele, başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirir. Sosyal mübadelede taraflar; işverenler, yöneticiler, çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler olabilir. Taraflar mübadele sırasında birbirlerine iki tür çıktı sunarlar: ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar, finansal özellik taşır ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına işaret eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 881). Genellikle ekonomik çıktılarda, ilişki kısa vadeli bir nitelik taşırken, sosyo-duygusal çıktılarda bu ilişki uzun vadeli bir nitelik taşır (Cropanzano vd., 2003: 161)

1.5.3. Eşitlik Kuramı

J.S. Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, iş tatmini ve tatminsizliği konusunda önemli noktalara da dikkat çeken bir motivasyon kuramıdır. Bu kurama göre, çalışanın iş başarımı ve tatmini çalıştığı örgütte algıladığı eşitlik ya da adalet duygusuna bağlıdır. Adams' a göre iş tatmini, çalışanın örgüte katkıları karşılığında elde ettiği sonuçları karşılaştırmasıyla belirlenmektedir. Çalışan, kendi çabaları ve katkılarıyla elde ettiği sonuç ile diğer çalışanların çabaları ve elde ettikleri kazanımlarını karşılaştırarak örgütsel eşitlik ya da adalet duygusunu belirginleştirir (McCormick ve Ilgen, 1980: 307). Bu noktada çalışan, bir nevi çabalar ve kazanımlarla ilgili girdi/çıktı oranlaması yapmaktadır. Girdiler; eğitim, tecrübe, çaba, iş başarımı, yeterlilik ve bağlılık iken; çıktılar ise alınan ücret, maddi ve manevi ödüller, sosyal ilişkilerin gelişimi ve farkındalıktır. Bu doğrultuda eşitlik süreci,

temel olarak çalışanın psikolojik sözleşmesini değerlendirmesi şeklinde gelişmektedir. Çalışanın kendi girdi ve çıktılarını diğer çalışanlarla karşılaştırması, hem objektif verilere (ücret gibi) hem de algılara göre (örneğin, farkındalık) olmaktadır. Değerlendirme sonucunda çalışan eşitlik veya eşitsizlik algısını zihninde oluşturacaktır. Ancak buradaki eşitlik, bütüncül ve objektif bir eşitliktir, yani herkesin aynı işi yapması ve aynı çıktıları elde etmesi değildir. Çalışan, karşılaştırma yaptığında herhangi bir çalışandan daha fazla çalıştığını düşünerek ek ücret hak ettiğini savunabilir (Griffin ve Moorhead, 2011: 75-76). Burada önemli olan nokta, çalışanların değerlendirme yaparken, kendi girdilerinin oranını kendi çıktılarına göre kıyaslamalarıdır. Eşit girdiye, eşit çıktı elde edildiğinde eşitlik algısında sorun olmaz iken, çalışan kendisini karşılaştırdığı kişiden daha fazla girdi sağladığını bildiği halde, bunun karşılığı olarak söz konusu kişiyle aynı çıktıları elde ediyorsa bu durum eşitlik algısını sekteye uğratabilecektir.

1.5.4. Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu kuram, insanın ekonomik çıkarları doğrultusunda rasyonel davrandığını öne sürmektedir. Çeşitli seçenekler arasından bir tercih de bulunmak durumunda olan birey, kendisi için en fazla çıkar elde edeceği, avantaj sağlayacağı seçeneği tercih edecektir. Kurama göre bireyler, karşılaştıkları seçeneklerin bilişsel olarak farkındadırlar ve kapasiteleri ölçülerinde belirli tercihler yaparlar. Bireyin karar vermesinde etkili olan faktörler; değer, beklenti ve araçsallıktır. Değer, bireyin belirli bir sonuca ilişkin duygusal eğilimidir. Değer, muhtemel sonucun birey için arzulama derecesini ve çekiciliğini belirler. Bireyler bir sonuca ulaşmayı ona ulaşamamaya tercih ediyorsa, sonucun veya ulaşılacak istenen amacın değeri pozitif (+), tersi bir durumda ise negatiftir (-). Eğer sonuca ulaşıp ulaşamaması birey için bir anlam ifade etmiyorsa değer, (0) olacaktır. Dolayısıyla değer, (+1) ile (-1) arasında değişecektir. Burada altı çizilmesi gereken bir nokta da, bireyin ulaşmak istediği sonuçların sadece bireyin seçimine ve uğraşına değil, aynı zamanda kontrol edilemeyen çevresel koşullara da bağlı olmasıdır. Seçenekler arasından rasyonel bir seçim yapmaya çalışan birey, amaca ulaşılabilir olma olasılığını da değerlendirerek hareket eder. Bu duruma ise "beklenti" ya da "öznel olasılık" denilmiştir (Vroom, 1964: 15-17). Diğer bir ifadeyle beklenti

kuramı; bir davranışın, hareketin belirli bir amaçla sonuçlanacağına olan geçici bir inançtır ve davranış-sonuç ilişkisini ifade eder. Dolayısıyla bireyin harekete geçme, motive olma gücünün, beklenti ve değerlerin çarpımına eşit olduğu söylenebilir (Onaran, 1981: 73).

1.5.5. Porter – Lawler Kuramı

Porter-Lawler (1968), Vroom'un beklenti kuramına bazı tutumsal değişkenler ekleyerek geliştirdiği Beklenti-Değer Kuramı'nda ödülün değerinin, sonuçların çekiciliğinde etkili olduğunu belirtmiştir. Ödüller, çeşitli ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Porter ve Lawler ödülleri; içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayırmışlardır. İçsel ödüller, bir soruna kendi çabalarıyla çözüm bularak (örneğin, yetiştirilmesi gereken bir işi fazla mesai ile bitirmek) elde edeceği ödülleri ifade ederken; dışsal ödüller ise terfi, prim, ücret artışı, takdir edilme gibi örgüt tarafından verilen ödüllerdir. Buradaki temel nokta, bu ödülleri alan bireyin tatmin olup olmadığı noktasındaki algısında belirleyici olan beklentileridir (Onaran, 1981: 76).

Diğer bir ifadeyle, bireyin gösterdiği çaba karşılığında almayı beklediği ödül ile almış olduğu ödülün birbirine yakınlığı önemli bir noktadır. Birey, beklediğinden daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde mutsuz olacak, doyumsuzluk yaşayacaktır. Ödül almış olmak doyumun gerçekleşmesi için yeterli olmayıp, alınması gerektiğine inanılan ödül alındığında doyumun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

1.6. Psikolojik Sözleşmenin Koşulları ve Öğeleri

Rousseau, çalışanların, *psikolojik sözleşmenin koşullarını* üç temel şekilde belirlediklerini söylemiştir (Rousseau, 2004: 125):

- Öncelikle bireyler işe alım sürecinden önce, iletişim halinde oldukları çevrelerindeki kişilerden örgüt hakkında olumlu ve ikna edici bilgiler alabilirler. İşe alım sürecine geçildiğinde, adaylar örgüt yöneticilerinden (alım sürecinde rol alanlardan) açık veya örtülü 'söz'ler alabilirler. İşe alındıktan sonra ise psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde, çalışma arkadaşları veya yöneticilerin, çalışan ve örgüt arasında var olan yükümlülükler dair kendi bakış açılarını yansıtmaları etkili rol oynayabilir.

- İkinci olarak, çalışanların, örgüt üyelerinin nasıl davrandığını ve buna örgütün nasıl tepki verdiğini gözlemlenmeleri, kendi sözleşme yükümlülükleri konusunda onlara önemli ipuçları verir.

- Üçüncü olarak da örgüt, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin oluşturulmasında önemli rol oynayan ücretler, ek olanaklar, performans değerlendirmeleri, örgütün misyonunu, vizyonunu, amaç ve politikalarını yansıtan tanıtıcı araçlar, çalışanların zihinlerinde psikolojik sözleşmelerini oluşturmaları yolunda yapısal sinyaller sunar. Çalışan, bu süreçte, örgüt hakkında çeşitli yollardan topladığı bilgileri değerlendirmeye alarak kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar. Sözleşmelerin oluşturulmasında söylemlerden ziyade eylemlere önem verilir. Hatta ne söylendiğinden ziyade, bunun nasıl söylendiği daha önemlidir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler, en az resmi politika, prosedürler ve sözleşmeler kadar ciddi ve gerçekçidir (Morrison, 1994: 355-356).

Psikolojik sözleşme öğelerinin sınıflandırılmalarından biri 1990 yılında yine Rousseau tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ise yükselme imkânları, tatmin edici ücret, performansa göre maaş, sürekli öğrenme odaklı bir anlayış, uzun dönemli iş, kişisel gelişim ve kişisel problemler için destek olmak üzere yedi psikolojik sözleşme ögesi belirlenmiştir (Rousseau, 1990: 394; Bellou, 2007: 74).

Psikolojik sözleşme öğeleri belirleme de diğer önemli bir çalışma da Robinson ve Morrison (1995) tarafından yapılmıştır. Örgütün çalışanına sağlamakla yükümlü olduğu bu öğeler ise; yeterli kaynakların sağlanması, iyi bir iş sunmak, iyi iş ilişkileri geliştirmek, motivasyonu arttıran ödeme sistemi oluşturmak, terfi ve bireysel gelişim imkânları sağlamaktır (Robinson ve Morrison, 1995: 291-292).

1.7. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri ve Önemi

Bu başlık altında, farklı bilim adamlarının psikolojik sözleşmenin özellikleri konusundaki sınıflandırmalarına ve son kısımda ise konunun önemine yer verilecektir.

1990' lı yıllara gelindiğinde örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmeye gösterilen ilgi artmış, Lucero, Allen, Smedemann, Robinson, Morrison gibi araştırmacılar psikolojik sözleşme kavramına ilişkin görüşleri temel alarak, bu kavramı farklı ve değerli kılan *iki özellik* ortaya koymuşlardır (Morrison ve Robinson, 1997: 228):

- *Psikolojik sözleşme*, çalışanların kendi istihdam ilişkilerindeki yükümlülüklerine ilişkin inançlarıdır.

- *Psikolojik sözleşme*, algılanan taahhütlere dayanmaktadır. Taahhüt ise, gelecekteki amaçlara ilişkin verilen söz, vaat olarak tanımlanmaktadır.

Rousseau'ya göre ise *psikolojik sözleşmenin altı özelliği* bulunmaktadır ve bu özellikler aşağıdaki açıklanabilir (Rousseau, 2004: 120-122):

- **Gönüllü Seçim:** Psikolojik sözleşme, gönüllü bir seçime dayanmaktadır ve çalışanları vermiş oldukları sözleri yerine getirmeleri için motive eder. Çünkü bu sözler, çalışanların gönüllü olarak katıldığı ve kendi inisiyatifiyle verdikleri sözlerdir. Çalışan, örgütte en az bir yıl çalışmaya söz vermişse, işe başladıktan birkaç ay sonra farklı bir iş teklifi aldığı anda içinde çelişkiler yaşayabilir ve teklifi reddetme olasılığı, böyle bir sözü vermemiş olan diğer çalışandan daha yüksektir. Bu bağlamda, verilmiş gönüllü taahhütlerin verilmemiş olanlardan daha etkili olduğu söylenebilir.

- **Karşılıklı Anlaşma İnanç:** Çalışanın psikolojik sözleşmesinde karşılıklı olarak her iki tarafında anlaşma şartlarını aynı şekilde ve net olarak algılaması önemlidir. Örneğin, eğer işe yeni başlayan bir çalışana işi için haftada iki veya üç kere seyahat etmesi gerektiği söylenirse, çalışan bunu haftada üç kereden fazla seyahat etmeyeceği şeklinde anlayabilir. Fakat işverene göre bu ortalama bir rakamı ifade ediyor olabilir. Ancak bu noktada, çalışanın üç kereden fazla seyahat etmesi gereken zamanlar olabilecektir.

- **Psikolojik Sözleşmede Eksiklik:** Psikolojik sözleşmelerde beklentiler, her ne kadar işe başlandığında çalışanın zihninde oluşsa da eksik kalan tarafları olmaktadır. Bu nedenle zamanla değişime uğrayabilir. Çünkü, ne işveren ne de

çalışan başlangıçta uzun vadeli her detayı karşısındakine aktarabilmektedir. Ayrıca zaman ilerledikçe şartların değişimiyle bazı noktalar eksik kalabilir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmede, yazılı olmaması ve her beklentinin açıkça konuşulamaması nedeniyle ve doğası gereği eksikliğin olması normal bir durumdur.

- **Sözleşme Yapıcıların Çokluğu:** Çalışanın işverenle olan psikolojik sözleşmesinin unsurlarını tahmin etmeleri, farklı bilgi kaynaklarında elde ettikleri verilerle gerçekleşir. Örneğin; insan kaynakları temsilcileri, üst yönetim, bilgi kaynakları veya çalışanın amiri gibi. Amir, çalışana psikolojik sözleşmesiyle ilgili sürekli güçlü sinyaller gönderebilen iyi bir kaynaktır. Eğer amir işten ayrılırsa, çalışanlar psikolojik sözleşmeyle ilgili ortak anlayışın kaybolduğunu hissedebilirler.

- **Anlaşmalar Bozulduğunda Zararları Yönetmek:** Eğer işveren ve çalışanlar tutum ve davranışlarının rehberi olarak psikolojik sözleşmeye güveniyorlarsa, bir tarafın beklenen taahhütleri yerine getirmemesi, birtakım kayıplarla (vaat edilen faydaların gerçekleşmemesi) sonuçlanır. Bu tür kayıplar, psikolojik sözleşme ihlaline öfke, kızgınlık, desteğin geri çekilmesi gibi olumsuz tepkilere yol açabilir. Bu nedenle, işveren ve çalışan vaatlerin yerine getirilmesinde hassas davranmalı ve aksi bir durumda ise yaşanabilecek olumsuzlukların çözüm yollarını bulabilmelidirler.

- **İstihdam İlişkisi Modeli Olarak Sözleşme:** Psikolojik sözleşme, rasyonel ve kalıcı bir istihdam ilişkisi modeli oluşturur. Bu model, gelecekte tarafların birbirinden ne beklediklerini bildikleri için ekstra bir deneyime gerek duymadan verimli ve etkin nasıl hareket edilebileceği konusunda istikrarlı bir anlayış oluşturur. Ancak bazı durumlarda değişim ve gelişimler karşısında bu sözleşme çok eski kalabilir ve özenli bir yenilenme süreci gerekebilir. Bu durumda ise geçmişten gelen deneyimler ve söz konusu istikrar sayesinde yeniliklere ve değişime adaptasyon sağlanabilir.

Psikolojik sözleşme kavramının *genel özellikleri*, Levinson ve diğerleri tarafından ise aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Levinson vd.,1962: 22-24):

- Geçmiş ilişkiler ve tecrübelerle ilgili olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler, iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısaldır. Bu nedenle değişimin bir unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Bir başka ifadeyle

psikolojik sözleşmeler; gönüllülük esasına dayanan, subjektif, dinamik ve resmi olmayan sözleşmelerdir.

- Psikolojik sözleşmeleri algılama, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, kapalıdır. Çalışanlar ve örgüt, psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda görüş ayrılıkları yaşayabilirler. Örneğin, iki çalışanın da aynı zamanda aynı pozisyona başvurması kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir.

- Psikolojik sözleşmedeki tarafların birbirine bağımlılıkları söz konusudur. Psikolojik sözleşmeler, bir nevi psikolojik uzaklığa neden olur. Levinson ve diğerleri (1962) söz konusu psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilere yakın olma ihtiyacı biçiminde açıklamıştır.

- Psikolojik sözleşmeler, dinamiktir, oluşturulduktan sonra aynı şekilde devam ettirilemezler ve örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim halindedirler. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri herhangi bir resmi müdahale olmadan örgütsel değişim, örgüt içi pozisyon değişimleri, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişim göstermektedir.

- Psikolojik sözleşmeler, genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla ilişkilidir ve ihlal edildiklerinde kuvvetli tepkiler ortaya çıkabilir.

Literatürde psikolojik sözleşmenin özellikleriyle ilgili sınıflandırmalar, görüldüğü üzere benzer anlamlar içeren çalışmalardan oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme öncelikle, öznel bir algıdır, yani her bireyin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini ifade eder. İkinci olarak, psikolojik sözleşme, dinamik bir yapıya sahiptir, çalışan ile işveren ilişkisi sürecinde zamanla değişebilir. Üçüncü olarak, psikolojik sözleşme, tarafların algıladıkları sözlere dayanan karşılıklı yükümlülüklerle ilgilidir. Son olarak da psikolojik sözleşmeler, ilişkinin bağlamıyla yakından ilişkilidir: bireyler veya örgütler tek başlarına psikolojik sözleşme oluşturamazlar (Sels vd., 2004: 462-463).

Literatürdeki son dönemdeki tanımlarda ise öznel (sözleşmeyi kendine göre algılama) ve karşılıklı olma özelliklerinin altı çizilmektedir. Önceki çalışmalar psikolojik sözleşmeleri, çalışma ilişkisine yönelik bilinçaltı varsayımlar ve algılamalar olarak görseler de, son yıllardaki çalışmalar bireyin, kendisiyle işvereni

arasındaki karşılıklı söz vermesi sonucunda ortaya çıkan anlaşmanın doğasına olan inancına odaklanmıştır (Roehling, 1997: 206).

Psikolojik sözleşme günümüzde örgütler tarafından çalışan memnuniyetini, bağlılığını sağlamak ve çalışan verimliliğini ve performansını arttırmak amacıyla giderek önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Kavramın giderek önem kazanmasına yol açan unsurlar ise şunlardır (Keser, 2002: 11):

- Çalışan ve örgüt arasında gerilim yaratan birtakım problemlerin yaşanmasını engellemesi, muhtemel bir problemde ise iletişimi kolaylaştırıcı rolü ile çözüme katkıda bulunması,
- Çalışanların rolleri, yetki ve sorumlulukları konusunda bilinçli olmalarını sağlaması,
- Çalışanların, örgütün kendilerinden beklentileri olduğunu ve bu beklentilere nasıl cevap vereceklerini bilmelerine olanak tanınması,
- Örgütün çalışanına sağlayacağı maaş, terfi vb. gibi olanakların psikolojik sözleşme sayesinde tahmin edilebilir olması.

Ayrıca literatürde psikolojik sözleşmenin *başlıca üç işlevinin* olduğu ifade edilmektedir: İlki, resmi sözleşmelerde oluşan boşlukları doldurduğu için örgütsel güveni arttırmak; ikincisi, çalışanın örgütle arasındaki karşılıklı yükümlülüklerini tartarak davranışlarını ayarlaması yoluyla çalışan davranışlarını şekillendirmek ve sonuncusu ise çalışana örgütte ona ne olacağı hakkında söz sahibi olduğu hissiyatı vermektir (Anderson ve Schalk, 1998: 640).

1.8. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşme türleri ile ilgili olarak literatürde farklı sınıflandırmalar yapılsa da, genel kabul gören sınıflandırmaya göre psikolojik sözleşme ikiye ayrılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalardan birisi Rousseau'ya aittir. Rousseau'nun yaptığı sınıflandırmaya göre psikolojik sözleşme; *işlemsel ve ilişkisel* olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Arnold, 1996: 513; Rousseau, 2004: 122-123; Grimmer ve Oddy, 2007: 155; Richard vd., 2009: 819; Millward ve Hopkins, 1998: 1531; Aselage ve Eisenberger, 2003: 495; Morrison ve Robinson, 1997: 229):

- **İşlemsel Sözleşme:** “Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” olarak ifade edilen ve temeli ekonomik mübadeleye dayanan işlemsel sözleşmeler, net olarak

belirlenmiş, kısa vadeli, kapalı uçlu ve çalışanın örgüte katkısı sonucu elde edeceği maddi çıkar odaklı ödüller sistemine dayanan sözleşme türüdür. İşlemsel sözleşme, örgütteki ihtiyaç olan birimde mevcut ihtiyaçları karşılamak üzere özel yetkinliklere sahip olan çalışanların kazanılmasını amaçlamaktadır. İşlemsel sözleşmede çalışanlar, kendilerini örgüt vatandaşı olarak görmek yerine, daha çok aldıkları ücret ile elde ettikleri bireysel çıkarlara odaklanmaktadır. Bu sözleşmede taraflar arasında yakın ilişki yoktur. Çalışanın yükümlülükleri arasında olan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi gibi yüksek dışsal ödül alma beklentisi söz konusudur. Çalışanda var olan yeteneklerin kullanılmasına bağlı olduğundan, kişisel katkılar sınırlıdır ve esneklik de fazla değildir.

- **İlişkisel Sözleşme:** İşlemsel sözleşmelerin zıttı olan ilişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele temelli, hem maddi hem de maddi olmayan çıkarları kapsayan bir ilişkinin kurulması ve devamı yönündeki algıya dayalı, açık uçlu sözleşmelerdir. İlişki ve zaman dilimi daha geniş kapsamlıdır. Bu sözleşmeye dayalı ilişkiye, işveren de çalışan da yatırım yapmanın önemli olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da belirli bir seviyede karşılıklı bağımlılık söz konusudur. İlişkisel sözleşmeye dayalı beklentilerde sadece ekonomik çıkarlar değil, duygusal katılım da aynı ölçüde önemli olmaktadır. Destek, bağlılık, güven duyma gibi sosyo-duygusal faktörleri kapsar. Bu sözleşme, yapısı gereği dinamik ve değişime açıktır. En önemli özelliklerinden birisi ise, içeriğine ilişkin beklentilerin örtülü ve subjektif olması nedeniyle ihlal edilme anlamında, tehditlere daha açık olmasıdır.

İlişkisel sözleşmeler kısaca, iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu tür sözleşmeler, mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte ait hissetmesine neden olur (Rousseau, 1995: 7-8).

İşlemsel sözleşmeler, yüksek maaş, performansa bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi koşulları içerirken; ilişkisel sözleşmeler ise uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve şahsi sorunlarda destek olma gibi unsurları içerir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 906).

Rosseau, *işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde özetlemiştir* (Rousseau, 1990: 390):

İşlemsel Sözleşmeler:

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Temel ödüller gibi belirli ekonomik koşulların sağlanması gerektiği,
- Çalışanın kişisel katkısının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Var olan yeteneklerin kullanılması gerektiği,
- Maddelerin, açık ve net olduğu sözleşme türüdür.

İlişkisel Sözleşmeler:

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- İşveren ve çalışan açısından geleceğe yatırımın önemli olduğu,
- Yüksek oranda karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,
- Dinamik ve değişime açık olan,
- Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

Millward ve Brewerton ise, *psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini* şu şekilde belirtmişlerdir (Millward ve Brewerton, 1999: 261):

İşlemsel sözleşmeleri tanımlayan temel özellikler;

- *İşlemsel Yönelim:* Maddi kazançlara odaklanma ve işin gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme,
- *Gelecek Beklentisi:* Örgütte uzun vadeli çalışmayı düşünmeme,
- *Ekstra Çabanın Olmaması:* İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımda eksiklik.

İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;

- *Duygusal Yakınlık:* Örgütün bir üyesi olduğunu benimseme, örgüt hedefleriyle bütünleşme,
- *Mesleki Gelişim:* Eğitim ve kendini geliştirme fırsatları,
- *Adalet:* Adil ödül algısı.

Psikolojik sözleşmenin, işlemsel boyuttan ilişkiyel boyuta uzanan çift kutuplu değişken olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadı. Ancak, bu iki sözleşme türüne Rousseau (1995), iki tür daha ekleyerek psikolojik sözleşmeyi *dört boyutta* ele almıştır. Rousseau'nun *dengeli boyut* olarak adlandırdığı üçüncü boyut; uzun dönemli ilişkileri temel almakta ve performans gereklerinin yerine getirilmesi esasına dayanmaktadır. *Geçişsel boyut* olarak adlandırılan dördüncü sözleşme türünde ise; örgütün çevresinde meydana gelen hızlı değişime bağlı olarak, hiçbir şeyin garanti olmadığı düşüncesine yer verilmektedir (Rousseau, 1995: 14).

1.9. Psikolojik Sözleşmede Değişim

Yönetmel ve örgütsel değişimlerle birlikte çalışanların, örgüt ve kendileri arasındaki başlangıçta belirlenmiş olan yükümlülükleri ile ilgili algılarında değişiklik olabilmektedir ve dolayısıyla psikolojik sözleşmelerde de zaman içerisinde değişimler görülebilmektedir (De Vos vd., 2005: 6; Sullivan, 1999: 458).

Psikolojik sözleşmede gerçekleşen değişim, içsel faktörlere bağlı olabileceği gibi dışsal faktörlere de bağlı olabilir. Rousseau (1995)'ya göre, **içsel değişimler**, sözleşmeyi değiştirme konusunda herhangi bir çaba göstermeksizin kendiliğinden gerçekleşmektedir. Böyle bir değişim ise çalışanın örgüt içerisinde yaşadıkları tecrübeler ile psikolojik sözleşme algısına ilişkin algısını yorumlamasının sonucunda meydana gelmektedir. Bu yorumda zaman içinde değişiklik olması kaçınılmaz bir olgudur (Rousseau, 1995: 142).

Dışsal değişim; uyum ve dönüşüm olmak üzere ele alınmaktadır. *Uyum*; birtakım değişikliklere, rotasyonlara, genişleme ve daralmalara (performans kriterleri, ödeme planları, çalışma düzeni vb.) rağmen sözleşmenin esasında devam etmesi iken; *dönüşüm*, sözleşmede ciddi değişikliklere (kısa dönemli ekonomik hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama vb.) giderek yapının değiştirilmesidir (Karake-Shalhoub, 1999: 62). İlkinde değişim çalışanlar tarafından benimsenerek desteklenebilirken, ikincisinde değişime direnç söz konusu olabilir.

Uyum, çalışanın mevcut sözleşmeye kendisini adapte etmesi ile ilgilidir ve sözleşme özde devam etmesine rağmen, uyumun birtakım değişimlere uğraması söz konusudur. Örneğin, çalışanın performans ölçütlerinde, örgütün ödeme planında veya

çalışma planında zaman içinde değişikliklerin olması gibi. Dönüşüm ise, iki taraf arasında var olan sözleşmenin bazı temel değişikliklere uğramasıdır. Uyum konusundaki değişime çalışanlar tepki vermeyebilir, hatta bu konuda destekleyici bir tavır geliştirebilirler. Bu değişimi benimsemeleri daha muhtemeldir. Buna karşın, dönüşüm konusunda direnç geliştirebilirler. Sözleşme ile ilgili dönüşümde taraflar çıkarlarının zarar gördüğünü düşünebilirler. Sözleşmede dönüşümde direncin temel nedeni, dönüşümün yeni bir sözleşme yaratma amacına yönelik olmasıdır (Rousseau, 1995: 152-153).

Robinson ve Rousseau (1994)' ya göre, değişim sonunda kurulacak yeni psikolojik sözleşme, taraflara çift taraflı bütünleşik sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluk çerçevesinde tarafların farklı alanlarda yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu yatırım alanları ise şunlardır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247-248):

- **Hedef Koyma ve Bunları Öncelik Sırasına Göre Düzenleme:** Bu düzenleme uzun dönemli hedeflerin yanı sıra mevcut işlerin de etkin şekilde yürütülmesi ve yönetilmesini sağlayabilir.

- **Proaktif Değişim Yönetimi:** Bu, çalışanın gelecekte kendi iş değişimine uyum sağlamanın yanı sıra mevcut işindeki gelişme ve değişimlere de daha hızlı adapte olmasını mümkün kılar.

- **Kişisel Savunma ve Networklerin Düzenlenmesi:** Böyle bir düzenleme, çalışanın gün içindeki iş akışını düzenlemesine yardımcı olacaktır.

- **Sürekli Öğrenme:** Çalışanın mevcut işleri sırasında sürekli öğrenmeye yatırım yapması, hem işini verimli yapmasına hem de gelecekte iş taleplerine hızlı cevap verecek donanıma sahip olmasını sağlar.

- **Takım Çalışması:** Örgütsel ve kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesi, iş gereklerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesi takım çalışmasını gerektirmektedir. Bu süreçte çalışan, takım çalışması yapma becerisini geliştirme fırsatı yakalayabilir.

Psikolojik sözleşmelerdeki değişimlere bağlı olarak, çalışan profili de farklılaşmakta; örgüte fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ve iş süresi olarak daha az bağlı bir sözleşmeli çalışanlar grubu doğmaktadır. Bu durumla birlikte ise çalışanların işlerine bağlılıkları artmakta ancak örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. (Forret ve Sullivan, 2002: 250). Psikolojik sözleşmelerde meydana gelen değişimlerin temelindeki gerçeklerin; örgütsel yapıda meydana gelen yataylaşma ve

kıdem konusunda meydana gelen değişimler ile iş güvenliği konusunda örgütlerin sağladığı garantilerin azalması olduğu da ileri sürülmektedir (Noe, 1999: 331-332).

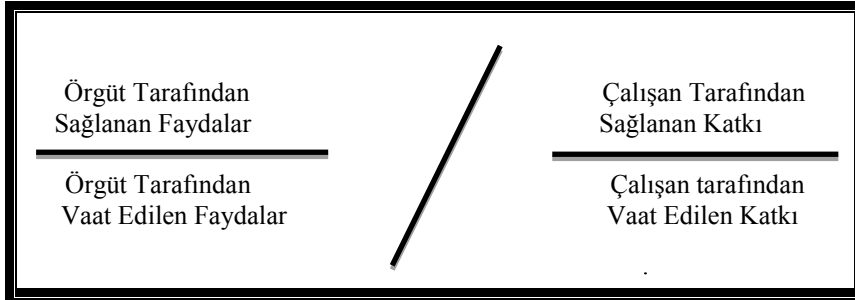
1.10. Psikolojik Sözleşme İhlali

Herhangi bir sosyal ilişkide de karşılaşıldığı üzere, sözler yerine getirildiğinde oluşan kalma isteği ve tatmin muhtemel sonuç iken, diğer taraftan eğer sözler tutulmazsa bu durum olumsuz duyguların oluşması ve geri çekilme davranışı ile sonuçlanmaktadır (Conway ve Briner 2005: 2) Psikolojik sözleşme ihlali de; istihdam ilişkisindeki taraflardan birinin, diğerinin söz verdiğini algıladığı yükümlülükleri yerine getirmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin taraflar açısından anlam, önem ve sonuçlarının boyut ve etkileri, sözleşmenin ihlal edildiğine ilişkin algının ortaya çıkması ile şekillenecektir. Sözleşmenin ihlali yönündeki algıya bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar, psikolojik sözleşmeye tarafların yükledikleri anlam ve önemin derecesini de ortaya koyacaktır. Başka bir ifade ile psikolojik sözleşmenin önemi, ihlaline ilişkin algıya bağlı olarak ortaya konulan tepkinin sonuçlarına göre anlaşılacaktır (Morrison ve Robinson, 1997: 230). İşverenin (ya da çalışanın) sunması gerekenlerin neler olduğu hakkında; çalışanın (ya da işverenin) algısına (olumlu ya da olumsuz) uygun olarak kabul edilenin dışına çıktığında, psikolojik sözleşmesinin yenilenmesi gerekecektir (Anderson ve Schalk, 1998: 645).

Psikolojik sözleşme ihlali, beklentilerin yerine getirilmemesi ve eşitsizlik algılarından farklı olarak (Robinson ve Rousseau, 1994: 247), taraflardan birinin, diğer tarafın beklenti veya vaatlerini karşılayamadığını algıladığında meydana gelmektedir. Bu algı ortaya çıktığı zaman yoğun bir duygusal tepki oluşmakta ve sözleşme de bozulmaktadır. Sözleşmenin ihlaline ilişkin algının temelinde, çalışanın vaat edilen sözlere bağlı olarak karşılığında ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel hesap yapması bulunmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 230; Knights ve Kennedy, 2005: 58; Peyrat-Guillard, 2008: 482).

Psikolojik sözleşme ihlali, bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Aşağıdaki denklem çalışan perspektifinden psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılmaktadır:

Şekil 1.1: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu

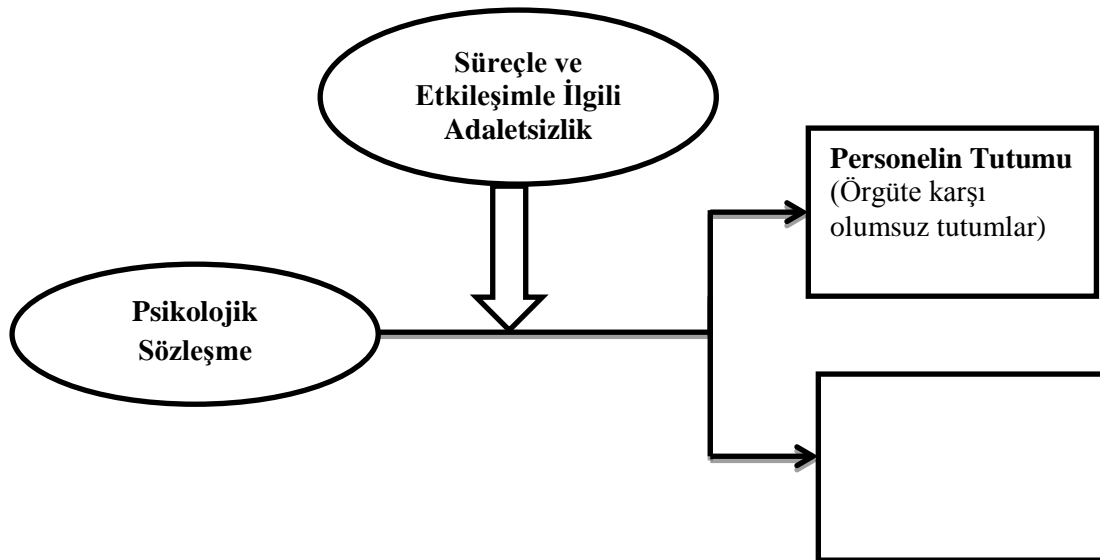


Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997: 240.

Bu denklem; çalışanın kendisine vaat edildiğini düşündüğü şeyler karşılığında ne aldığını ortaya koymakta ve kendisinin örgüte vaat ettikleri ile verdiklerini karşılaştırmasından oluşmaktadır. Çalışan ilk önce kendine vaat edilenler karşılığında neler elde ettiğini kıyaslamakta, daha sonra da örgüte vaat ettikleri karşılığında neler verdiğini karşılaştırmaktadır. Üçüncü olarak da bu iki oranı kıyaslamaya tabi tutmaktadır. Çalışan, soldaki oranı sağdakinden küçük olarak algırsa sözleşme ihlali olduğu kanısına varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

Kickul ve Lester (2001) yaptıkları araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme gereği taahhüt edilenlerin yerine getirilmemesi durumunda ve adaletsiz bir durumla karşılaşmaları sonucunda birtakım tutumsal ve davranışsal tepkiler göstereceklerini belirtmişlerdir (Kickul ve Lester, 2001: 192). Bu durum Şekil 1.2' deki gibi ifade edilmektedir:

Şekil 1.2: Psikolojik Sözleşme İhlali



Kaynak: Kickul, 2001: 290.

Kickul ve Lester (2001), psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işverenden bekledikleri olanakları elde edememesi ve çalışanın çıkarlarına aykırı durumlar sonucunda ortaya çıktığını ve bu süreçte yaşanabilecek adaletsizlik karşısında çalışanların örgüte karşı olumsuz tepkiler verebileceklerini belirtmişlerdir (Kickul ve Lester, 2001: 192)

Psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin karşılanması, işverenin çalışana değer verdiğinin bir göstergesidir ve bu da çalışanın olumlu tutumlar göstermesini sağlamaktadır. Raja ve diğerlerine göre psikolojik sözleşme, çalışanların tutumlarını etkileyen anahtar bir faktördür. Çünkü örgüt çalışanlarına iyi davrandığında ve psikolojik sözleşmeyi yerinde ve sağlıklı şekilde uyguladığında çalışanlar, örgütün faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmelerine katkıda bulunacaklardır (Raja vd., 2004: 351; Lee ve Liu, 2009: 321). Ancak ihlal durumunda, çalışan işverenin kendisine verdiği değeri sorgulamakta ve işveren-çalışan ilişkisinin geçici olduğunu düşünmektedir. Çalışan, sözleşmenin ihlal edildiğini örgütteki çalışma hayatının başlarında algıladığında, örgüt hakkında daha eleştirel olmakta ve işi ile ilgili alınan kararları daha uygunsuz olarak nitelendirmektedir (Lester vd., 2007: 205).

1.10.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Türleri

Psikolojik sözleşme ihlallerini aşağıdaki Şekil 1.3' de görüldüğü üzere; *örgüt ve temsilcileri tarafından bilerek, kasıtlı veya farkında olmadan yapılan ihlaller* olarak ikiye ayırabiliriz. *Kasıtlı olarak yapılan ihlaller*, örgütün yükümlülüğünü bilmesine rağmen imkânsızlık veya isteksizlik nedeniyle bunları yerine getirmemesidir (Agee, 2000' den Aktaran: Karcıoğlu: 126). Verilen sözler üzerinden uzun zaman geçmiş ve sözün verildiği zamanın şartlarında yerine getirilmesi imkân dâhilinde olan söz veya sözlerin mevcut durumda yerine getirilmesi çok zor veya imkânsız hale gelmiş olabilir. İmkânsızlık sebebiyle sözlerin yerine getirilmeme nedeni olarak karşımıza çıkan diğer bir konu ise beklenmedik durumlardır. Örgüt iç ve dış çevre koşullarından kaynaklanan değişimler sonucu, verdiği sözleri yerine getiremeyecek bir durumda kalabilir. İş görüşmelerinde gerçekçi ve ulaşılması zor olan taahhüt fazlalığı ve örgütsel performansın düşmesi de verilen sözlerin yerine getirilmesini imkânsız kılacaktır. Bilerek yerine getirilmeyen sözlerin ikinci nedeni ise güç dengesi, taahhüdün örgüte maliyetinin hesaplanması, çalışanların

Örgüt ve temsilcilerince kasıtlı veya farkında olmadan yapılan her iki ihlal türü de çalışanda hayal kırıklığı oluşturacaktır. Bu hayal kırıklığının karşılanmamış beklenti olarak algılanması yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere iki faktöre bağlıdır. Bunlar; *ihlalin derecesi ve çalışanın tetikte (ihlal algısını beklemede) olması halleridir* (Morrison ve Robinson, 1997: 242).

Şekil 1.3' de de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanması getiri değerlendirmesi, nitelikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme bileşenleriyle olacaktır ve psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme şiddetine dönüşebilecektir. Tetikleyici etkiler ve bireysel önyargılarla kıyaslama sürecinden geçerek psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasından sonra bu ihlal yorumlama süreciyle birlikte psikolojik sözleşme şiddeti algısına dönüşebilecektir.

Yorumlama süreci sonunda ise psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetine dönüşecek veya psikolojik sözleşme ihlali yorumlama sürecindeki elde edilen çıkarların değerlendirmesi, ihlalin nitelikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme unsurlarının olumlu etkisiyle psikolojik sözleşme şiddeti oluşmayacaktır.

Bu noktada kısaca *psikolojik sözleşme ihlali ve çiğnenmesi* kavramlarına da açıklık getirmek gerekmektedir. Psikolojik sözleşme literatüründe bazen ihlal ve şiddet terimleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. Morrison ve Robinson (1997) *psikolojik sözleşme ihlalini*, verilen sözün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı şeklinde ve *psikolojik sözleşme şiddetini* ise psikolojik sözleşme ihlali oluştuktan sonra çalışan tarafından gösterilen duygusal ve tutumsal tepkiler olarak tanımlamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 242-243; Zhao vd., 2007: 649)

1.10.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinde Algılanan Sözleşme Boşluğu

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan, kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunun farkına varmaktadır. Tarafların kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediği konusunda yapılan kıyaslamada, sözleşmede boşluk algılandığı zaman, taraflar psikolojik sözleşmenin ihlali yönünde güçlü bir kanaat geliştirmektedirler (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Psikolojik sözleşmede *boşluk olduğuna dair algının ortaya çıkmasında etkili olan dört temel faktör* bulunmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000: 526-529):

- **Sözlerin Yerine Getirilmemesi:** Hem örgüt hem de çalışan açısından, çeşitli nedenlere bağlı olarak başta verilen sözlerin yerine getirilememesi durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda, taraflardan birisi herhangi bir nedenden dolayı sözünü yerine getirmemişse, diğer taraf da sözleşmenin ihlal edildiğine kanaat getirerek sözünü yerine getirmekten kaçınabilmektedir.

- **Yükümlülüklerin Farklı Algılanması:** Yükümlülüklerin farklı algılanması, taraflardan birisi verdiği sözü tuttuğunu düşünürken, diğer tarafın ise vaat edilenler ile gerçekleşenler arasında tutarsızlık olduğunu düşünmesidir. Bu durumda ortaya çıkan fark, psikolojik sözleşmenin ihlaline neden oluşturabilmektedir. Bu duruma; tarafların iş yükümlülüklerini yerine getirmede farklı bilişsel yapıda olmaları, algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması veya taraflar arasında yeterli iletişimin kurulamaması neden olabilmektedir.

- **Yükümlülükleri Takip Etme:** Çalışanın psikolojik sözleşme şartları ile elde edilen karşılıklar arasında bir uyumsuzluk olup olmadığını izlemesidir. Bu izleme sonucunda hem sözleşmedeki boşluklar yakalanmakta hem de bu boşlukları sürekli izlemek mümkün olmaktadır.

- **Yükümlülüklerin Yorumlanması:** Psikolojik sözleşme ihlali sonunda, çalışanda kızgınlık, öfke, kırgınlık, ihanet gibi duygular yoğunlaşabilmektedir (Conway ve Briner, 2002: 286-287). Sözleşmenin ihlal sürecinde, çalışan yoğun bir bilişsel duyguya kapılmakta ve bu durumu anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bu anlamlandırma, sözleşmenin ihlal edildiği yönündeki algısını güçlendiriyorsa, çalışan kendi yükümlülüklerini gözden geçirme ihtiyacı hissedebilir. Bir başka ifade ile çalışan, yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşündüğü örgüte karşı farklı tepkiler geliştirebilir.

1.10.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin *gerçekleşmesi iki temel faktörden* kaynaklanmaktadır. Bunlar; verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluk yaşanmasıdır. Verilen sözlerin tutulmaması, amaçlı olarak ya da şartların değişmesi sonucu örgütün çalışanına taahhüt ettiği şeyleri yerine getirmemesi iken; uyumsuzluk

ise verilen bir söze ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar yüklemesi ya da farklı algılara sahip olmasıdır (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Psikolojik sözleşmenin *ihlalini etkileyen birtakım etkenler* vardır. Bu temel etkenler arasında; işveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması, her iki tarafın birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması, psikolojik sözleşmeyi sürdürmeye yönelik çabaların az olması ve ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı, taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi, taraflar arası iletişimin seyrek ve sığ olması, çalışanlara eğitim verilmesi konusunda söz verilmesine rağmen bu durumun gerçekleşmemesi, ücret-fayda ve diğer getiriler konusunda vaatler ile gerçekleştirenler arasında olumsuz yönde fark bulunması, gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesi, işin gereklerinin yanlış tanımlanması, iş güvencesine yönelik vaatlerin farklı olması, geribildirim ve inceleme konularında yönetimin yetersiz kalması, değişim yönetiminin etkin olmaması ve sorumluluk-yetki dağılımının adil olmaması sayılabilir (Zuber ve Hammond, 2002: 43).

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içerisinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Robinson ve Rousseau bu *nedeneri* dokuz faktöre bağlı olarak açıklamaktadırlar (Robinson ve Rousseau, 1994: 256):

- **Eğitim ve geliştirme:** Çalışanlara verilecek eğitim imkânı hem kendileri hem de işin yeni gereklerini karşılayarak örgütün gelişmesine katkı sağlaması bağlamında önemlidir. Bu doğrultuda çalışanlara eğitim imkânlarının sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi çalışan açısından sözleşmenin ihlali yönünde bir gelişme olarak algılanacaktır.

- **Ödenen ücretler ve diğer maddi çıkarlar:** Vaat edilen ücretler ve diğer maddi çıkarlar ile çalışanlara gerçekte yapılan ödemeler arasında tutarsızlık bulunması çalışan açısından psikolojik sözleşmenin ihlali anlamına gelmektedir.

- **Ödüllendirme:** Terfi ya da kariyer planının ve diğer ödüllendirme unsurlarının vaat edildiği şekilde gerçekleştirilmemesi psikolojik sözleşmenin ihlaline yol açacaktır.

- **İşin niteliği:** İşverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler ve çalışma şartları konusunda çalışanları yanlış/eksik bilgilendirmesi psikolojik sözleşme ihlali olarak yorumlanabilecektir.

- **İş güvenliği:** İş güvenliği konusunda yaşanabilecek sıkıntılar, aksamalar ve bunların sıklık dereceleri ile iş güvenliğinin niteliği psikolojik sözleşmenin ihlalinde önemli rol oynayacaktır.

- **Geribildirim:** Çalışanı ilgilendiren konularda, çalışanın gerekli geribildirimini geç, yetersiz veya hiç alamaması durumları söz konusu olduğunda ve çalışanın bu durumlardan ötürü çıkar kaybına uğraması neticesinde psikolojik sözleşme ihlali yaşanabilir.

- **Değişim:** Çalışanın kullanacağı girdilerde ya da iş ile ilgili süreçlerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması gibi örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi, psikolojik sözleşmenin ihlali yönünde bir kanaat geliştirebilir.

- **Sorumluluk:** Çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açarak, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde kanaat geliştirmelerine neden olabilir.

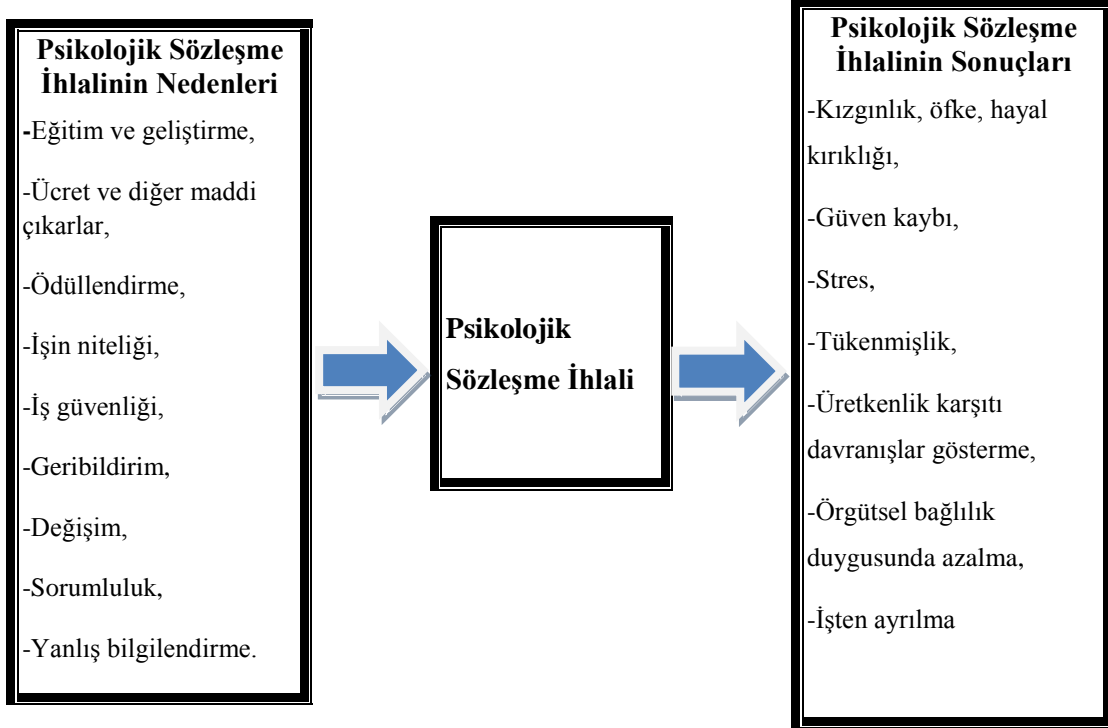
- **Yanlış Bilgilendirme:** İşverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer çalışanların uzmanlıkları, pozisyonları, yetkileri, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir. Çalışan böyle bir durumda, örgüt içerisinde birtakım güçlükler yaşayabilir. Bu da, çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlali şeklindeki kanaatini güçlendirebilir.

Bunların dışında, çalışanın grup üyeliğinden soyutlanması, iş yükünün arttırılması, özel hayatına saygı duyulmaması gibi nedenlerle de psikolojik sözleşmenin ihlal süreci başlayabilir. Bu süreç başladığında, taraflar arasında güven kaybı yaşanmakta, ilişkilerde zedelenme meydana gelmekte ve örgütsel çıktıları olumsuz etkileyecek durumlar görülebilmektedir.

1.10.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlaline yönelik araştırmalardan yola çıkarak neden ve sonuçları Şekil 1.4 ' deki gibi gösterilebilir:

Şekil 1.4: Psikolojik Sözleşmenin İhlaline İlişkin Neden ve Sonuçları



Kaynak: Seçkin, 2011: 21.

Şekil 1.4' den de anlaşılacağı üzere, çalışan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı geliştirdiği zaman *tutumsal, davranışsal ve duygusal* olarak çeşitli tepkiler geliştirebilmektedir. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- **Kızgınlık, Öfke, Hayal Kırıklığı:** Psikolojik sözleşmenin temel noktası, çalışanın örgütten beklentilerini elde edeceğine ve örgütün verdiği sözleri tutacağına yönelik inançlarıdır (Suazo vd., 2005: 31). Aksi bir durum ise çalışanın örgüte karşı kızgınlığını, öfkesini artıracak ve sözleşmenin ihlal edilmesi kendisinde hayal kırıklığına sebep olacaktır. Bu duyguların yoğunluğu bir yandan çalışanın performansını, iş memnuniyetini, çalışma arkadaşları ile ilişkilerini olumsuz etkilerken, diğer bir yandan da örgütün etkinlik ve verimliliğinin azalmasına neden olacaktır.

- **Güven Kaybı:** Örgütlerde etkin ve sağlıklı ilişkilerin temeli, güvene dayalıdır. Psikolojik sözleşme, yazılı maddeler üzerine kurulmadığı için,

sürdürülmesi ancak tarafların birbirlerine güven duymalarına bağlıdır. Sözleşmenin ihlali yönündeki gelişmeler, tarafların birbirlerine duydukları güveni sarsar ve bu da karşı tarafa olumsuz duygular beslenmesine neden olabilir. Çalışanın işverene karşı güven kaybı yaşaması, duygusal tepkiler göstermesine de neden olabilir (Zhao vd., 2007: 650). Kısacası güven kaybı, çalışan-örgüt arasındaki sağlıklı ilişkilerin kırılma noktasıdır.

- **Stres:** Çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal tepki olarak tanımlanan stres (Şimşek vd., 2008: 239), psikolojik sözleşmeye bağlı beklentilerin karşılanmaması durumunda artarak, çalışanı fiziksel ve duygusal olarak yıpratmasına yol açacaktır. Stresin ileri aşamalarında, çalışanlarda bitkinlik, uykusuzluk, kendini yetersiz görme, aşırı panik gibi çeşitli rahatsızlıklar görülebilmektedir. Bu durum çalışanın iş ve örgütüne karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesine de neden olmaktadır.

- **Tükenmişlik:** İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda stres ve gerilim sonucu görülen, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı hissinde azalma şeklindeki bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981: 99) Tükenmişlik; üretkenlikte azalma, mali ve üretim kaybı, işe mazeretsiz devam etmeme, işten ayrılma, işten memnun olmama, alkol ve uyuşturucu madde tüketimi, zihinsel ve fiziksel rahatsızlıkla bağlantılıdır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi yönündeki uygulamalar, ilerleyen süreçte çalışanın tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olmaktadır (Rehman vd., 2010: 235). Tükenmişlik duygusu, çalışanın işi ve örgütüne karşı şiddetli bir şekilde duygusal tepki geliştirdiği bir durumdur ve bu durum kendisini fiziksel ve duygusal olarak yıpratıcı bir sürece işaret etmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların tükenmişlik duygusunu tetikleyen önemli bir belirleyici olma özelliğine sahiptir.

- **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Geliştirme:** Örgütlerde sıkça rastlanan üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyelerince planlanmakta ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgüt ve üyelerine zarar vermeye yönelik bu davranışlar, sabotaj, saldırganlık ve hırsızlık gibi açık eylemler şeklinde gerçekleşebilmektedir (Spector, 1978: 821). Çalışanlar, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı geliştirdiklerinde, yaşadıkları kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlara yönelebilirler. Çalışanlar, bu davranışlar bağlamında;

bilgiyi, örgüt kaynaklarını ve zamanı kötüye kullanma, işe devam konusunda keyfi davranma, iş verimliliği ve kalitesinde düşüş, alkol ve madde bağımlılığı gibi istenmeyen eylemlere yönelebilirler (Gruys ve Sackett, 2003: 34-35). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmelerinde etkili olan önemli bir belirleyicidir.

- **Örgütsel Bağlılığın Azalması:** Literatürde davranışsal ve tutumsal boyutu ile ele alınan örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü bir inanç duyma, örgüt yararına daha fazla çaba göstermeye gönüllü olma ve örgüt üyeliğinin devamı için istekli olma şeklinde tanımlanabilir (Steers, 1977: 47). Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri, katılıma istekli olmaları ve sadakat duygusu taşımaları bağlamında üç temel unsurdan oluşmaktadır. Özdeşleşme, çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi diğer bir ifadeyle örgütle bütünleşmesidir. Bu bağlamda çalışanın örgütüyle onur duyması da söz konusudur. Örgüte katılım ve istekli olma ise, işin gerektirdiği rol ve sorumlulukları severek ve isteyerek yerine getirmek ve yapılan faaliyetleri benimsemektir. Sadakat duygusu taşıma ise, çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesi ve örgütte uzun süre çalışmak istemesini belirtmektedir (Buchanan, 1974: 533; Cook ve Wall, 1980: 40; Balay, 2000: 24). Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel bağlılığı zayıflattığı yönünde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme şartlarının devamı yönündeki çabalar, çalışanların örgütsel bağlılık duygularını güçlendirici etki yapmakta; tersi durumda ise örgütsel bağlılık duyguları zayıflayan çalışan, örgüt aleyhine davranışlara yönelmektedir.

- **İşten Ayrılma:** İşten ayrılma, çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde, örgütünden ayrılmasıdır (Zhao vd., 2007: 651). Çalışanın işten ayrılma niyeti içinde olması, hem kişisel performansını hem de örgütsel başarımı olumsuz etkileyen önemli bir değişkendir. Çalışanların sözleşmenin ihlal edildiği yönünde güçlü algılara sahip olması, işten ayrılma niyetlerini tetikleyebilir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısına dayanarak örgüt ile ilişkisine son verdiği bir evreyi işaret etmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin duygusal, tutumsal ve davranışsal sonuçlarının olması çok yönlü olduğunu göstermektedir. Nitekim psikolojik sözleşme ihlalleri, işverene karşı olan güveni negatif yönde etkilemekte, iş tatmini, performans, örgütsel

bağlılık ve örgütsel tatminin azalmasına; örgüte yönelik kızgınlığın, kırgınlığın, hayal kırıklığının, ihanet etme tutumlarının, işten ayrılma niyetinin, psikolojik sıkıntıların, işe devamsızlığın, tükenmişlik, adaletsizlik ve haksızlık duygusunun artmasına sebep olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247, 255, 257; Bal vd., 2008: 151; Knights ve Kennedy, 2005: 58; Aselage ve Eisenberger, 2003: 497; Johnson ve Kelly, 2003: 629; Morrison ve Robinson, 1997: 230; Leung ve Chang, 2002: 77; Sullivan, 1999: 458; Robinson, 1996: 577-578; Turnley ve Feldman 2000: 26; Kaldırımçı, 1987: 118).

Ayrıca bu konuyla ilgili psikolojik sözleşme türleri bağlamında bir değerlendirme yapılırken; psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutuna ilişkin (ücret, promosyon gibi maddi yararlar vb.) yükümlülüklerin bozulmasının iş tatmininde azalmaya yol açacağına, ilişkisel yükümlülüklerin (kararlara katılım, destek, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme vb.) bozulmasına ilişkin en önemli sonucun ise örgütsel bağlılıkta düşüşe neden olacağına dikkat çekilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 641).

Konuyla ilgili önemli noktalardan birisi de psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanların işe başladıklarında tamamen kendi hayal ettikleri beklentilerinden ayrı tutulması gerekliliğidir. Psikolojik sözleşme çerçevesinde değerlendirilemeyecek bu beklentiler karşılanmadığı takdirde çalışanlarda hayal kırıklığı yaşanabilmekte ve bu doğrultuda performanslarında düşüş yaşanabilmektedir. Bu durum psikolojik sözleşmeye göre daha soyut bir beklentiye işaret etmektedir. Ancak, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha sert olabilmektedir. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının, fazla mesai yapmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayabilecektir. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ya da imâda bulunur ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığını düşünecektir ve sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir kanaat geliştirecektir. Bu durumun sonucunda ise ihlalin sonuçlarında da bahsedildiği üzere çalışanlarda kızgınlık, öfke, güvenin azalması, adaletsizlik ve haksızlık duygusunun artması gibi birçok olumsuzluk yaşanacaktır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

Ayrıca çalışanın ihlali algılamasına rağmen, örgütte kalması ise hizmet kalitesinde düşüş, örgüte zarar verici söylemlerde bulunmak, donanımlara zarar ver-

mek ve örgüt içerisinde hırsızlık yapmak gibi sonuçlara da yol açabilmektedir (Knights ve Kennedy, 2005: 58).

Çalışanların yukarıda bahsedilen olumsuz davranışlara yönelmesinin tek nedeni olarak psikolojik sözleşme ihlali gösterilemez. Ancak, çalışanın bu tür davranışlara yönelmesinde, psikolojik sözleşme ihlalinin önemli bir rol oynadığı da yadsınamaz bir gerçektir.

1.11. Psikolojik Sözleşme ile İş Sözleşmesi Arasındaki Farklar

Psikolojik sözleşme ile iş sözleşmesi incelendiğinde aralarında birtakım farklar olduğu görülmektedir. En önemli fark, psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması ve yasal bir hükümlülüğünün olmamasıdır. İş sözleşmesinde tüm şartlar ve beklentiler, pazarlık sürecinde taraflarca karşılıklı olarak tartışılıp bir karara varılırken; psikolojik sözleşmede bunun aksine taraflar birbirleri ile resmi ve yazılı olmayan, konuşulmayan, karşılıklı yükümlülükler ve beklentiler doğrultusundaki bir anlaşmaya varmışlardır. Dolayısıyla bu sözleşmede yasal bir yaptırımdan da söz etmek mümkün değildir (Keser, 2002: 11).

İş sözleşmesi tarafları birtakım yasal zorunluluklar ve yaptırımlara zorlarken, psikolojik sözleşme karşılıklı güvene ve esnek bir yapıya dayanır. Psikolojik sözleşme bireyler arası farklı algılamalara yol açabilirken, iş sözleşmesinde böyle bir durum söz konusu değildir, çünkü yazılı ve resmi bir sözleşme söz konusudur. Dolayısıyla herkes için aynı maddelerin geçerli olduğu bir sözleşme vardır. Bu durum psikolojik sözleşmede ise algılama boyutunda çalışanlar arasında farklılıklar gösterebilmektedir (Keser, 2002: 11).

Psikolojik sözleşme, resmi veya iş sözleşmelerinden farklı olarak "çalışanın örgüt içinde gerekli şartları yerine getirmesine karşılık örgütün kendisine bu olanakları sağlayacağını algılaması" durumunda meydana gelmektedir (Robinson, 1996: 575). Dolayısıyla psikolojik sözleşme, algısal ve subjektif olması ile kendine özgü yapısı nedeniyle, diğer anlaşma/kontrat biçimlerinden oldukça farklıdır (Robinson, 1996: 575; Knights ve Kennedy, 2005: 58; Zhao vd., 2007: 649).

Tablo 1.3' de psikolojik sözleşme ve iş sözleşmesi arasındaki farklar özet bir şekilde gösterilmiştir:

Tablo 1.3: Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesinin Karşılaştırılması

Psikolojik Sözleşme	İş Sözleşmesi
Onaya bağlı olmayan sözlü bir sözleşmedir.	Yazılı bir sözleşmedir.
İnformel ve karşılıklı duygusal ilişkiye dayanır.	Formel ilişkiyi ifade eder, normlara dayanır.
Yasal yaptırımı yoktur, resmi olmayan bir süreçtir.	Yasal yaptırımlara sahiptir.
Görev ve sorumluluklar belirtilmez.	Sözleşmeyle tüm görev ve sorumluluklar belirlenir
Gizli bir sözleşme denilebilir.	Gizli olmayan bir sözleşmedir.
Davranış belirleyen bir sözleşmedir.	Her şey net belirtilir.

Kaynak: Kolb vd., 1974: 8.

1.12. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin varlığı, birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bunlar ise şu şekilde gruplandırılabilir (Keser, 2002: 12):

Psikolojik sözleşmenin olumlu sonuçları (Sturges vd., 2005: 821):

- Çalışanın daha fazla esnek olabilmesine olanak tanır,
- Taraflar arasında duygusal bir bağ kurarak otoriteyi yumuşatır,
- Karşılıklı diyalog tarafların güven duygularını pekiştirir,
- Örgüte bağlılık artar,
- İşgücü devir hızı da azalır,
- Çalışanın iş performansı artar,
- Verimliliği artar,
- Devamsızlık oranı düşer,
- Çalışanın iş doyumunu yükselir.

Psikolojik sözleşmenin olumsuz sonuçları ise;

- Resmi bir yükümlülüğü olmayan bir sözleşme çalışanlar üzerinde olumsuz bir baskıya dönüşebilir ve çalışanın istismar edilmesine yol açabilir,

- Taraflar arasında resmi olmayan bir diyalogun oluşmasına bağlı olarak çalışanın yaptığı işi daha az ciddiye almasına yol açabilir ve örgüt içindeki otoriter yapının bu sistemle esnemesi ve çalışanların işini istismar etmelerine yol açabilir,

- Psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması ve zaman zaman konuşulmamış olması bu sözleşmenin çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanmasına yol açabilir, bu durum da örgüt içinde gerilimli bir ortamın yaşanmasına neden olabilir.

Buraya kadar olan kısımda psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili kavramsal çerçeve ayrıntılı olarak aktarılmıştır, bundan sonraki bölümde ise örgütsel güven kavramına değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

İlk bölümde psikolojik sözleşme kavramının ele alınmasından sonra, bu bölümde ise güven kavramı, güven türleri, güvenin düzeyleri, güvenin oluşumu, boyutları ve düzeyleri, güven kaybının tanımı, güvenin yeniden kazanılması ile güvensizlik kavramları ele alındıktan sonra örgütsel güven kavramının tanımı ve özelliklerine, örgütsel güven türlerine, örgütsel güvenin önemine ve örgüte katkılarına, örgütlerde güven ortamının oluşumuna, örgütsel güven modellerine ve örgütsel güvenin sonuçlarına değinilecektir.

2.1. Güven Kavramı

Bu başlık altında güven kavramının tanımı ve özellikleri ele alınacaktır.

2.1.1. Güven Kavramının Tanımı

Son yıllarda güven kavramına yönelik ilgilinin ve yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir (Mayer vd., 1995: 709). Güven kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise konuyla ilgili üzerinde durulan nokta, kavramın tanımlanmasındaki güçluktur (Taylor, 1989' dan Aktaran: Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Bunun temel nedeni ise bireylerarası ilişkilerin, grup davranışının, yönetsel etkinliğin, ekonomik değişimlerin, sosyal ve politik istikrarın ve farklı kültürlerin anlaşılması gibi birçok olgunun açıklanmasında güvenin anahtar bir kavram olmasıdır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 633). Bigley ve Pearce, güven kavramıyla ilgili yapılan farklı tanımlamaların bu konudaki bilimsel araştırmaların ilerlemesinde engel teşkil ettiğini savunurlarken, ortak bir tanım elde etme uğraşının da aşırı soyut ve karmaşık sonuçlar ürettiğine dikkat çekmektedirler (Bigley ve Pearce, 1998: 406).

Kavramın tanımlanmasında yaşanan güçlülle ilgili araştırmacıların farklı görüşleri aktarıldıktan sonra literatürde yer alan söz konusu tanımlamalara değinmekte fayda görülmektedir.

Güven kavramı sosyal bilimler literatüründe genel olarak, bir toplumda yaşamını devam ettiren bireylerin birbirlerine, yaşadıkları sistemin kurallarına ve kurumlarına yönelik olarak, söz konusu birey, kurum ya da kuralların rollerini ve

fonksiyonlarını belirlenen şekliyle en doğru ve adil şekilde yerine getireceklerine olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Acar, 2005: 177). Güven, karşı tarafın dürüst, doğru ve adil olacağından emin olmak ve bu konuda ona inanmak olarak da ifade edilebilir (Parsons, 2004: 26). Güvenin sözlük anlamı ise “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu”dur (<http://tdkterim.gov.tr/bts>, 2011). Güvenin sözlük anlamı içinde “itimat”, “güvence altına alınmış inanç”, “sağlama alma” gibi terimler de bulunmaktadır. Güven kavramı insan ilişkilerinde kullanıldığı gibi araçlarda, hava, demiryolu, karayolu ulaşımı gibi sosyal yaşamın içinde var olan birçok unsurlarla ilgili ilişkilerde de kullanılmaktadır. Güven kavramının tüm kullanım alanlarındaki temel nokta, karşı tarafa yönelik beklenti ve tahmin edilebilme unsurlarıdır (Deutsch, 1958: 265-266).

Güven kavramı günümüze kadar psikoloji, sosyoloji, ekonomi, siyaset, antropoloji, tarih, iletişim gibi birçok farklı disiplinin ilgi konusu olmuştur. Her bir disiplin güven kavramını kendi perspektifinden ele almış ancak yapılan bütün çalışmalar birbirinden beslenmiştir. Birkaç farklı disiplinin güven konusunu nasıl ele aldıklarına kısaca değinilecek olursa; psikoloji alanındaki kişilik kuramcıları güven kavramına bireysel farklılıklar çerçevesinde değinerek, güven ve güvensizliği tek bir sürecin iki zıt boyutu olarak görmektedirler. Sosyoloji alanında güven ve güvensizliğin toplumsal kaos ve belirsizliği azaltıcı bir sistem olarak işlev gördüğü belirtilerek, güven ve güvensizliğin birbirini ikame eden ya da eşdeğer fonksiyonlara sahip önemli kavramlar olduğu belirtilmektedir. Sosyal psikoloji alanı ise eş zamanlı bir şekilde güven ve güvensizlik olarak nitelendirilen, birbirleriyle çatışan psikolojik durumların geçici ve değişken bir yapıya sahip olduklarını vurgulamaktadır (Lewicki vd., 1998: 440). Kavramla ilgili farklı disiplinlerin farklı tanımlamalarına rağmen sıradan etkileşimlerde bile gerekli olan güvenin, birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki görüş birliği oldukça nettir (Erdem ve İşbaşı, 2000: 633).

Worchel, yukarıda değinilen güven konusundaki söz konusu farklı disiplinlerin görüşlerini üç kategori altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116):

- **Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven**, sosyal ve gelişimsel unsurların şekillendirdiği bireysel farklılıklara göre oluşmaktadır. Bu doğrultuda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin özünde bulunan ve bireyin psikolojik

gelişiminden kaynaklanan bir histir.

- **Ekonomistler ve sosyologlar güveni**, örgütsel bir fenomen gibi görmektedirler. Güven, bireylerin örgütlere yerleştirdiği örgüt içi ve örgütler arasında hissedilen bir olaydır.

- **Sosyal psikologlar** ise bireyler arası veya grup düzeyinde güven duygusunu oluşturan ya da zarar veren tutumları ve bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven, her iki tarafın karşılıklı beklentileri olarak da tanımlanabilir. Ancak bu beklenti, risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek faktörleri barındırmaktadır.

Kronolojik olarak literatürdeki güven analizleri incelendiğinde geçmişteki bazı araştırmacıların güveni bireylerin kişisel özelliklerini ön planda tutarak ele aldıkları görülmektedir. Bu psikolojik yaklaşım güveni, bir inanç, beklenti veya kişinin yaradılış ya da karakterindeki duygularda yer edinmiş derin kökler olarak nitelendirmiştir (Rotter, 1967: 651). Bu yaklaşımın temel noktasını insanların neden güven duydukları ve güvenin sosyal ilişkileri nasıl şekillendirdiği oluşturmaktadır (Lewicki vd., 1998: 438). Rotter ise yaptığı araştırmada bireylerin karşı tarafa olan genel güveninin, bireylerin hem demografik (aile içindeki statüleri, sosyo-ekonomik durumları, dini inançları gibi faktörler) hem de sosyometrik (karşı tarafa olan bağımlılık derecesi, kolay kandırılabilir olma, çevresindeki popüleritesi gibi özellikler) karakteristikleri doğrultusunda değiştiğini tespit etmiştir (Rotter, 1967: 651). Rotter gibi kişilik teorisyenleri güveni, kişiliğin derinliklerinde kök salmış bir inanç ve duygu olarak ele almışlardır (Hofstede, 1980 ve Farris vd., 1973' den Aktaran: Ünsal, 2004: 226; Rotter, 1967: 651). Bu görüş açısına göre, her birey genetik yapısı ve yaşamını sürdürdüğü çevresel koşulların sonucunda başkalarına güvenme eğilimi bakımından farklılaşmaktadır (De Cremer vd., 2001: 93, 96).

Güven kavramı ile ilgili geçmişten günümüze literatürde yapılan belli başlı tanımlara göz atmakta fayda vardır:

- Güvenle ilgili çalışmaların öncülerinden olan Deutsch güveni, hem sosyal hayatı hem de bireyin kişisel gelişimini anlamak için hayati önem teşkil eden, beklentileri, şüphe ve kararsızlıkları etkileyen, bireyler arası bir etmen olarak değerlendirmiştir (Deutsch, 1958: 265).

- Zand, güvenin yalnızca bir duygu olmadığını, aynı zamanda kişinin karşı tarafa olan itimadındaki bilinçli bir düzenleme olduğunu belirtmiştir (Zand, 1972: 230).

- Cook ve Wall' a göre güven ise bir kişinin karşı tarafın ifadeleri ve davranışları hakkında olumlu düşünme ve karşı tarafa inanma arzusudur (Cook ve Wall, 1980: 39).

- Lewis ve Weigert' e göre güven, objeye karşı güçlü duygusal hislerle (duygusal güven) veya rasyonel sebeplerle (bilişsel güven) ya da her ikisiyle de güdülenen bir kavramdır (Lewis ve Weigert, 1985: 971-972).

- Gambetta (1988)' ya göre güven, bir tarafın diğer tarafa yarar sağlayacak veya en azından zarar vermeyecek eylemlerde bulunmasıdır (Gambetta, 2000: 227; Creed ve Miles, 1996: 17).

- Hosmer güveni, bir kişi, grup ya da örgütün ortak işler veya ekonomik faaliyetlerde etik olarak doğru kararlar alacağına ve adil bir şekilde davranacağına dair diğer kişi, grup ya da örgütün beklentisi olarak tanımlamaktadır (Hosmer, 1995: 379).

- Rousseau ise güveni, kişinin, karşı tarafın davranış ve niyetlerinin dürüst ve açık olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya istismar ya da zarara uğramayacağına dair olumlu beklenti içinde olduğu psikolojik durum olarak tanımlamıştır (Rousseau vd., 1998b: 394-395).

- Mayer, bir tarafın karşı tarafın yeteneğine, dürüstlüğüne ve davranışlarının tahmin edilebilir olduğuna inanması sebebiyle güvenin inanç temelli bir kavram olduğunu vurgulamıştır (Mayer vd., 1995: 716).

- McAllister güveni, bireyin karşısındaki kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bu doğrultuda davranma istekliliği olarak tanımlamıştır (McAllister, 1995: 25).

- Luhmann güveni; bir kişinin karşı tarafın adil, etik, kurallara uygun, tutarlı ve tahmin edilebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı olarak tanımlamıştır (Luhmann, 1979: 6). Luhmann, güven kavramının hayal kırıklığına sebep olabilecek beklentilere işaret ettiğini belirtmiştir. Güvende riskli bir durumun kabulünün gerekli olduğuna değinerek, karşı tarafın eylemlerinden dolayı hayal kırıklığına uğrama

olasılığına karşılık söz konusu eylemler tercih ediliyorsa güven durumunun varlığından söz edilebileceğini belirtmiştir (Luhmann, 2000: 97).

- Sztompka, güvenin tüketimden eğitime, iş yaşamından boş zamana kadar yaşamın tüm alanlarındaki potansiyel tercihlerde söz konusu olan önemli bir kavram olduğunu vurgulamıştır. İnsanların karşılaştıkları seçenekler arttıkça karar vermelerinin daha da zorlaştığını belirterek, karar verme noktasında ise güven olgusuna sıklıkla başvurulduğunun altını çizmiştir, ayrıca güvenin insanların karmaşık ve belirsiz sosyal yaşama adaptasyonunu sağlayan bir unsur olduğunu belirtmiştir (Sztompka, 1999: 14, 189).

- Solomon ve Flores' e göre güven, bireyin vaatleriyle, duygularıyla ve iç tutarlılığı ile oluşturduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir olgudur. Güven, bir seçenek, bir tercih ve insan yaşamının değişilmez aktif bir parçasıdır (Solomon ve Flores, 2001: 18).

- Güven, sosyal ilişkiler vasıtasıyla belirli bir zaman içerisinde oluşan ve sürdürülen bir olgudur (Weber, 1998: 7-10; McKnight vd., 1998: 473).

Görüldüğü gibi literatürde birbirinden farklı bakış açılarına sahip birçok yazarın farklı tanımları olsa da, yazarların birçoğu güven kavramının tanımı ile ilgili şu ortak noktada buluşmuşlardır: "**Güven**, bir tarafın diğerinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri temelinde kurulmuş, etkiye açık olmayı kabul etmeye dayalı psikolojik bir durumdur" (Rousseau vd., 1998b: 395).

Hosmer ise farklı disiplinlerden birçok araştırmacının *güven konusundaki* birbirini destekleyici *ortak görüşlerini* şu şekilde sıralamıştır (Hosmer, 1995: 390-392):

- Güven, genellikle bir tarafın, diğer tarafın davranışı veya bir olayın sonucu hakkındaki iyimser beklentileri olarak ifade edilmektedir.

- Güven, genellikle diğer insanların ilgi, beklenti, değer ve davranışlarına bağımlılıktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık koşulu çerçevesinde meydana gelmektedir (Zand, 1972: 230).

- Güven, baskı ve zorlama ile değil, gönüllüğe dayalı işbirliği ve bu işbirliğinin sonucunda elde edilecek çıkarılara bağlı olarak oluşmaktadır.

- Güven, genellikle sürekliliği, devam ettirilmesi güç olan bir kavramdır.

- Güven, tarafların birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı bir görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanmaktadır.

Belirtilen bu ortak görüşler çerçevesinde; güven kavramının temel fonksiyonunun psikolojik olmaktan çok sosyolojik olduğu söylenebilir. Nitekim Lewis' in de araştırmasında altını çizdiği gibi, güvenin psikolojik anlamından ziyade, sosyolojik anlamdaki önemi ve yeri, yönetim alanındaki araştırmalarda güven kavramını ön plana çıkarmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985: 967).

2.1.2. Güven Kavramının Özellikleri

Güven kavramıyla ilgili birçok tanımsal yaklaşım bir araya getirildiğinde *güvenin üç temel özelliği* şu şekilde açıklanabilir (Rousseau vd., 1998b: 393-395; Ünsal, 2004: 225; Mayer vd., 1995: 713; Whitener, 1997: 391; Whitener vd., 1998: 513; Luhmann, 2000: 97-98; Butler, 1991: 648; Nooteboom vd., 1997: 6; Erdem, 2003: 137):

- Güven, karşı tarafın niyetine veya davranışlarına yönelik olumlu bir beklenti veya inançtır. Kişi bu olumlu beklenti veya inançları göz önünde bulundurarak karşı tarafın niyet veya davranışlarının etik ve adil olacağını varsaymaktadır.

- Güvenen kişi, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlarda bulunacağı beklentisi içindedir ve onu kontrol etmeyi ya da gözlemlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır. Güven belirli bir riski göze almayı ve belirli ölçüde kendisini tehlikeye atma, incinme ve zarar görebilme ihtimalini kabullenmeyi gerektirmektedir. Mayer ve diğerleri bir ilişki içerisinde güven derecesi arttıkça, kişinin kendisini tehlikeye karşı açık (savunmasız) hâle getirme olasılığının da o derece de artacağını öne sürmüşlerdir.

- Güven, bir tarafın elde ettiği sonuçların karşı tarafın davranışlarından etkilenmesi ve belirli bir risk ile belirsizliğin var olması nedeniyle tarafların birbirine belirli ölçüde bağımlılığını gerektirmektedir.

2.2. Güven Türleri

Güven kavramının farklı tanımları ve özelliklerine değinildikten sonra güven türlerinden bahsetmek faydalı olacaktır.

Araştırmacıların güven kavramını farklı perspektiflerden ele almaları farklı güven sınıflandırmalarını da beraberinde getirmiştir. Bu başlık altında literatürde bahsi geçen birçok güven türü içerisinde en temel ve önemli olarak görülenlere değinilecektir. Bu doğrultuda, McAllister' a ve Shappiro, Sheppard ve Cheraskin' a ait olan güven türleri esas alınacaktır ve kısaca bunların dışındaki diğer güven türleri de tablo halinde ilgili başlığın sonunda verilecektir.

2.2.1. McAllister' in Güven Sınıflandırması

Güven olgusunu açıklayan tipolojiler, güvenin yapısı yerine güvenin hangi ölçüde var olduğu, uzun ömürlülük ve güçlülük gibi temellere ne kadar dayandığını konu edinmiştir (Young ve Daniel, 2003: 140).

Kişiler arası kompleks ve çok yönlü ilişkilerde tek bir güven yapısı söz konusu değildir. Güvenin yapısını inceleyen sınırlı sayıda çalışmada McAllister' in güven kavramını; rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle ayırışan ve bu doğrultuda ilişkinin niteliği ve sonuçlarını da değiştirebilen (Erdem, 2003: 163) bilişsel (rasyonel) ve duygusal (duyuşsal) güven olmak üzere iki temel boyutta ele aldığı görülmektedir.

2.2.1.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven; kişinin doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve sorumluluklarını yerine getirme konularında diğer kişilerin düşüncelerini ifade eden güven boyutudur. Bilişsel güvenin temelini tahmin edilebilirlik, geçmişteki tutum ve davranışlar, doğruluk, adil olma gibi kavramlar oluşturmaktadır. Bu güven türü, temelde karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgiye sahip olmaya ve güven duyabilmek için rasyonel nedenler arayışına dayanmaktadır (Costigan vd., 1998: 305-306; McAllister, 1995: 25-26). Bilişsel güven, tehdit ya da korkuyla değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Rademarkers, 2000: 140).

Bilişsel güvene verilebilecek en iyi örnek olarak, karşı tarafın teknik yetkinliğine yönelik duyulan güveni vermek mümkündür: “Bu işi yapabilir, başarabilir!” değerlendirmesi bir bilişsel güven ifadesidir (Erdem, 2003: 163).

Bilişsel güven, çalışan-yönetici ilişkisi açısından irdelendiğinde, bu boyutta yöneticinin karakteri önemli rol oynamaktadır. Bunun nedeni ise yöneticinin, çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamasında ciddi etki oluşturacak kararları alabilecek bir otoriteye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu güven türünde, yöneticilerin doğruluk, dürüstlük ve bağlılık gibi karakteristik özelliklerine yönelik çalışanlarda bir öngörü oluşması ve bu öngörülerin çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarındaki etkisi ve önemi vurgulanmaktadır (Mayer vd., 1995: 709-734).

Güveni bilgi temelli rasyonel bir seçim olarak ifade eden bilişsel güven, güvenin anlaşılmasında tek başına yeterli değildir. Bireylerin karşılıklı özel paylaşımları, sosyal ilişkileri ve duygusal tepkileri güvenin sadece belirli bir mantık çerçevesinde değil, hissedilerek de yaşandığını göstermektedir (Fine ve Holyfield, 1996: 25; Lewis ve Weigert, 1985: 970-972).

2.2.1.2. Duygusal Güven

Duygusal güven ise karşı tarafla ilişkideki ilgi, özen ve duygusal bağların sonucunda oluşabilen güçlü ve özel bir ilişkiyi ifade etmektedir. Buradaki püf nokta ise karşı tarafa bir değer atfetme ve diğer tarafın da aynı şekilde hissettiğini düşündürmektir. Bu noktada bir karşılıklık ve empati oluşturulur. Duygusal güven, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa, onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgili olmaya dayanır. Karşılıklı duygusal güven hissi vasıtasıyla, çalışanların sürekli iletişim halinde oldukları ilk amir pozisyonundaki yöneticilerle karşılıklı olarak duygu, düşünce ve beklentilerini paylaşması, iş ile ilgili sorunlarını konuşabilmesi ve yöneticinin de bu sorunları istekli bir şekilde dinleyerek ilgili ve yapıcı bir tutum sergilemesi ve zamanla iş ilişkisine dostluk-arkadaşlık ilişkisinin de eklenmesi gibi sonuçlar görülebilir (McAllister, 1995: 25-26; Jeffries ve Reed, 2000: 875).

Bilişsel güven, daha yüzeysel ve kişisel çıkar odaklı iken; duygusal güven, karşılıklı ilişkilere özel, derin ve bağlılıkla motive edilebilen bir özelliğe sahiptir ve güven davranışı üzerinde daha güçlü etkisi vardır (Chen vd., 1998: 294).

Kişiler arası etkileşimin sıklığı arttıkça bilişsel güvenin duygusal güvene dönüşmesi sıklıkla görülebilir (iş arkadaşlığının zamanla güçlü bir dostluğa dönüşmesi gibi). Ancak bunun tam tersi de gerçekleşebilir, örneğin, iki akademisyen

birbirlerinin teknik yetkinliklerine saygı duyabilirler, ancak bu bilişsel boyut, ikisi arasındaki duygusal güveni geliştirmez (Jeffries ve Reed, 2000: 877).

Tablo 2.1: Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri

Duygusallık Rasyonellik	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Sıradan Güven	Olası Tahminler
Çok Düşük	İnanç-Bağlılık	Kader-Kısmet	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: Lewis ve Weigert, 1985: 973.

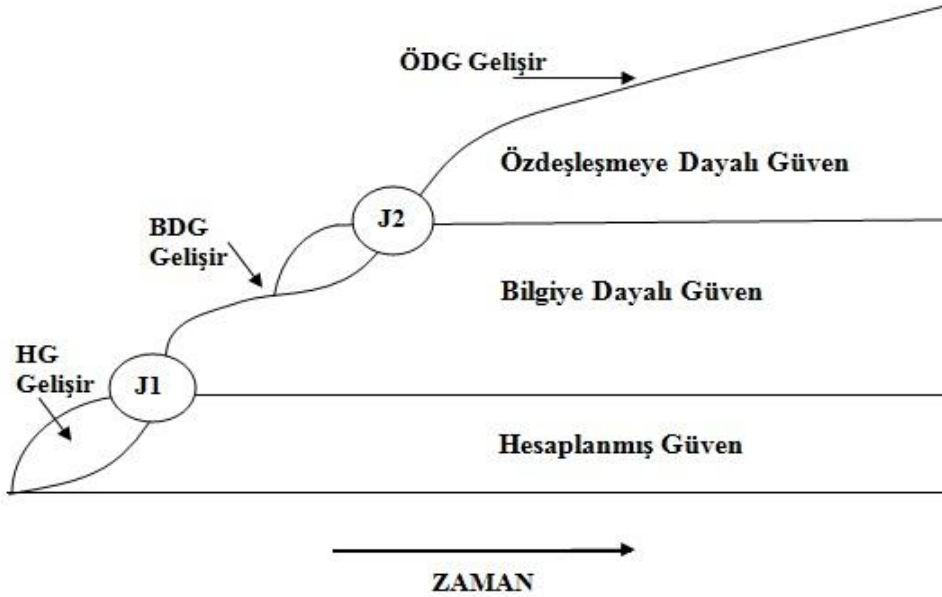
Yukarıdaki tablo, kişilerdeki duygu yoğunluğu ve rasyonel hareket etme derecelerinin hangi güven türünü oluşturduğu üzerinde durmaktadır. Tablo incelendiğinde; ideolojik güvenin yüksek derecede duygusallığı ve rasyonelliği içerisinde barındırdığı görülmektedir. Rasyonellik düşük, duygusallık yüksek olduğunda ise duygusal güven ağır basmaktadır. Rasyonelitenin neredeyse hiç olmadığı durumlarda ise "inanç-bağlılık" faktörü devreye girmektedir.

Düşük duygusallığa karşın yüksek rasyonelliğin sonucunda ise bilişsel güven ortaya çıkmaktadır. Bilişsel güvenin temelinde yukarıda da belirtildiği gibi rasyonel düşünce yatmaktadır. Duygusallık ve rasyonelitenin düşük olduğu durumda ise günlük, sıradan güven ortaya çıkmaktadır. Duygusallık ve rasyonelitenin neredeyse hiç olmadığı, çok düşük olduğu durumlarda "belirsizlik ve panik" durumu görülmektedir.

2.2.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin' in Güven Sınıflandırması

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin güvenin, birbirleriyle ardışık üç aşamadan oluşan bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. Her bir güven aşamasının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Bu üç aşamalı güven türü ise; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir. Shappiro ve diğerlerinin bu sınıflandırmasında, her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve birbirleriyle ilgili geçmişlerinin olmadığı varsayılmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 118). Söz konusunu güven sınıflandırması aşağıdaki şekil yardımıyla daha net anlaşılabilir:

Şekil 2.1: Güven Gelişim Aşamaları



Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996: 119.

Şekil incelendiğinde; düz çizgiler güven duygusunun sabit yani değişme olmayan hallerini belirtirken, J1 noktası, hesaplanmış güven ilişkisinin bilgiye dayalı güven ilişkisi haline geldiği noktayı, J2 noktası ise bilgiye dayalı güvenin az sayıda ilişkide özdeşleşmeye dayalı güvene dönüşmeye başladığı noktayı ifade etmektedir. Hesaplanmış güvenin oluşumu, bilgiye dayalı güvenin gelişimini sağlarken, bilgiye dayalı güvenin oluşumu da özdeşleşmeye dayalı güvenin gelişmesini sağlar. Dolayısıyla, önceki aşama bir sonrakinin besleyici ve takip edici (Lewicki ve Bunker, 1996: 119).

Söz konusu güven türlerini açıklamadan önce yukarıdaki şekilde gösterilen *güvenin gelişim aşamalarını* kısaca açıklamakta fayda vardır (Lewicki ve Bunker, 1996: 119-122):

- Güven, yavaş yavaş gelişir ve değişir. Eğer tarafların ilişkisi yeni başlıyor ve geçmişe yönelik deneyimleri yok ise güven ilişkisi, hesaplanmış güvenden başlar sırasıyla bilgiye dayalı güvene dönüşür ve daha sonra da ilişkinin niteliğine göre özdeşleşmeye dayalı güvene doğru gelişebilir.
- Güven ilişkilerinin yapılanma süreci, hesaplanmış güven aktiviteleri ile başlar.
- Hesaplanmış güvenden sonraki aşama, bilgiye dayalı güven aşamasıdır.

Tarafların birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları bir evredir. Taraflar bu aşamada, diğerlerinin tercihlerini ve önceliklerini bu bilgiler doğrultusunda öğrenmeye başlar.

- Bir aşamadan diğerine doğru ilerleme, ilişki içinde "değişim tasarısı" ile açıklanır. Değişim tasarısı, kişinin baskın algısal değerler dizisindeki esas değişimdir. Değişim, kişinin bilgiye dayalı güvenden, özdeşleşmeye dayalı güvene geçtiği aşamada net olarak görülür. Bu aşama kısaca, bir tarafın diğeri ile ilgili bilgi edinimi sürecinden, kişisel özdeşleşmeye geçtiği bir süreçtir.

2.2.2.1. Hesaplanmış Güven

Güvenin en zayıf şeklidir. İsminden de anlaşılacağı üzere, güveni sadece fayda/maliyet analizine dayalı değerli bir strateji olarak ele alır. Burada güvenilecek kişiye karşı derin bir şüphe vardır fakat güvenmek, güvenmemekten daha iyi bir yol olarak görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 119). Bu güven türünde, karşı tarafın ilişkiye zarar verecek bir harekette bulunması durumunda elde edeceği fayda ve göreceği zararların analizinin yapılması neticesinde güvenme ya da güvenmeme derecesinin hesaplanması söz konusudur. Hesaba dayalı güven ilişkisinde; güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliği güven ilişkisini şekillendirir. Güven ilişkisi, rasyonel ve maksimum kârı içeren hesaplamalara dayalıdır (Granovetter, 1985: 482).

Hesaplanmış güven türünde, davranışların tutarlılığı temel rol oynamaktadır. Bireyler söylemleri ve tutumlarının sonuçlarından korktukları için güven duyma ihtiyacı hissederler (Lewicki ve Bunker, 1996: 119-120). Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar diğer tarafın düşüncesi veya konusundaki yeterliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayanır (Kamer, 2001: 39-40).

2.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine kurulmuştur. Başka bir ifadeyle, diğer taraf hakkında yeterince bilgi sahibi olma ve davranışlarını tahmin edebilme aşamasıdır. Diğer taraf veya grup hakkındaki şüpheler giderildiğinde ve güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler bu durumun yerine geçtiğinde ortaya çıkan güven şeklidir. Bilgiye dayalı güven ilişkisi, tehdit ya da korkuyla değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir

tür güven ilişkisini ifade etmektedir. Asıl güven bu noktada başlar ve eğer beklentiler deneyimlerle doğrulanırsa güven daha güçlü bir hâl alır. Bu nedenle etkin ve düzenli bir iletişim ile ilişki geliştirmeyi gerektirir (Lewicki ve Bunker, 1996: 121; Rademarkers, 2000: 140).

2.2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven, diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Her iki tarafın da birbirlerinin çıkarlarını gözettiği bir güven ilişkisi söz konusudur. Güvenin üçüncü aşaması olan bu noktada, bilgiye dayalı güven aşamasında başlayan asıl güven, artık tam anlamıyla yerleşmiş ve olgunlaşmış olur. Çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini anlayışla karşılamıştır. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler son derece gelişmiştir. Diğer bir ifadeyle, özdeşleşme diğeri gibi düşünme, diğeri gibi hissetme ve diğeri gibi davranmayı sağlar. Bu güven türünde hem bilgi hem de özdeşleşme söz konusudur. Kişi, bir yandan karşısındakini bilir ve tanırken, diğer yandan karşı tarafın güvenini kazanmak için ne yapması gerektiğini de bilmektedir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Lewicki ve Bunker, 1996: 122).

Yukarıda el alınan temel güven türleriyle ilgili sınıflandırmalar dışında literatürde farklı güven türlerinden de bahsedilmiştir. Bunlar aşağıdaki tablo yardımıyla gösterilebilir. Tabloda güvenin dayandığı temeller bağlamında birçok araştırmacı tarafından farklı perspektiflerden ele alınan güven türleri yer almaktadır:

Tablo 2.2: Güven Türleri

Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma
Yönetişim Yapıları	Hesaba Dayalı (Williamson,1993) Çıkar Güveni (Hardin,1992) Garanti (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994) Caydırma Temelli (Shapiro ve diğerleri,1992) Yarı-güçlü Güven (Barney ve Hansen, 1995) İtibarla Güven (Dasgupta,1998) Ekonomik Güven (Cason,1991) İşbirliği için Bencilce Motivasyon(Williams,1988)
Kişisel İlişkiler	Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter,1985) Samimi İlişki Güveni (Hardin,1992) Kişisel Güven (Luhman,1979) Ekonomik değişimi(kısmen) kapsayan kişisel ilişki (Bradrach ve Eccles,1989) Kişilere Güven (Giddens,1990)
Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi	Güçlü Güven Biçimi(Barney ve Hansen,1995) Güven (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994) Ahlaki İnsan Güveni(Cason,1991) Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları (Bradrach ve Eccles,1989) Özgeciliği Kapsayan Güven (Lyon ve Mchta,1994) İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Fukuyama,1995) Sistem Güveni (Luhman,1979)

Kaynak: Korczynski, 2003: 66.

2.3. Güvenin Düzeyleri

Bu başlık altında literatürde zaman zaman güven türleri kapsamında, zaman zaman da bağımsız olarak ele alınan güven düzeyleri konusu, güven türlerinden bağımsız bir şekilde değerlendirmeye alınacaktır.

Güven, *birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir*: Birincisi, koşullu güven; ikincisi, görerek güven; üçüncüsü, deneyerek güven ve dördüncüsü ise koşulsuz güvendir. **Koşullu güvende**, karşı tarafa güvenmeye çalışma yönünde bir eğilim veya istek söz konusudur. Ancak bu güven düzeyinde şüphecilik ağır basmaktadır. "Eğer bunu yaparsan, o zaman ne olacağını görürüz" şeklinde bir ifade bu düzeye örnek gösterilebilir. **Görerek güven**, yaşanan deneyimlere bağlı olarak meydana gelmektedir. "Ne yaptığımı kendi gözlerimle görmeden..." şeklinde bir ifadeyle örneklendirilebilir. **Deneyerek güven**, belirli durumlar karşısında farklı tutum ve davranışlar sergileme ya da benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışlar gösterme sonucunda oluşan güvendir. **Koşulsuz güven** ise herhangi bir koşula bağlı kalmaksızın karşı tarafa tamamen güvenmektir (Barutçugil, 2002: 98-99).

Güven, kişiler arası düzeyde ya da sistem çerçevesinde incelenebileceği gibi, mikro ve makro bileşenler arasında köprü görevi gören çok yönlü bir sosyal gerçeklik olarak da ele alınabilir. Güven kavramı literatürde aşağıdaki gibi farklı düzeylerde de ele alınmıştır (Lane, 1998: 14-17; Zucker, 1986: 4):

- **Mikro Düzeyde Güven:** Kişiler ve örgütler arasında olan güvendir. Bu güven düzeyinde, geçmişten gelen aşinalık, etkileşimler ya da aynı sosyal gruba üye olma etkili olmaktadır.
- **Kuruma Dayalı Güven:** Kurumsal düzeyde oluşan ve genellikle politika, norm ve kurallara dayanan güven düzeyidir.
- **Sisteme Dayalı Güven:** Kültürel sistemlere, otoriteye, anayasaya vb. dayanan güven düzeyidir. Yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanmaktadır.
- **Süreç Temelli Güven:** Kişiler arasında oluşan güven, geçmiş deneyimlere ve ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Özelliklere Dayalı Güven:** Kaynağını kişisel özellikler ya da belirli bir sosyal sistemin oluşturduğu güven düzeyidir.
- **Kişisel Temelli Güven:** Kişiler arasındaki benzer özelliklere, ortak yönlere kısaca karakterlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Kurumsal Temelli Güven:** Güven, kurumun çeşitli özelliklerine, karakteristiğine göre oluşmaktadır.

2.4. Güvenin Oluşumu ve Boyutları

Güven kişiler arasında bireysel ve kolektif öğrenme sonucu oluşmaktadır. Güven, öğrenme sürecine katılan aktörler arasındaki direkt etkileşimin sonucudur ve karşılıklı beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının belirlenmesi amacıyla ortaya çıkmaktadır (Lazaric, 2003: 147).

1950' lerden itibaren farklı **güven boyutları** ortaya konmaya başlanmıştır. Örneğin, Strickland (1958) *yardımsızlığı* güvenin önemli boyutlarından biri olarak ifade etmiştir. Deutsch (1958) *tahmin edilebilirliği* güvenin bir boyutu olarak ele almıştır. Hovland ve diğerleri (1953) *motivasyonu*, güvenin en temel özelliği olarak görmüşlerdir . 1960' larda ise konuyla ilgili literatüre katkı sağlayan diğer çalışmalar ortaya çıkmıştır. Deutsch (1960) *kişinin niyetlerini* güven boyutu olarak değerlendirmeye alırken, Kwant (1965) ise *itimat* boyutu için değerlendirme yapmıştır. Giffin (1967) çalışmasında güven ilişkisinde *uzmanlığı* ön plana çıkarmıştır. 1970' lerde Frost ve diğerleri (1978) *özverili olmayı* güven boyutunda ele alırken; *örgütün karakteristiği, kararları ve sezgisi* boyutları Gabarro (1978) tarafından konu edilmiştir. 1980' lerde Butler ve Cantrell (1984) *tutarlılık* boyutunu gündeme getirirken, Hart ve diğerleri (1986) ise *dürüstlük* boyutunu ortaya koymuşlardır. 1990' larda, Sitkin ve Roth (1993) *uygunluk* boyutunu tanımlamışlardır (Tüzün Kalemci, 2006: 16).

Yukarıda bahsedilen tüm söz konusu boyutlar çerçevesinde, güvenin oluşmasında etkili faktörler çeşitli araştırmacılar (Boyle ve Bonacich, Butler, Cook ve Wall, Dasgupta ve Deutsch, Gabarro vd.) tarafından araştırılmış ve bireylerde güvenin oluşmasında birçok öncülün olduğu belirtilmiştir. Bunlar genel olarak; *geçmişteki etkileşimler, tutarlılık, sır tutabilme, dürüstlük ve doğruluk, bağlılık, açık sözlülük, istikrar, yeterlilik, sözünde durma, duygulara değer verme, grup normlarını önemseme, tutarlılık, uzman olma, yardımsız olma, ahlaklı ve iyi niyetli olma* şeklinde sıralanabilir (Cope, 2003: 148; Mayer vd., 1995: 718).

2.5. Güven Kaybı ve Yeniden Kazanılması

Toplumsal yaşamın giderek karmaşıklaştığı, toplumdaki beklentilerin ve ekonomik göstergelerin tahmin edilemez ölçüde değiştiği, bilgi aktarma yöntemi olarak dedikodunun yaygınlaştığı günümüzde güvenin önemi daha da fazla hissedilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 334-335).

Güven, bütün ilişkilerin temelini, özünü oluşturur. Güvenin insanları bir arada tutan ve bağlayan bir fonksiyonu vardır. Ancak güven, kırılgan ve hassas bir yapıya sahiptir ve bu nedendir ki genellikle uzun sürede kazanıldıktan sonra yavaş yavaş artmasına rağmen bir anda kaybedilebilir. (Mishra ve Morrissey, 1990: 444; Gilbert ve Tang, 1998: 322; Mayer vd., 1995: 710; Solomon ve Flores, 2001: 27-29). Güveni inşa etmesi zor, kaybetmesi ise kolaydır (Nielsen, 1999: 2; Sahay, 2003: 560).

Güven ilişkisinde taraflar birbirlerinin beklentisinden haberdar olmalarına ve birbirlerine karşı dürüst, adil ve iyi niyetli olmalarına rağmen, bir tarafın diğerinin güvenini kötüye kullanması güven kaybına neden olabilir (Erdem, 2003: 137,139).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven kaybı örgütsel bağlılığın ve örgütsel performansın azalmasına, ilişkilerin zedelenmesine, çalışanların moral, motivasyonunun düşmesine ve bunlara bağlı olarak da devamsızlık oranının ve çalışan devir oranının artmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise kendisini ihanete uğramış gibi hissedebilen çalışanda işyerinde şiddete yönelme, hırsızlık gibi olumsuz davranışlar görülebilecektir. Böyle bir ortamda stres seviyesi ciddi derecede yükselirken, yenilik ve yaratıcılık da azalacaktır (Zemke, 2000: 80).

İlişkilerin temelinde güvenin olduğu örgütlerde çalışanlar işleri isteyerek ve severek yaparlar. Ancak güven ilişkisinin zedelenmesi veya güven kaybının yaşanması durumunda güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilere nazaran daha etkilidirler (Reynolds, 1998' den Aktaran: Özer vd., 2006: 106).

Örgütlerde güven kaybı, örgütsel verimliliğin de düşmesine neden olmaktadır. Çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunun var olması ise, işin etkili ve etkin bir şekilde yapılmasını engelleyebilecek tutum ve davranışları elemine ederek verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Nyhan, 2000: 99).

Kaybedilen güvenin onarımı ve yeniden kazanılması için tarafların birtakım

adımlar atması gerekmektedir. Lewicki ve Bunker, bu adımları aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Lewicki ve Bunker, 1996: 130-133):

- Güven ihlali olduğunu fark ederek dile getirmek,
- İhlalin nedenlerini tartışarak ortaya koymak,
- Sergilenen davranışın güven ilişkisine zarar verici düzeyde olduğunu kabul etmek,
- Tarafların sergilediği davranışın sorumluluğunu ve etkilerini kabul etmesi gerekir.

2.6. Güvensizlik Kavramı

Literatürde güven kadar güvensizlik kavramı üzerinde de durulmuş, bazı çalışmalarda güvensizlik, güvenin tersi ya da tek bir boyutun iki uç noktası şeklinde açıklanırken, bazı çalışmalarda da güvenden ayrı bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu tip bir ayırım, güveni ve güvensizliği artıran veya azaltan farklı olguların olabileceğini ve güven ile güvensizliğin bir arada bulunabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda da hem özel hayatta hem de iş hayatında ilişkilerin bölümlere ayrılabilmesi düşüncesini gündeme getirmektedir (Lewicki vd., 1998: 440-442).

Güven, içerisinde duyguların ve duygulara yönelik ön koşulların olduğu bir yapı iken; güvensizlik ise karşı tarafın niyetinden ve/veya yeterliliğinden emin olamama ve buna bağlı olarak da olumsuz bir beklenti içerisinde olma durumudur. Bu durum kişilerde, öncelikle işbirliğinden kaçınma ve karşı taraftan zarar görülebileceğine yönelik endişe duymaya neden olmaktadır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, tarafların birbirleriyle ilgili herhangi bir deneyime sahip olmadıklarında yaşadıkları güvensizlik ile geçmişten gelen, mevcut güven ilişkisinin yok olmasıyla yaşanan güvensizliğin niteliğinin aynı olmamasıdır. Çünkü birinci durumda, tarafların birbirleriyle ilgili bilgisizliği söz konusu iken; ikinci durumda bir nevi ihanet durumu söz konusudur. Zira birinci durumda bilgilenme arttıkça güvensizliğin ortadan kalkma olasılığı güçlenir, ancak ikinci durumda ihanetin niteliği ve algılanış biçimine göre güven ilişkisinde bir travmanın yaşandığı söylenebilir (Erdem, 2003: 159-161).

Örgütlerde karşılaşılabilecek bir güvensizlik ortamında olumsuz birtakım sonuçlar görülebilecektir. Güvensizlik, çalışanların gerekli olabilecek birtakım

değişimlere direnç göstermeleri, bazı durumlarda bilgi saklamaları ve dolayısıyla örgütsel öğrenme ve etkin iletişimin önüne geçmeleri, diğer çalışanlara karşı ön yargılı olmaları gibi birçok olumsuzluğa neden olabilecektir (Senge, 1993: 122-123; Zand, 1972: 230-232).

2.7. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven kavramı, örgüt bilimciler tarafından özellikle son yıllarda sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur. Bu durum örgütlerin yönetim biçimlerinin zamanla değişmesi bu doğrultuda da yönetimlerin zihniyetinin değişime uğraması sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin resmi, bürokratik uygulamaları ve çalışanları ikinci plana iten anlayışının yerini, daha fazla işbirliği ve koordinasyona önem veren, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, çalışanlara değer vererek kararlara katılımlarının sağlandığı çağdaş yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa vd., 2001: 226).

- Sashkin örgütsel güveni, çalışanların örgüt yönetimine olan güveni ve yönetimin söylemlerine ilişkin inançlarının derecesi şeklinde tanımlamıştır (Sashkin, 1990: 6). Örgütsel güven, çalışanların tutum ve inançlarına bağlı olarak geliştirilen işbirliği yapma davranışlarını destekleyen eylemlerine duyulan inanç olarak da tanımlanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001: 456; McAllister, 1995: 28).

- Örgütsel güven, örgütlerde karşılıklı iletişim ve etkileşimle gelişen davranış ve faaliyetlerin olumlu (bazen de olumsuz) sonuçlarına olan güçlü bir inançtır (Bhattacharya vd., 1998: 462).

- Mishra ve Morrissey örgütsel güveni, çalışanın örgütün sağladığı desteğe yönelik algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünde duracağına olan inancı olarak tanımlamaktadırlar (Mishra ve Morrissey, 1990: 444).

- Shockley-Zalabak ve diğerleri ise örgütsel güveni, örgütsel roller, ilişkiler, beklentiler ve karşılıklı bağımlılıklar doğrultusunda örgütteki bireylerin davranışlarına ve niyetlerine karşı pozitif beklenti ve inançlar şeklinde tanımlamışlardır (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35).

- Örgütsel güven, örgütsel adaletin sağlanması, tepe yönetiminin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin

pozitif yönde gelişmesi ve işbirliğinin geliştirilmesi sonucunda oluşan olumlu bir atmosferdir (Neves ve Caetano, 2006: 355).

- Luhmann örgütsel güveni, çalışanların örgüte kuvvetli bir bağlılık duygusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini özümsemeleri şeklinde tanımlamıştır. Yine Greenberg de örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşarak örgütte kalıcı olmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamıştır (Greenberg, 1999: 87; Luhmann, 1979: 6).

Mayer ve diğerlerine göre çalışanlar, ancak olumlu beklentiler içinde olduklarında karşı tarafa güvenirliler ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için de karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar (Mayer vd., 1995: 711).

2.8. Örgütsel Güven Türleri

Bu başlık altında, literatürde örgütsel güven türleri ya da alt boyutları olarak birçok çalışmada ortak konu edinildiği şekliyle yöneticiye güven, örgüte (kuruma) güven ve son olarak da çalışma arkadaşlarına güven kavramlarına değinilecektir.

2.8.1. Yöneticiye Güven

Mayer ve diğerleri yöneticiye güveni, yöneticinin faaliyetleri ve davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek çalışanın duyarlı davranması olarak tanımlamıştır (Mayer vd., 1995: 712).

Örgütsel güvenin sağlanmasında yöneticilere güven büyük rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin belirli bir amaca odaklanmalarını sağlamada önemli bir yeri olan yöneticiye duyulan güven, astlarca örgütün bütününe atfedilebilmektedir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır. Literatürün genelinde de güvenme sürecinin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Konuyla ilgili olarak Whitener ve diğerlerinin "Yönetimsel Güvenilirlik Modeli" adını verdikleri modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarında etkili olacak yöneticilerde bulunması gereken beş faktör tanımlamışlardır. Bu faktörler yönetimsel güvenilirlik anlayışının boyutları olarak ifade edilmekte olup şu şekildedir (Whitener vd., 1998: 516):

- **Davranışlarda tutarlılık:** Yöneticinin geçmişte yaşanan olaylara verdiği tepkiler, gelecekte davranışlarının tahmin edilebilir olmasına yardımcı olacaktır. Tahmin edilebilir davranışlar, ilişkilerdeki güven seviyesinin artmasını sağlar.

- **Davranışlarda dürüstlük ve saygı:** Yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyum, doğruları söylemesi, saygılı olması ve sözlerini yerine getirmesidir.

- **Denetimin paylaşımı ve dağılımı:** Karşı tarafa güvendiğini hissettirmek güven oluşumunun püf noktalarından birisidir, adil ve etkin şekilde olacak denetimin paylaşımı ve kararlara katılım yöneticiye güven duygusunun yerleşmesinde önemlidir.

- **Etkin iletişim:** Alınan kararlara ilişkin doğru, zamanında ve yeterli bilgi verilmesi ile fikirlerin açıkça beyan edilebilmesidir. Etkin iletişim, güvenin yerleşmesinde önemli rol oynamaktadır.

- **İlgili ve özenli davranma:** Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve ilgili davranılması, çalışanların çıkarlarının gözetilmesi ve çalışanların hiçbir şekilde istismara uğramasına izin verilmemesidir.

Bunlar da göstermektedir ki yöneticinin davranışları çalışanların güven algısında son derece etkili olmaktadır. Bu nedenle güvenilir diye nitelendirilebilecek bir yöneticiden beklenen adil, etik, dürüst, saygılı olması ve çalışanları ile etkin ve sağlıklı iletişim kurarak onlarla ilgilenmesidir.

2.8.2. Örgüte (Kuruma) Güven

Çalışma yaşamında örgüte olan güven, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve taklit edilemeyen örtülü bilgisi, bir sosyal sermaye aracıdır (Amit ve Schoemaker, 1993: 39; Prahalad ve Hamel, 1990: 80).

Günümüz örgütlerinin yapısal ve davranışsal özellikleri, sürekli öğrenme, gelişme, yenilik, değişim, artı değer sağlama ve yaratıcılığa dayandırılmaktadır. Bunun için ise örgüt üyelerinin sorgulama yetenekleri tolerans, otonomi ve esneklikle desteklenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca tüm bunların kolektif, bütüncül bir ruhla ortaya konulması beklenmektedir. Bu dinamizm için ise örgütlerde güvene her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Miles ve Snow, 1986:73; Sitkin ve Roth, 1993: 387).

Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara adil bir şekilde terfi, kariyer planlama vb. gibi çeşitli fırsatlar sunulması, çalışanın emeğinin karşılığının tam olarak verilmesi, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi ayrıca saygı, adalet, kalite, paylaşım ve birliktelik gibi kavramlara önem verilmesi örgüte olan güveni artıracaktır (Smith, 1998: 6-9).

Tablo 2.3' de örgütlerde güveni en çok etkilediği tespit edilen faktörler yer almaktadır:

Tablo 2.3: Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

ETKİLİ FAKTÖRLER	İLGİLİ ARAŞTIRMA
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek, yetkinlik	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve diğerleri, 1975; Butler, 1991; Hovland ve diğerleri, 1993
Açıklık, geçmişteki sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; McCauleh ve Kuhnert, 1992
İnanırlılık, itimat edilirlilik	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	McCauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Örgütsel adalet algıları	Mayer ve diğerleri , 1995; Konovsky ve Pugh; 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999, Tyler ve DeGoey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Transformasyonel liderlik	Pillai ve diğerleri , 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003: 144.

Tablo incelendiğinde; örgüt üyeleri arasında yaşanan geçmişteki deneyimler ve iletişimin boyutu, mevcut iletişimin niteliği ve etkinliği, yönetici ve çalışanların yetenekleri, çalışanlara yetki ve sorumluluk devrederek onları güçlendirme, alınan kararlarda ve gerçekleştirilen uygulamalarda açıklık, şeffaflık, örgütün tüm kademelerinde bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin ve özellikle yönetici ve liderlerin

yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet ve itimat edilirliliği, liderin tutum ve davranışları, paylaşımcı örgüt kültürü, örgüt üyelerinin adalet algısı ve son olarak da örgütsel küçülme gibi birçok faktörün yapılan araştırmalarda örgüte olan güveni ciddi anlamda etkilediği ortaya çıkmıştır.

Örgüte güvenin temel fonksiyonları ise şu şekildedir: Örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgüt üyelerinde işbirliğini sağlaması, özgeci ve gönüllü davranışlara yol açması, örgütsel kurallara ve prosedürlere uyumu kolaylaştırması ve örgüt içi çatışmaları azaltmasıdır (Kramer, 1999: 582).

2.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışanların tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi örgüt içerisinde de etkileşim ve iletişim halinde oldukları, karşılıklı paylaşımda buldukları, birlikte hareket ettikleri, sosyal aktivitelere katıldıkları ya da belirli bir amaç veya iş çerçevesinde bir araya geldikleri biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanlar samimiyet, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgi alanları, saygı duyulma, güvende hissetme gibi gereksinimler nedeniyle bir gruba üye olabilirler. Grup üyeleri arasında bir bağlılık, sahiplenme ve grup dinamiği oluşur. Gruplarda ilişkilerin sağlıklı olması ve devamı için ise güven en önemli koşullardandır. Güven duygusunun eksik olduğu çalışanlardan oluşan grupların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesi güçleşir. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer üyelerde güvensizlik oluşturan çalışanlar gruptan dışlanır ve dolayısıyla bu durum da o çalışanı örgüte yabancılaştırabilir. Yabancılaşma durumunda ise çalışanın motivasyonu ve iş başarımı azalarak örgüte olan bağlılığı ve verimliliği olumsuz yönde etkilenir (Topaloğlu, 2010: 45-46). Bu nedenlerle çalışma arkadaşlarına güvenmek örgütsel başarı için son derece önemlidir.

Ayrıca çalışma arkadaşları arasındaki güven ne kadar fazla olursa, örgüt içerisinde kontrol etme ve edilme ihtiyacı o ölçüde az hissedilmektedir (Neves ve Caetano, 2006: 354; Leifer ve Mills, 1996: 126, 129, 130).

2.9. Örgütsel Güvenin Önemi ve Örgüte Katkıları

Beşeri ilişkilerin, etkileşimlerin ve işbirliğinin en yoğun yaşandığı ortamlardan birisi olan örgütlerde, ilk bakışta kurallar, prosedürler ve hiyerarşik yapının örgütsel ortamı şekillendiren temel unsurlar olduğu bilinmektedir. Ancak özellikle günümüzde çoğu zaman beşeri faktörlerin oluşturduğu dinamikler özgün bir karmaşıklıkla formel yapının etkinliğini, verimliliğini ve örgütsel performansı ciddi bir şekilde etkilemektedir (Erdem, 2003: 153).

Günümüz iş dünyasında giderek artan karmaşa ve belirsizlik, bilgiyi sıklıkla paylaşmayı gerekli kılan daha bilgi temelli ürünler ve üretim biçimleri, hem kişiler hem de örgütler arasında güveni oldukça gerekli bir olgu haline getirmiştir (Lane ve Bachmann, 1998: 1).

En temel bakış açısıyla güvenin önemi, insan davranışlarının tahmin edilemez ve kesin bir belirsizlik içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır (Nooteboom vd., 1997: 314). Bu açıdan güven, kişisel ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olarak görülmekte ve örgütlerde ilişkilerin sağlıklı yürümesinde bir bağ işlevi görmektedir. Bu kavram, bilginin en doğru şekilde paylaşılması, iletişimin etkin olması, sorunların çözümü, yetki verilmesi, sorumlulukların paylaşılması ve ortak amaçlara ulaşılması gibi taraflar arasındaki birçok ilişkide temel rol oynayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca güven, çalışanlar açısından gelecekle ilgili belirsizliğin azalmasını, fırsatçı davranışların önlenmesini, örgütte bürokrasiyi azaltarak etkin ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlayarak bireylerin kişisel ve örgütsel amaçlara uyumlu bir şekilde ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır (Yılmaz ve Kabadayı, 2002: 101; Mishra ve Spreitzer, 1998: 575; Solomon ve Flores, 2001: 27-29).

Güven olgusu, örgütlerde uzun dönemli istikrarı ve örgütsel işbirliğini sağlamada, rekabetçi başarıya ulaşmada, çalışanların mutluluğunu sağlama ve yüksek performans gösterme noktasında örgüte katkı sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39; Mayer vd., 1995: 713; Kramer, 1999: 583-584; Dirks ve Ferrin, 2001: 450; Lane ve Bachmann, 1998: 1, Kurşunoğlu, 2009: 915). Bu nedenlerle örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütler, güven düzeyi daha düşük olan örgütlere nazaran daha yenilikçi, işbirlikçi ve çevreye uyumlu bir özelliğe sahiptir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 37; Huff ve Kelley, 2003: 82).

Güven, önemli bir kültürel değer olması sebebiyle örgütsel yapılar üzerinde de etkili olmaktadır. Örgütteki yüksek güven ortamı, örgüt yapısındaki merkezileşme eğilimini azaltırken; güven eksikliği ise merkezileşmeyi arttırmakta ve katı bir dışsal denetimi devreye sokabilmektedir (Sargut, 1994: 101-102).

Ayrıca örgütsel bütünleşmeyi gerçekleştirecek olan çalışanların motivasyonunda en önemli faktörlerden olan güven, kişilerarası iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde, ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesinde ve bilgi paylaşımının artmasında da etkin rol oynamaktadır (Sitkin ve Stickel, 1996: 196-197; Seppanen vd., 2007: 249).

Örgütsel güven, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemelerinde ve yöneticilerinin çalışanların çıkarlarını da gözeterek davranacakları düşüncesinin yerleşmesinde önemli bir faktördür (Erden ve Erden, 2009: 2181). Güvenin çalışanların davranışlarını anlamlandırmada anahtar bir faktör olarak görülmesi de kavramın önemini arttırmaktadır (Driscoll, 1978: 55).

Günümüzde örgütlerde yaşanan krizlerin görünürde ekonomik, sosyal veya politik nedenleri, esasında örgütlerde yaşanan ağır güven krizinin yansımaları durumunda iken; örgüte güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi kritik özelliklerin örgütlerin başarısında önemli rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan oldukça karmaşık ve dinamik değişimler karşısında çevreye ve değişime ayak uydurmak zorunda olan örgütler için güvenin kurumsallaştırılması ve bu doğrultuda neler yapılması gerektiği güven olgusunu iyi analiz edip anlamakla yakından ilişkilidir (Erdem, 2003: 154-155).

2.10. Örgütlerde Güven Ortamının Oluşması

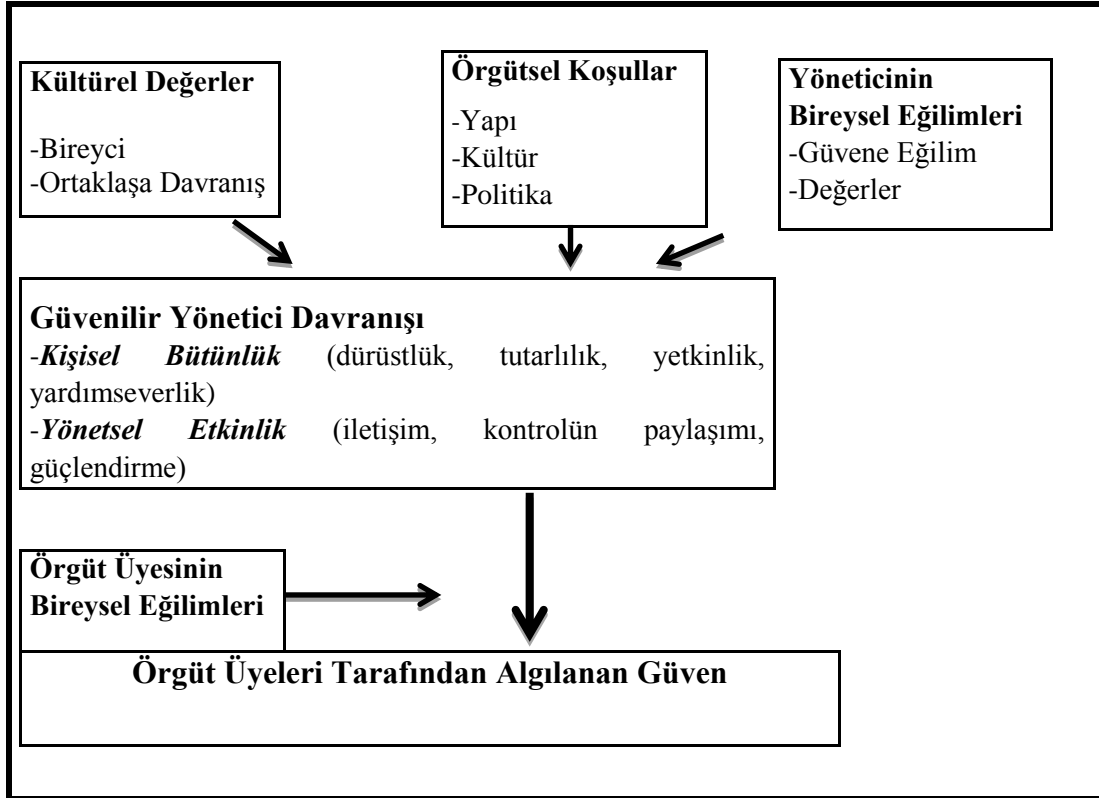
Güven örgütlerde kendiliğinden bir anda ortaya çıkan bir olgu değildir, bu nedenle güven ortamını oluşturmada yönetime büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin güven duygusunu tüm örgüt bünyesine zamanla dikkatli ve özenli bir şekilde aşılması gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler, tutum, davranış ve uygulamalarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgütte güven eğilimini yukarı taşımak için karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, politikaların, dağıtılan ödüllerin ve kısacası örgütteki tüm süreç ve faaliyetlerin etkin ve adil olması gerekmektedir (Shaw, 1997: 28).

Çalışanların paylaştıkları normlar, değerler ve hassasiyetler çerçevesinde düzenli, dürüst ve işbirlikçi şekilde hareket eden örgütlerde güven ortamının oluşması kaçınılmaz olacaktır (Fukuyama, 1998: 37). Bu doğrultuda güven ortamının oluşmasında etik davranışların örgüt bünyesinde geliştirilip içselleştirilmesinin önemli bir etken olduğu belirtilebilir. Bu noktada da yine yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgütte güven ortamı oluşturmak isteyen yöneticilerin, öncelikle çalışanlarının güvenini kazanmaya çalışmaları ve bunu yaparken de güvenilir olmanın kolayca kazanılabilen bir erdem olmadığı bilincinde olmaları gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların çıkarlarını koruyup gözetme noktasında son derece hassas davranarak onların güvenlerini kazanabilirler, çünkü genelde tüm sağlıklı ilişkilerin temelinde etik çerçevede karşılıklı çıkarların korunması yatmaktadır. Bu nedenle, kazandıkları güveni kaybetmemeye özen göstererek onu istismar etmemeleri, örgütte etik değerleri koruyarak ve etik davranışlar sergileyerek çalışanlara örnek olmaları, çalışanlarının çıkarlarını korumaları, ilişkilerinde daima samimi ve açık olmaları gerekmektedir (Bews ve Rossouw, 2002: 385; Strasser, 1995: 146-149).

Mishra ve Morrissey, *örgütlerde güven ortamının geliştirilmesinin dört temel faktöre bağlı olduğunu* belirtmişlerdir. Birincisi, *örgüt içi açık bir iletişim*; ikincisi, *çalışanların kararlara katılımı*; üçüncüsü, *etkin bilgi paylaşımı* ve sonuncusu da *duyguların ve beklentilerin doğru şekilde paylaşımıdır* (Mishra ve Morrissey, 1990: 443).

Örgütsel yaşamda güvenin oluşumunu daha iyi anlayabilmek için aşağıdaki şekil faydalı olacaktır:

Şekil 2.2: Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu



Kaynak: Erdem, 2003: 169.

Şekilde de görüldüğü üzere, örgütsel yaşamda güvenin oluşumunda birçok faktör etkili olmaktadır. Modelde güvenilir yönetici davranışını etkileyen üç değişken olduğu görülmektedir. Bunlar; kültürel değerler, örgütsel koşullar ve yöneticinin bireysel eğilimleri olarak belirtilmiştir. Yöneticinin yaşadığı toplumun kültürü, yetiştirme tarzı; yöneticinin değerleri ve güvene eğilimi ile örgütün esnek veya mekanik yapısı, kültürü ve politikaları yöneticinin güven davranışına etki etmektedir. Bu etkileşimin sonucunda yönetici davranışı ve tutumları ortaya çıkmaktadır. Yönetici davranış ve tutumlarının güvenilir olarak nitelendirilebilmesinin iki temel kıstası ise dürüstlük, tutarlılık, yetkinlik ve yardımseverlik olgularını içeren *kişisel bütünlüğe sahip olma* ile iletişim, kontrolün paylaşımı, güçlendirme olgularından oluşan *yönetimsel etkinliği* sağlayabilmektir. Bu aşamadan sonra ise örgüt üyelerinin kişisel değerleri, karakterleri ve güvene eğilimleri yöneticinin söz konusu olan güven davranışının algılanmasında etkili olmaktadır. Örgüt üyesi, karşılaştığı yönetici davranışını kendi değer süzgecinden geçirdikten sonra, güvenilir olup olmadığına karar vermektedir ve tüm bu sürecin sonunda örgüt üyeleri tarafından algılanan

güven oluşmaktadır.

Neticede konuyla ilgili literatür irdelendiğine güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu belirtilmiş fakat bunun kısa vadede oluşturulmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği hususunda görüş birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139).

Örgütlerde güven ortamının oluşturulması için yapılması gereken faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Bews ve Rossouw, 2002: 385-388):

- Yöneticilere örgütte güvenin nasıl sağlanabileceğine ve güvenilir olmanın yollarına yönelik güven eğitiminin verilmesi,
- Örgütün faaliyetlerinin, politika ve uygulamalarının tümünde açık, şeffaf ve adil olması,
- Yöneticilerin beceri ve yeterliliklerinin çalışanları tatmin edici düzeye getirilmesi,
- Örgütte etik değerlere bağlı kalınması,
- Çalışanlarla sağlıklı ve olumlu iletişim kurulması ve bilgi paylaşımı,
- Örgütün itibar yönetimine önem vermesi.

2.11. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güveni, örgütsel güvenin algılanışını ve örgütsel güvenin hangi temeller üzerine kurulabileceğini açıklama noktasında bazı araştırmacılar çeşitli örgütsel güven modelleri geliştirmişlerdir. Bunlar; Mishra güven modeli, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli, Bromiley ve Cummings güven modeli, Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli, McGregor' un X ve Y Teorisi Bağlamında güven modeli ve son olarak da Likert' in güven modelidir. Söz konusu modellere ayrıntılı olarak değinmekte fayda görülmektedir.

2.11.1. Mishra Güven Modeli

Mishra örgütsel güveni, kişinin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisi şeklinde tanımlayarak, dört boyuttan oluşan bir güven modeli oluşturmuştur. Bu dört boyutun güven algılamasında temel rol oynadığını belirtmiştir. Bu dört boyut şu şekildedir (Mishra, 1996: 265-268; Shockley-Zalabak vd., 2000: 38-40).

- **Yeterlik (competence):** Örgütsel güvenin bu boyutu, çalışanların örgütlerindeki yöneticilerin ve liderlerin yeterliliğine inanması ve emin olmasıdır. Ancak yeterlilik, sadece yönetici veya liderin sağladığı faydaya değil, örgütün değişen çevre ve artan rekabet şartlarında ayakta kalabilme, çevreye uyum sağlayabilme ve rekabet edebilme yeteneğini de kapsayan genelleştirilmiş bir kavramdır. Anlaşıldığı üzere yeterlilik boyutunda, yöneticilerin veya liderlerin belirli yetkinliklere sahip olması ve bu yetkinliklerini örgüt yararına kullanarak çalışanları da memnun etmesi çalışanlarda örgüte güven duygusunu arttırmaktadır. Diğer yandan sürekli değişim halinde olan çevreye ve yeniliklere uyum sağlayabilen, gerekli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilen, rekabetçi güce sahip olabilen ve bu sayede örgütsel başarıyı sağlayabilen örgütler paydaşlarının da güvenini kazanabilecektir. Aksi bir durumda ise hem çalışanların hem de diğer paydaşların örgüte olan güveni azalabilecektir.

- **Açıklık (openness):** Örgüt bünyesindeki açıklık algısını oluşturanlar yine liderler ya da yöneticilerdir. Bu noktada liderlik çabasının samimi olup olmadığı önem taşımaktadır ve lidere büyük görevler düşmektedir. Çalışanlar, liderin açık ve dürüst olduğunu gördüklerinde, örgüte olan güvenlerini devam ettirmek için daha istekli olmaktadır.

- **İlgililik (concern):** İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algısını oluşturur. Çalışanların işlerini yaparlarken karşılaştıkları yardımseverliği, empati kurmayı ve güvenliği içerir. Bu boyut, örgüt üyelerinin liderlerinin ilgililiğini ve samimiyetini algıladığında oluşur.

- **İtimat edilirlilik veya Güvenilirlik (reliability):** Tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Davranış, tutum ve söylemlerde tutarlılık ve uygunluk güvenin oluşumunda etkili olmaktadır. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürürken, tutarlı davranış güven düzeyini artırır.

2.11.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

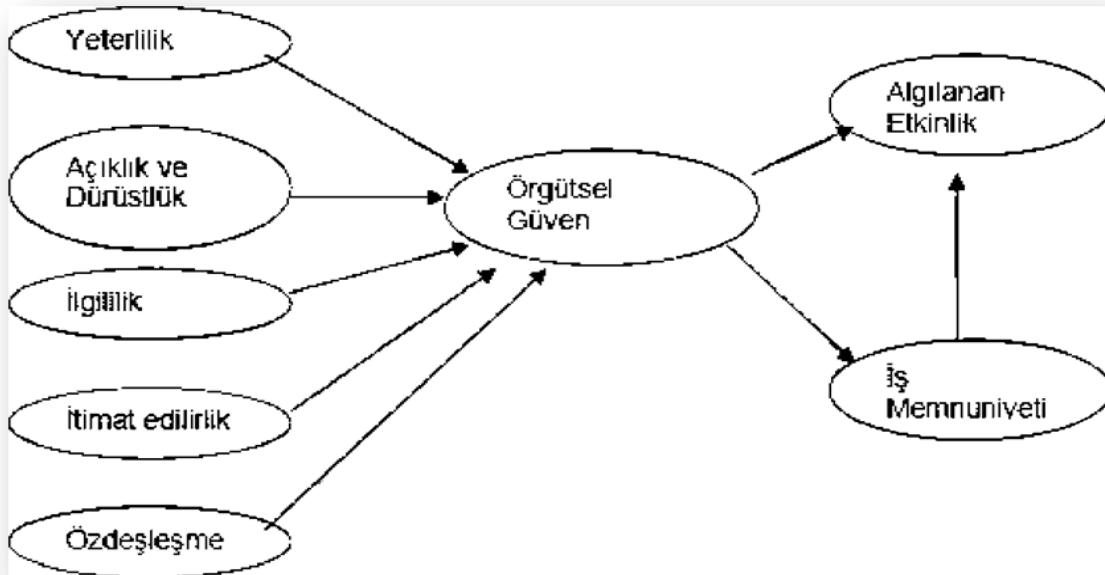
Shockley-Zalabak ve diğerleri, örgütsel iletişim ve iş memnuniyeti konusundaki araştırmalarından sonra Mishra' nın yukarıda bahsedilen dört farklı örgütsel güven boyutuna “*özdeşleşme (identification)*” boyutunu ekleyerek toplamda beş boyuttan oluşan bir model geliştirmişlerdir. Beşinci boyut olan **özdeşleşme**, çalışanların örgütün amaçlarını, normlarını, değerlerini ve inançlarını içselleştirip içselleştirmediklerinin üzerinde durur. (Shockley-Zalabak vd., 2000: 40).

Özdeşleşme, örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte destekte bulunmayı, örgüte bağlılığı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici amaç ve değerlerin algılanmasını içerir (Patchen, 1970: 155-157).

Özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını ve bu şekilde daha fazla motive olmalarını sağlar. Ayrıca örgüt ile bütünleşen çalışanda yüksek düzeyde güven hissi oluşacak ve etkin performans görülecektir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 40).

Shockley-Zalabak ve diğerleri çalışmalarında örgütsel güvenle ilişki içerisinde olan iş memnuniyeti ve algılanan örgütsel etkinlik kavramlarını Şekil 2.3' te yer alan parametreler ile göstermişlerdir:

Şekil 2.3: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri



Kaynak: Shockley-Zalabak vd., 2000: 42.

Şekil 2.3' te Shockley-Zalabak ve diğerleri tarafından geliştirilen örgütsel güven modelinde; yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik, itimat edilirlilik ve özdeşleşme parametrelerinin örgütsel güven üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel güvenin de iş memnuniyeti ve algılanan örgütsel etkinlik üzerinde etkisinin olduğu; iş memnuniyetinin de algılanan etkinlik üzerinde rol oynadığı anlaşılmaktadır.

2.11.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings' e göre güven, a-) bir kişinin veya örgütün açık ve/veya örtülü bir şekilde verilen taahhütlere uygun ve iyi niyetli davranma uğraşına, b-) görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olacağına ve c-) uygun fırsatlar olsa bile diğer tarafın durumundan haksız çıkar sağlamayacağına yönelik kişisel veya örgütsel inançtır. Bu boyutlardan birincisi, bireyin güvenilir bağlılık oluşturmaya yönelik davrandığını ileri sürer. İkinci boyut, güvenilir bireyin davranış ve tutumlarının sözleriyle tutarlı olduğunu belirtir. Üçüncü boyut ise güvenilir bireyin, beklenmedik şartlarda başkalarının kazançlarından yararlanmayacağı, fırsatçılık yapmayacağı anlamına gelir (Cummings ve Bromiley, 1996: 302-304).

Bromiley ve Cummings güveni; duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir olgu olarak nitelendirmiştir. Bu üç güven bileşeni, davranışları açıklamaya yöneliktir. Tablo 2.4' te Bromiley ve Cummings' in güven matrisi tanımlaması yer almaktadır (Cummings ve Bromiley, 1996: 303-304):

Tablo 2.4: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

Güven Matrisi		Güven Bileşenleri		
		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
Güven Boyutları	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde Müzakere Etme			
	Fırsatçılıktan Kaçınma			

Kaynak: Cummings ve Bromiley, 1996: 303.

Neticede Cummings ve Bromiley, güvenilir davranışı, yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi üç boyutu kabul eden ve bu boyutlar doğrultusunda şekillenen

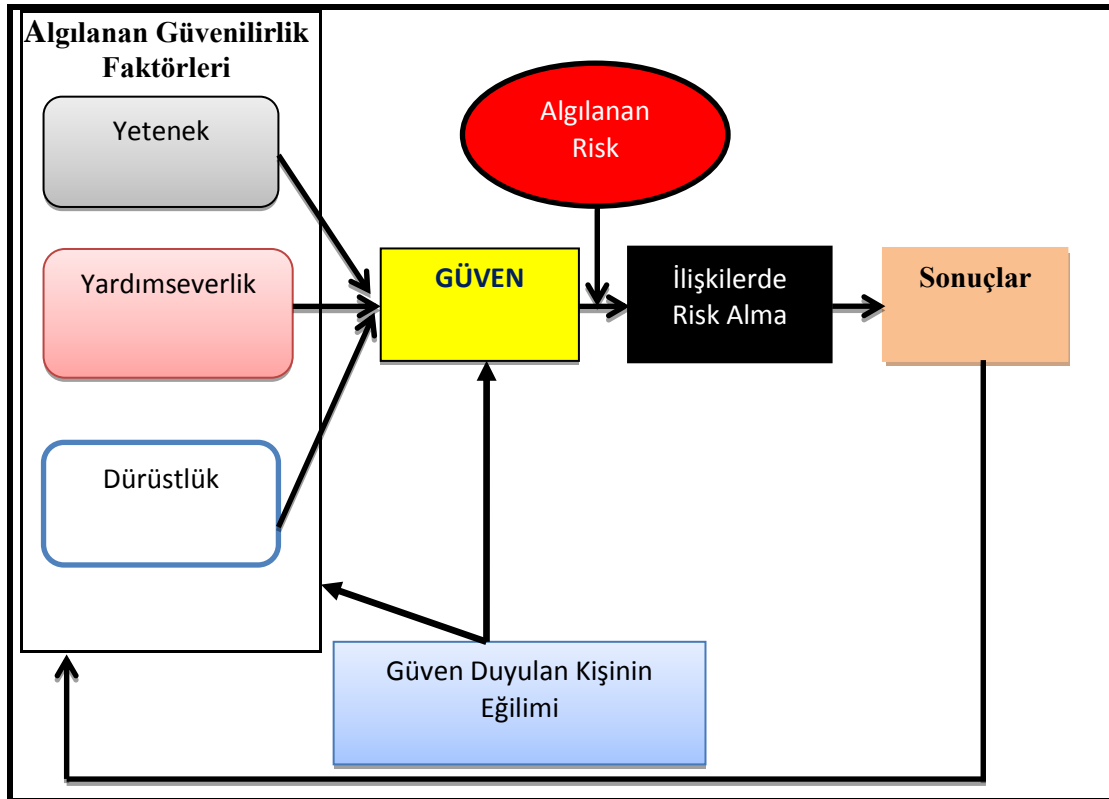
davranış olarak nitelendirmişlerdir. Çalışanlarının ve yöneticilerinin bu üç boyut çerçevesinde davrandığı örgüt ise güvenilir örgüt olarak nitelendirilebilir (Cummings ve Bromiley, 1996: 303).

2.11.4. Mayer, Davis ve Shoorman' ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman, çalışmalarında örgütsel ortamda güven oluşumunda etkili olan noktalar üzerine yoğunlaşmışlardır. Kurdukları model ile güven literatüründe önemli bir yer edinmişlerdir. Söz konusu modele aşağıda kapsamlı bir şekilde değinmekte fayda vardır.

Aşağıdaki Şekil 2.4' de görüldüğü gibi Mayer ve diğerleri modelde örgütsel ortamda karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmuşlar ve güven ilişkisi içindeki tarafları, güvenen ve güvenilen şeklinde ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisini ortaya koyarak risk ve güven ilişkisini incelemişlerdir.

Şekil 2.4: Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli



Kaynak: Mayer vd., 1995: 715.

Modelde örgütsel güven için belirlenen ilk özellik, **örgüt üyelerinin güven eğilimleridir**. Güven eğilimi, başkalarına karşı genelleştirilen bir güven isteğini vurgulamaktadır. Güven eğilimi kavramı, kişilik teorisyenlerinin görüşlerinden yola çıkarak ortaya atılan bir kavramdır. Çalışanların ve yöneticilerin sahip oldukları farklı deneyimleri, kişilik tipleri, geçmişleri ve kültürel donanımları güvene olan eğilimlerini etkilemektedir. Bazı insanlara güvenilmeyeceği çok açık olan durumlarda bile güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır ve bu durum, körü körüne güven şeklinde ifade edilmektedir. Körü körüne güven tanımlamasının içerisinde yakınlık duygusu da yer alır. Örgütsel ortamda çalışanların veya yöneticilerin zaman zaman herhangi bir neden olmaksızın kendilerini, çalışma arkadaşlarına, yöneticisine veya örgütüne yakın ya da uzak hissetmeleri körü körüne güvene iyi bir örnek teşkil eder. Bu durumda yakınlık duygusunun da güveni etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Araştırmacılar modellerinde, güvenen kişinin güvenme eğilimi arttıkça, güvenilen hakkında bilgiye ihtiyaç olmaksızın güvenin oluşacağını iddia etmişlerdir (Mayer vd., 1995: 715).

Modeldeki ikinci özellik, **güvenilirliği etkileyen unsurlardır**. Güvenilenin sahip olduğu özellikler ve eylemlerinin güvenilirliği etkileyeceği varsayılmıştır. Güvenilirlik kavramı ise yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi üç unsurla açıklanmıştır. **Yetenek**; beceri, ustalık ya da belirli bir alandaki yetkinlik olarak açıklanmıştır. Örgüt içerisinde çalıştığı alanda yetenekli ve uzman olan bir kişinin, diğer alanlarda da uzman ve yetkin olacağını düşünülmemesi gerektiğini de vurgulamışlardır. Örneğin; teknik konularda yetenekli olan bir mühendisin, insan ilişkilerinde de aynı derecede yetenekli olamaması bu durumu açıklamaktadır. **Yardımseverlik**, dışarıdan hiçbir ödül beklentisi olmadan, insanlar için iyi, faydalı şeyler yapma isteğinde olma ve bunu yapmaya inanma şeklinde ifade edilmiştir ve yardımseverliğin güven için etkili bir oryantasyon olacağını belirtilmiştir. **Dürüstlük** ise güvenilir kişinin kendisine güvenen kimselerin kabul edebileceği ilkeler doğrultusunda geçmişteki tutum ve davranışları ile şu andakiler arasında tutarlı, davranış ile söylemleri uyumlu ve adil, doğruluk bilinci içinde hareket eden, iyi karakterli ve değerleri uyumlu şeklinde tanımlanmıştır. Bu modelde Mayer ve diğerleri güvenin, güvenilenin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğüne ilişkin algılar

sonucunda oluştuğunu ve güvenmenin güven eğiliminin bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadırlar (Mayer vd., 1995: 717-720).

Mayer ve diğerlerinin modellerindeki üçüncü ve son özellik ise **risk**dir. Burada, güven ve güven davranışı arasında, riski “kabul etme isteği” ve riski “üstlenme” şeklinde temel bir ayrım yapılmıştır. Kişi güvене bilmek için riske ihtiyaç duymamaktadır, ancak güvenme davranışı gerçekleştiğinde ise riske girmiş olmaktadır. Bu aynı zamanda güven ve güvenin sonuçları arasındaki farkı da göstermektedir. Güven, ilişkide risk almayı gerektirmektedir. Örneğin; yönetici önemli gördüğü bir işi astına devrettiğinde risk almış olur. Ast tarafından iş hatalı yapıldığında tüm riskin sorumluluğu yöneticinin olacaktır. Dolayısıyla örgütsel ortamdaki ilişkilerdeki güven düzeyi, güvenen tarafın risk alma isteğini ve ne kadar risk alabileceğini de etkileyecektir. O halde modeldeki algılanan risk, güvenen kişinin kazanç ve kayıp olasılığına ilişkin inançlarını da içerir. Güven, risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını artırır, ancak algılanan risk, güven düzeyinden yüksek olursa risk alma ihtimali de azalacaktır (Mayer vd., 1995: 724-726).

2.11.5. McGregor’ un X ve Y Teorisi Bağlamında Güven Modeli

McGregor' a göre, yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışları üzerinde etkilidir. McGregor' un geliştirdiği X ve Y teorileri, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden ve temel görüşleri itibariyle birbirlerine zıt teorilerdir. X teorisi, insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Genellikle bilimsel yönetim anlayışı ve bürokratik yaklaşımla bağdaştırılan bu teori, yönetimin çalışanlarına güvenmediğini, çalışanların tembel olduklarını ve işlerini severek yapmadıklarını, çalışanların aralarındaki işbirliğinin yalnızca yoğun kontrol mekanizmaları devredeyken sağlanarak işlerine odaklanabileceklerini öne sürmektedir. Diğer yandan Y teorisi ise, çalışanlara güvenen, motivasyonlarının sağlanması ve verimli olmaları için onlara güç veren, çalışanların kişisel değerleri ve amaçları ile örgütün amaç ve değerlerini ortak bir paydada bütünleştirebileceğine inanan, çalışanlara değer veren bir yaklaşımdır. Y teorisi, çalışanların kendi kendilerini kontrol edebileceklerini ve sorumluluk almaktan kaçmayacaklarının altını çizmektedir. McGregor' a göre Y teorisi, çalışanların moral, motivasyonlarını artırarak verimli çalışmalarına neden olmaktadır (Balay, 2000: 18).

Özetle, McGregor' un Y teorisi çalışanlara güven duyan, değer veren bir destekleyici bir yapıda iken; X teorisi ise çalışanlara güvenmeyen, hak ettiği değeri vermeyen bir yapıya sahiptir.

2.11.6. Likert' in Güven Modeli

Likert, iki farklı güven modeli ortaya koymuştur. Bunlardan ilkinde, örgütlerin mevcut yönetim sistemlerinin 1' den 4' e kadar uzanan bir süreklilik içerisinde olduğunu iddia etmiştir. Bu sistemler ise şunlardır (Eren, 2006: 33-35):

- *Sistem 1:* Yönetim, çalışanlara nadiren karar verme sürecine katılma fırsatı tanır ve onlara güveni yoktur. Kararların büyük kısmının alınması ve amaç belirleme, örgütün üst kademesi tarafından gerçekleştirilir ve emir-komuta zinciri aracılığıyla alt kademelere iletilir. Çalışanlar daha çok korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılır ve verilen ödüller fizyolojik ve güven ihtiyaçlarını karşılar. Çalışan ve yöneticiler arasında ilişkiler zayıf olduğu gibi, korku ve güvensizlikle doludur, örgütte denetim süreci genellikle üst kademenin ilgilendiği bir iş halindedir.

- *Sistem 2:* Yönetimin çalışanlara karşı güveni vardır ve bu güven, çalışanın hizmetkârına gösterdiği güven duygusu biçiminde ortaya çıkmıştır. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların tespit edilmesi tepe yönetimi tarafından yapılırken, bazı kararlar da birtakım kısıtlamalar çerçevesinde alt yönetime devredilir. Çalışanları motive etmede hem ödüle hem de güçlü cezalara başvurulur. Yönetici astı ile iletişimini, asta bahsettiği bir lütf olarak görürken; ast ise kendisini korku ve tereddüt dolu bir iletişim içinde görür. Denetim süreci ise hala üst yönetimin elindedir, nadiren bazı denetim faaliyetleri orta ve alt kademeye devredilmiştir.

- *Sistem 3:* Yönetimin çalışanlara tam ve net olmayan ancak önemli ölçüde sayılabilecek bir güveni vardır. Politikaların belirlenmesi ve kararların alınması büyük ölçüde tepe yönetimi tarafından gerçekleştirilir. Çalışanların sınırlı düzeyde uzmanlıkları doğrultusunda özel ve teknik kararlar vermelerine izin verilir. Örgütsel iletişim, ast-üst hiyerarşisi şeklinde çift yönlü olarak işler. Ödüller ve çalışanlara ilgi gösterme ile nadiren verilen cezalar motivasyon aracı olarak kullanılır. Önemli denetim faaliyetleri üst ve orta kademededen, alt kademeye doğru devredilerek çalışanlara sorumluluk duygusu kazandırılmış olur.

- *Sistem 4*: Yönetimin çalışanlara güveni tamdır. Karar verme mekanizması koordineli bir şekilde yalnızca aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru yatay olarak da işlemektedir. Çalışanlara, maddi ödülleri artırılması, amaçların belirlenip kararlara katılım noktasında söz hakkı verilmesi, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi imkânının verilmesi ile eksiksiz bir motivasyon sağlanmak istenmektedir. Yüksek oranda güven duygusu ve arkadaşlık ortamı, çalışan-yönetici ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Çalışanlara denetim sürecine katılmaları için geniş yetki ve sorumluluklar verilmiştir.

Sonuç olarak; sistem 1, görev ve iş odaklı otoriter ve biçimsel bir yönetimi temsil ederken; sistem 4, grup çalışmasına ve karşılıklı yüksek güvene dayanan ilişkileri temsil etmektedir. Sistem 2 ve sistem 3 ise bu iki zıt kutbun arasında kalan orta aşamalıdır. Likert' e göre örgütün yönetim tipi sistem 4' e ne kadar yakın olursa o ölçüde yüksek verimlilik ve etkinlik sağlanır (Eren, 2006: 35).

Likert' in *diğer güven modeli* ise şu şekilde olmuştur. Likert; *sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı* olmak üzere dört farklı bileşenden oluşan bir örgüt modeli geliştirmiştir. Likert, bu beş bileşen arasından katılımcılığı benimseyen örgütlerde güven düzeyinin yüksek olacağını iddia etmiştir. Katılımcı organizasyonlarda, daha az kontrol, daha az bürokrasi, yüksek verimlilik ve en önemlisi de kararlara katılım, etkin iletişim ve bilgi paylaşımı söz konusudur. İşgücü devamsızlık ve devir oranları düşük, dolayısıyla kaynakların etkin kullanımı ön planda olmaktadır. Likert, katılımcı yönetim modelinin örgütsel başarıyı sağlamada önemli rol oynayacağını savunmuştur (Balay, 2000: 16). Bu noktada kısaca özetlemek gerekirse; Likert' in katılımcı, paylaşımcı rolünü örgütte hâkim kılan yönetimler, bilgi paylaşımı, çalışanların kararlara katılımı ve etkin iletişim sayesinde güven duygusunun örgüte yayılmasında önemli katkılar sağlamış olacaktırlar.

2.12. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Literatürde konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde yüksek düzeydeki örgütsel güvenin iş yaşamında birçok olumlu sonuca neden olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Rousseau vd., 1998b: 393; Driscoll, 1978: 50; Muchinsky, 1977: 600; Thomas, Zolin ve Hartman, 2009: 288; Hollon ve Gemmill, 1977: 454; Costigan vd., 1998: 310-311; Arnold vd., 2001: 315; Cunningham ve McGregor, 2000: 1585; Pillai vd., 1999: 897; Podsakoff vd., 1996: 259; Rich, 1997: 319; Huff ve Kelley, 2003: 82; Arslantaş, 2008: 111; Hardy vd., 1998: 64; Gilbert ve Tang, 1998: 323):

- Örgütte etkin bir iletişim yapısının oluşması ve sürdürülmesine katkı sağlar,
- Örgütte karmaşıklığı ve belirsizliği azaltarak koordinasyonu teşvik eder,
- Örgütsel etkililiği sağlar,
- Örgütsel performansın artmasına yardımcı olur,
- Grupların ve örgütün verimliliğini artırır,
- Çalışanların fikirlerini, örgütsel işleyişte fark ettikleri olumsuzlukları açıkça dile getirmelerini sağlar,
- Çalışanların motivasyonunu artırır,
- Çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını düşürür,
- Örgütte yaratıcılığa teşvik eder,
- İşbirliğini ve dayanışmayı artırır, takım ruhu oluşturur,
- Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırır,
- Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlar,
- Örgütte fırsatçı davranışların son bulmasına katkı sağlar.

Buraya kadar olan kısımda, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven konularıyla ilgili kavramsal çerçeve ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümde ise psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik yapılan araştırmaya değinilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcileri üzerinde yapılan bir anket çalışması ve bu çalışmanın analizleri sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bu bölüm altında; araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın kapsamına, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmalara, araştırma metodolojisine, analizler ve bulgulara, bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasına, son olarak da hipotezlerin test edilmesine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmada, günümüz istihdam anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan, çalışanların kurumlarıyla yaptıkları psikolojik sözleşme ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Uluslararası yazında ve ulusal yazında çok sayıda çalışma yapılmamış olması nedeniyle psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişkinin Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcileri üzerinde ampirik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Bu vasıta ile özellikle ulusal literatüre de katkı sağlamak hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın uygulama kısmının ana hatları, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramlarını ele alan örgüt araştırmacılarının çalışmalardan oluşan birincil veriler incelendikten sonra verilmiştir. Örneklem seçiminde özellikle psikolojik sözleşme kavramının etkili bir şekilde test edilebileceği alanlar araştırılmıştır. Yapılan literatür taramasında ise psikolojik sözleşme kavramını ele alan

araştırmacıların psikolojik sözleşme ve ihlalinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini çeşitli meslek gruplarını kapsayan örneklemeler üzerinde araştırdıkları tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda geçmişteki çalışmaların tek bir meslek grubu üzerinde araştırma yapmış olmalarının tespit edilmesi nedeniyle bu çalışmada da tek bir meslek grubu üzerinde veri toplanmasına karar verilmiştir. Satış ve pazarlama temelli işlerde prim sistemine dayalı belirli bir kotayı yakalamak amacıyla çalışanların çoğu zaman belirsiz ve uzun saatler çalışmaları, sektörün çalışanlar ve firmalar açısından oldukça yoğun rekabet halinde olması, sektörde işgücü devir oranının özellikle son zamanlardaki gelişmelerle iyice artması gibi nedenlerle çalışmanın kapsamını ilaç temsilcilerinin oluşturmasına karar verilmiştir.

3.3. Konuyla İlgili Çalışmalar

Literatürde psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılmış çalışmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Robinson ve Rousseau (1994), “*Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm (Psikolojik Sözleşmenin İhlali: Sıra Dışı Bir Durum Değil, Bir Standart)*” isimli çalışmalarında, psikolojik sözleşme ile güven arasındaki ilişkinin yönünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, Batı Amerika’ daki bir yönetim okulundan mezun olan 128 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali ve güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin güveni olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

- Robinson (1996), “*Trust and Breach of the Psychological Contract (Güven ve Psikolojik Sözleşmenin İhlali)*” isimli çalışmada, çalışan-işveren ilişkisinde güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, 125 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasında güçlü ve ters yönlü, anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların örgüte katkılarını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Güven kaybının, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışanın örgüte katkısında belirleyici rol oynadığının altı çizilmiştir.

- Kingshott tarafından 2006 yılında yapılan “*The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationships: A Social Exchange View (Psikolojik Sözleşmenin Tedarikçi-Müşteri İlişkileri Dahilinde Güven ve Bağlılık Üzerine Etkisi)*” isimli çalışmada, psikolojik sözleşmenin varlığını kanıtlamak ve motorlu taşıt endüstrisindeki tedarikçi-müşteri arasındaki güven ve bağlılık ile karşılıklı etkilerini saptamayı amaçlamıştır. Seçilen distribütör firmalardan elde edilen 343 anketin analizleri sonucunda, ilişki psikolojik sözleşme ve güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

- Atkinson tarafından 2007 yılında yapılan “*Trust and The Psychological Contract (Güven ve Psikolojik Sözleşme)*” başlıklı çalışmada, güven ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla bir örnek olay çalışması yapılmıştır. Bu doğrultuda; imalat, finans ve yazılım alanındaki üç firma üzerinde kritik olay çalışması yöntemi uygulanmış ve 41 görüşme yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre ise, psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan ilişki ve işlemsel psikolojik sözleşme ile güven arasında pozitif ve anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Örgütlerde güvenin, psikolojik sözleşme ve alt boyutlarını destekleyici bir unsur olduğu belirtilmiştir.

- Özgen (2010), “*Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma*” isimli çalışmada, anket yöntemi kullanarak, psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının (ilişki ve işlemsel psikolojik sözleşmeler) ve psikolojik sözleşme ihlalinin güven üzerindeki etkilerinin araştırılmasını amaçlamıştır. Bu doğrultuda, Sivas ili merkezde faaliyet gösteren üç kamu hastanesinde, uzman doktor, pratisyen doktor, hemşire, ebe, teknisyen, memur ve hizmetlilerden oluşan personele anket dağıtılmıştır ve bunlardan 612 adeti değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda; psikolojik sözleşme ve güven değişkeni arasında düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunurken, psikolojik sözleşme ölçeğinin alt boyutlarından olan işlemsel psikolojik sözleşme ile güven arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişki; ilişki psikolojik sözleşme ve güven arasında ise yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile güven değişkeni arasında ise orta düzeyli ve negatif bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

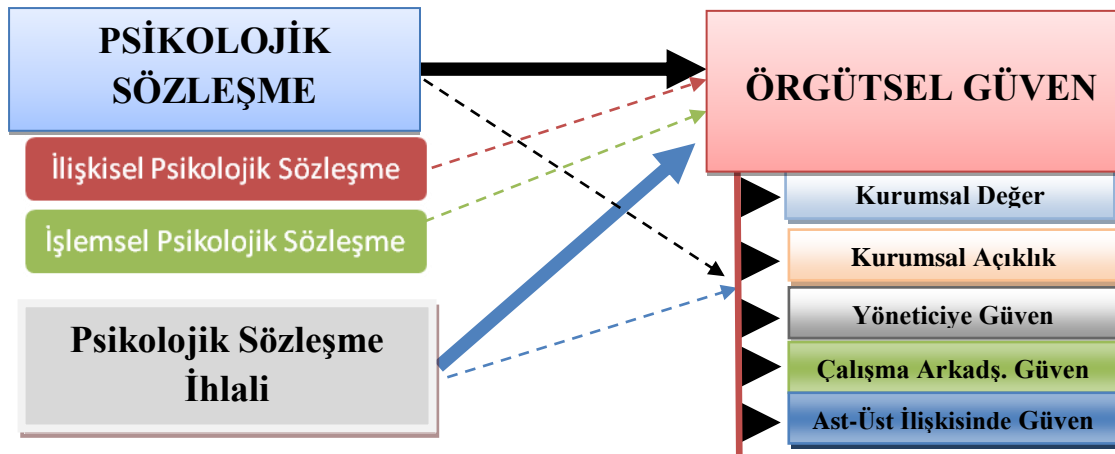
3.4. Metodoloji

Metodoloji başlığı altında araştırmanın modeli ve hipotezlerine, araştırmanın yöntemine, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçeklere, pilot çalışma ve anket formunun uygulanmasına yer verilecektir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma çerçevesinde psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan ilişkisel ve işlemsel sözleşmenin örgütsel güven üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin de örgütsel güven üzerinde ne tür bir etkiye yol açacağı sorgulanmak istenmiştir. Yukarıda ele alınan konuyla ilgili yapılmış çalışmalar da göz önüne alınarak araştırma modeli ve hipotezler belirlenmiştir. Araştırma modelini aşağıdaki gibi şekillendirmek mümkündür:

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- **H₁**: İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
 - **H_{1a}**: İlaç temsilcilerinin ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
 - **H_{1b}**: İlaç temsilcilerinin işlemsel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
 - **H_{1c}**: İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

- **H₂**: İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel güven üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
 - **H_{2a}**: İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H₃**: İlaç temsilcilerinin ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark vardır.
- **H₄**: İlaç temsilcilerinin ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile şirketlerindeki çalışma yılları arasında anlamlı fark vardır.
- **H₅**: Örgütsel güven ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

3.4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi, cevaplama oranının yüksek olması ve çok soru sorulmasına imkân vermesi yönünden tercih edilmiştir.

Veri analizinde öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra ise demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme ve örgütsel güven üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla fark testleri yapılmıştır. Son olarak da psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek ve aralarındaki ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esaslı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcileri oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, evrenin yaklaşık 350 ilaç temsilcisinden oluştuğu belirlenmiştir.

Evren sayısının aşırı fazla ve ulaşılamaz olmamasından ötürü evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Konya ilinde toplam 350 adet anket, yüz yüze anket yöntemiyle çalışma evrenine ulaştırılmaya çalışılmıştır.

3.4.4. Pilot Çalışma

Alan araştırmalarında, gerçek araştırmanın uygulanmasından önce kullanılacak olan ölüm aracının denenmesi ve aracın güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılabilmesi için pilot çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmada n bir alan araştırması yapılmıştır. Sanal ortam aracılığıyla ve yüz yüze görüşme yoluyla 30 adet anket Konya ilindeki ilaç temsilcilerine uygulanmıştır.

Pilot alışma sonucunda, elde edilen verilerle yapılan güvenilirlik ve faktör analizi ve sektörün nc kişileriyle yapılan görüşmeler neticesinde 12 sorudan oluşan örgütsel güven lği yerine daha kapsamlı bir ölçek uygulanmasına karar verilmiştir. Ayrıca bazı muğlak ifadeler düzeltilmiş, demografik değişkenlerde de kk düzeltmeler yapılmıştır.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan lekler

Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin düzeyini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ve 17 sorudan oluşan ‘‘Psikolojik Sözleşme lği’’ ‘nden yararlanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalinin llmesi amacıyla ise Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş 3 sorudan oluşan psikolojik sözleşme ihlali lğinin Likert lği olarak puanlandırılmış tek sorusu kullanılmıştır.

Çalışanların rgtsel güven düzeylerinin llmesi amacıyla ise farklı ölçeklerden yararlanılmıştır. Toplam 30 sorudan oluşan ölçekte; örgüte güven düzeylerinin llmesi için kullanılan 12 soru, Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen ‘‘rgtsel Güven Envanteri’’ nin kısa formu kullanılarak oluşturulmuştur. Yöneticiye güvenin llmesi için kullanılan 7 soru, Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından geliştirilen ‘‘rgtsel Güven Envanteri’’ ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster' in (1994) ‘‘Kk İşletmeler ve Sorunları’’ ile ilgili ‘‘Güven Envanteri’’ yardımıyla yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin llmesi amacıyla 5 soru, Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen ‘‘İş Ortamında Kişiler arası Güven’’ lğinden yararlanılarak yapılmıştır. Örgütün kendisine güvenin llmesi için ise 6 soru yine Nyhan ve Marlowe' un (1992) lğinden yararlanılarak yapılmıştır.

Çalışanların demografik özellikleri olarak ise yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, ilaç sektöründeki çalışma yılı, aynı firmadaki çalışma yılı, çalıştıkları toplam firma sayısı ve günlük ortalama çalışma saatleri sorulmuştur.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven ölçeklerinde yer alan yargılara cevaplayıcıların katılım düzeylerini belirlemek amacıyla; yargılara katılım düzeyleri, "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "4: Katılıyorum", "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde olmak üzere 5' li Likert ölçeği şeklinde ifade edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde ise yargıya katılım düzeyini belirlemek amacıyla "1: Tamamen Karşılanıyor", "2: Çoğu Karşılanıyor", "3: Biraz Karşılanıyor", "4: Kısmen Karşılanıyor", "5: Hiç Karşılanmıyor" şeklinde olmak üzere 5' li Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.4.6. Verilerin Toplanması

Yüz yüze anket yöntemiyle ve sanal ortam aracılığıyla dağıtılan 350 adet anket, dağıtılan firma ve hastanelere tekrar ziyarette bulunularak ve sanal ortamdan geri dönüşler ile toparlanmıştır. Toplamda anketlerden geri dönenlerin sayısı 200 adet olmuştur. Yani, katılım oranı %57 olmuştur. Bu oran ise kabul edilebilir düzeydedir. Ancak 200 adet anketten 34 adeti eksik veriler olması ve dikkatsizce doldurulmuş olmaları sebebiyle değerlendirmeye alınmamış, sonuç olarak toplamda 166 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.5. Analizler ve Bulgular

Bu bölümde, dağıtılan anketlerden değerlendirmeye alınan 166 adet anketin, SPSS 15.0 istatistik analiz programı aracılığıyla yapılan analizleri, ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

3.5.1. Frekans Analizi

Frekans analizinde genel olarak demografik değişkenlere ilişkin genel istatistiklere yer verilmiştir. Bu analizde genel bir bakış açısı ile katılımcıların cevapları irdelenmektedir.

Tablo 3.1: Demografik Özelliklere İlişkin Genel İstatistikler

	Yaşı	Cinsiyeti	Medeni Durumu	Sektör Yılı	Firma Sayısı	Çalışma Yılı	Eğitim Durumu	Çalışma Saati
N Geçerli	165	166	163	154	164	149	165	160
N Kayıp	1	0	3	12	2	17	1	6
Ortalama	3,16	1,19	1,70	8,66	2,36	5,23	3,87	9,56
Medyan	3,00	1,00	2,00	8,00	2,00	4,00	4,00	9,00
Mod	3,00	1,00	2,00	10,00	1,00	1,00(a)	4,00	8,00
Std. Sapma	,99	,39	,45	5,13	1,32	3,97	,80	1,66
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
Maksimum	6,00	2,00	2,00	24,00	6,00	20,00	6,00	17,00
Toplam	529	201	281	1351	393	791	647	1550

Yukarıdaki tablo incelendiğinde tüm demografik değişkenlere ilişkin toplu bir bakış açısı sunulmaktadır. Buna göre geçerli anket sayıları ile geçerli cevaplar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Yani, bazı katılımcılar bazı soruları eksik bırakmışlardır.

Tablo 3.2: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımı

Demografik Özellik	Frekans	Yüzde (%)
Yaş		
18-23	2	1,2
24-29	40	24,1
30-35	70	42,2
36-40	34	20,6
41-46	17	10,3
47 ve üzeri	2	1,2
Cinsiyet		
Bay	135	80,4
Bayan	33	19,6
Medeni Durum		
Bekâr	49	29,2
Evli	116	69
İlaç Sektöründeki Çalışma Yılı		
1-5 yıl	49	31,4
6-10 yıl	62	39,7
11-15 yıl	30	19,2
16 – 25 yıl	15	9,5
Çalışılan Firma Sayısı		
1	51	30,4
2	49	29,2
3	40	23,8
4	15	8,9
5	2	1,2
6	9	5,4

Mevcut Şirkette Çalışılan Yıl		
1 - 2	46	27,7
3 - 5	47	28,3
6 - 9	30	18,1
10 ve üzeri	26	15,7
Eğitim Durumu		
Lise	14	8,4
Ön Lisans	23	13,8
Lisans	101	60,5
Yüksek Lisans	28	16,8
Doktora	1	,6
Günlük Çalışma Saati		
4	1	,6
8	53	32,7
9	32	19,8
10	39	24,1
11	11	6,8
12	22	13,6
13 ve üzeri	4	1,44

Demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımı incelendiğinde katılımcıların;

- % 42,2' sinin "30-35" yaş, %24,1' inin "24-29" yaş, %20,5' inin "36-40" yaş ve %10,2' sinin "41-46" yaş aralığında olduğu, ayrıca "18-23" ile "47 ve üzeri" yaş aralıklarında sadece ikişer kişinin olduğu,
- % 80,4' ünün bay, % 19,6' sının ise bayan olduğu,
- %69' unun evli ve % 29,2' sinin ise bekâr olduğu,
- %39,7' sinin "6-10" yıldır, %31,4' ünün "1-5" yıldır, %19,2' sinin "11-15" yıldır, %9,5' inin ise "16-25" yıldır ilaç sektöründe çalıştığı,
- % 30,4' ünün "1", %29,2' sinin "2", %23,8' inin "3", %8,9' unun "4", %5,4' ünün "6" ve son olarak %1,2' sinin "5" farklı firmada çalıştığı,
- %27,7' sinin "1-2" yıldır, %28,3' ünün "3-5" yıldır, %18,1' inin "6-9" yıldır, %15,7' sinin ise "10 ve üzeri" yıldır mevcut şirkette çalıştığı,
- %60,5' inin lisans, %16,8' inin yüksek lisans, %13,8' inin ön lisans, %8,4' ünün lise ve %0,6' sının (sadece 1 kişinin) ise doktora mezunu olduğu,
- Günlük çalışma süresinin ise ortalama 8-10 saat arasında değiştiği, görülmektedir.

3.5.2. Faktör Analizi

Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ve önemli faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan anketlerde hem psikolojik sözleşme hem de örgütsel güven kavramlarını etkileyen faktörleri belirlemeye ilişkin literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme ile ilgili 17 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği ve örgütsel güvene ilişkin ise 30 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven ölçeklerinin alt boyutlarını tespit etmek için faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Bütün boyutlar için KMO değerinin 0,50'nin üstünde olduğu ve Bartlett testinin ise 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Analizler temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır.

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ve örgütsel güveni oluşturan ifadelerin katılımcılar tarafından kaç farklı boyutta algılandıklarını belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

3.5.2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yapılan faktör analizi sonucunda soruların ve veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO ve Bartlett testleri uygulanmış ve KMO değeri 0,748 ve Bartlett testi ise 0,00 çıkmıştır, bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3: Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik Analizi
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	S.13 Sıkı çalıştığım takdirde birimimde veya farklı birimlerde daha iyi olanaklara kavuşma imkânım vardır.	,786	23,701	,825
	S.8 Kendimi bu kurumun bir parçası gibi hissediyorum.	,762		
	S.16 Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak isterim.	,714		
	S.5 Bu kurumda yükselmeyi umuyorum.	,663		

	S.12 Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	,658		
	S.3 Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	,624		
	S.10 Bu kurumda çalışanlar emeklerinin karşılığını tam olarak almaktadırlar.	,608		
	S.14 Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	,600		
	S.17 Yüksek iş temposunda çalışıyorum.	,343		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	S.9 Bu kuruma bağlılığım iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	,700	15,534	,688
	S.7 İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	,684		
	S.2 Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	,565		
	S.11 Çalışanın işine kendisini fazlasıyla kaptırmaması gerekir.	,560		
	S.1 Bu işi sadece para için yapıyorum.	,551		
	S.15 Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	,481		
	S.4 Sadece işimin gereklerini yerine getiririm, sorumluluğumda olmayan işlere karışmam.	,465		
	S.6 Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	,451		

Yukarıdaki tablo psikolojik sözleşme ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre katılımcılar, psikolojik sözleşmeye yönelik ifadelerden oluşan Likert ölçekli soruları iki farklı boyutta algılamışlardır. Ankette 19 sorudan oluşan psikolojik sözleşme ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda iki boyut ve 19 soru şeklinde ayrı ayrı boyutlarda ele alınmıştır. Bu iki faktörün psikolojik sözleşme kavramını % 39,235 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise *İlişkisel Psikolojik Sözleşme faktörü* için % 23,701 ve *İşlemsel Psikolojik Sözleşme faktörü* için ise % 15,534 oranındadır. Bu faktörlerin ayrı ayrı güvenilirliklerine bakıldığında ise *İlişkisel Psikolojik Sözleşme faktörünün* % 82,5 ile mükemmel düzeyde güvenilir olduğu ve *İşlemsel Psikolojik Sözleşme faktörünün* ise % 68,8 ile nispeten kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine sahip oldukları sonucuna varılmaktadır.

Her bir faktörün güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir;

- Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizi; yapı geçerliliğini test etmek için kullanılan ve boyutları belirlemeye yarayan bir analiz yöntemidir. Faktör analizi ile belirlenen her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken “alpha” modeli kullanılan yöntemlerden biridir. Cronbach’s Alpha, sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu alpha değeri faktör altındaki soruların güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak sosyal bilimlerde bu sınır 0,60 ve üstü olarak da kabul edilmektedir.

- İlişkisel Psikolojik Sözleşme Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	9

Toplam Madde Güvenilirliği

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Psk13	30,3735	27,920	,671	,790
Psk8	30,1928	28,229	,650	,793
Psk16	30,0904	28,677	,608	,798
Psk5	30,3193	28,473	,558	,803
Psk12	30,2952	29,700	,543	,806
Psk3	30,3012	28,745	,507	,810
Psk10	30,5964	29,054	,469	,815
Psk14	30,5120	29,257	,487	,812
Psk17	29,7530	33,072	,258	,833

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde psikolojik sözleşme kavramının alt boyutlarından olan *İlişkisel Psikolojik Sözleşme faktörünün* dokuz alt sorudan oluştuğu ve mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değeri 0,825 olarak en yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

- İşlemsel Psikolojik Sözleşme Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,688	8

Toplam Madde Güvenilirliği

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Psk1	22,0366	25,042	,353	,665
Psk2	21,9268	25,234	,368	,661
Psk4	22,2439	25,302	,330	,670
Psk6	21,9817	26,104	,266	,685
Psk7	22,2439	22,824	,524	,622
Psk9	22,3171	23,653	,521	,626
Psk11	22,1220	25,727	,382	,659
Psk15	22,8171	25,537	,301	,677

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde psikolojik sözleşme kavramının alt boyutlarından olan *İşlemsel Psikolojik Sözleşme faktörünün* sekiz alt sorudan oluştuğu ve kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değeri 0,688 olarak kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

3.5.2.2. Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yapılan faktör analizi sonucunda soruların ve veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO ve Bartlett testleri uygulanmış; KMO değeri 0,928 ve Bartlett testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güven kavramına ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablo yardımıyla gösterilebilir:

Tablo 3.4: Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı %	Güvenilirlik Analizi
Kurumsal Değer	S.16 Çalıştığım kurum çalışanlarına her türlü desteği vermektedir.	,709	17,034	,896
	S.13 Çalıştığım kurum çalışanlarına sahip çıkmaktadır.	,701		
	S.14 Çalıştığım kurum çalışanlarının özel hayatlarına saygı duymaktadır.	,699		
	S.15 Çalıştığım kurumun söylemleri ile yaptıkları arasında tutarlılık vardır.	,677		
	S.12 Çalıştığım kurum çalışanların ücretlerini performansına bağlı olarak belirlemektedir.	,595		
	S.17 Çalıştığım kurum itimat edilen bir kurumdur.	,568		
	S.6 Kurumumun belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınmaktadır.	,491		
Kurumsal Açıklık	S.3 Çalıştığım kurumda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılmaktadır.	,751	14,977	,912
	S.2 Çalıştığım kurumda her şey genellikle açık bir şekilde yürütülür, iş gereği dışında gizli saklı uygulamalar yoktur.	,730		
	S.1 Kurumumun politikaları ve yönetmelikleri açıkça bize aktarılmıştır.	,695		
	S.5 Çalıştığım kurum çalışan politikalarında son derece adil davranmaktadır.	,667		
	S.11 Çalıştığım kurum verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	,598		
	S.4 Kurumuma her zaman güvenirim.	,547		
	S.10 Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	,493		
	S.9 Çalıştığım kurum çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.	,449		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	S.25 Çalıştığım kurumda; dedikodu, gıybet, birbirini çekememe vb. gibi davranışlar yoktur.	,818	13,221	,856
	S.23 Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında herhangi bir problem yoktur.	,674		
	S.28 Çalıştığım kurum çalışanlarda istikrar ve sürekliliği özümsemektedir.	,640		

	S.29 Çalıştığım kurumda ekip çalışması ve ekip ruhu vardır.	,599		
	S.20 Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işlerimi zorlaştırmayacağına inanıyorum.	,410		
Yöneticiye Güven	S.19 Yöneticimin/müdürümün verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.	,723	12,041	,910
	S.21 Çalıştığım kurumda müdürler/yöneticiler kesinlikle önyargıdan uzak bir şekilde davranırlar.	,636		
	S.26 Yöneticim/müdürüm herhangi bir problemi çözmede dirayetli ve kabiliyetlidir.	,601		
	S.18 Yöneticimin/müdürümün işiyle ilgili doğru kararlar alacağına inanıyorum.	,591		
	S.24 Çalıştığım kurumda yönetici/müdür ve çalışanlar arasında herhangi bir güvensizlik ortamı bulunmamaktadır.	,544		
	S.22 Çalıştığım kurumda ast-üst ilişkisi istediğim seviyededir.	,535		
	S.8 Yöneticim/müdürüm görevimle ilgili konularda bana inisiyatif kullanma yetkisini vermektedir.	,750		
S.7 Yöneticim/müdürüm yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	,624			
S.30 Yöneticimin/müdürümün beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim.	,525			
S.27 Çalıştığım kurumda çalışanlara ihtiyaç duydukları anda rahatlıkla izin verilmektedir.	,520			

Yukarıdaki tablo, örgütsel güven ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre katılımcılar, iş stresine yönelik ifadelerden oluşan Likert ölçekli soruları beş farklı boyutta algılamışlardır. Ankette 30 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeği analiz sonucunda, beş boyut ve 30 soru şeklinde ayrı ayrı boyutlarda ele alınmıştır. Bu beş faktörün, açıklanmak istenilen örgütsel güven kavramını %68,075 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise *Kurumsal Değer faktörü* için %17,034, *Kurumsal Açıklık faktörü* için ise % 14,977, *Çalışma Arkadaşlarına Güven faktörü* için % 13,221, *Yöneticiye Güven faktörü* için % 12,041 ve *Ast-Üst İlişkisinde Güven faktörü* için % 10,801 oranındadır.

Bu faktörlerin ayrı ayrı güvenilirliklerine bakıldığında ise *Kurumsal Değer faktörünün* % 89,6 ile mükemmel düzeyde güvenilir olduğu, *Kurumsal Açıklık faktörünün* ise % 91,2 ile mükemmel düzeyde güvenilir, *Çalışma Arkadaşlarına Güven faktörünün* % 85,6 mükemmel düzeyde güvenilir, *Yöneticiye Güven faktörünün* % 91,0 mükemmel düzeyde güvenilir ve son olarak ise *Ast-Üst İlişkisinde Güven faktörünün* % 80,3 ile mükemmel düzeyde güvenilirliğe sahip oldukları sonucuna varılmaktadır.

Bu faktör analizi sonucunda elde edilen her bir boyut kendi içindeki değişkenlerin aritmetik ortalamaları alınarak yeni değişkenler olarak tanımlanmıştır. Bundan sonraki analizlerde yeni oluşturulan bu değişkenler kullanılacaktır. Bu yeni değişken hesaplama, toplam değer hesaplama yöntemlerinden ortalama alma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

- Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Tabloları

Faktör analizi; yapı geçerliliğini test etmek için kullanılan ve boyutları belirlemeye yarayan bir analiz yöntemidir. Faktör analizi ile belirlenen her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken “alpha” modeli kullanılan yöntemlerden biridir. Cronbach’s Alpha, sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu alpha değeri faktör altındaki soruların güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak sosyal bilimlerde bu sınır 0,60 ve üstü olarak da kabul edilmektedir.

- Kurumsal Değer Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	7

Toplam Madde Güvenilirliği

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gvn16	22,5091	19,788	,798	,869
Gvn13	22,4242	19,477	,822	,866
Gvn14	22,3455	20,008	,704	,880
Gvn15	22,5273	20,007	,689	,882
Gvn12	22,2424	21,319	,549	,898
Gvn17	22,0788	20,671	,696	,881
Gvn6	22,6000	20,620	,640	,887

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, örgütsel güven kavramının alt boyutlarından olan *Kurumsal Değer faktörünün* yedi alt sorudan oluştuğu ve mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değeri 0,896 olarak en yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

- Kurumsal Açıklık Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları**Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	8

Toplam Madde Güvenilirliği

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gvn1	25,7561	28,787	,693	,902
Gvn2	26,0793	27,828	,708	,902
Gvn3	25,9573	27,514	,847	,889
Gvn5	26,1585	28,466	,746	,898
Gvn11	25,9695	29,109	,724	,900
Gvn4	25,8720	29,450	,707	,901
Gvn10	26,0854	29,735	,678	,904
Gvn9	25,9878	30,785	,613	,909

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, örgütsel güven kavramının alt boyutlarından olan *Kurumsal Açıklık faktörünün* sekiz alt sorudan oluştuğu ve mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değeri 0,912 olarak en yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

- **Çalışma Arkadaşlarına Güven Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları**

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	5

Toplam Madde Güvenilirliği

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gvn23	14,5120	9,730	,738	,808
Gvn25	14,8614	9,490	,657	,832
Gvn28	14,3072	9,717	,710	,815
Gvn29	14,3675	9,907	,688	,821
Gvn20	14,3373	11,279	,570	,850

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, örgütsel güven kavramının alt boyutlarından olan *Çalışma Arkadaşlarına Güven faktörünün* beş alt sorudan oluştuğu ve mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değeri 0,856 olarak en yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

- **Yöneticiye Güven Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları**

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	6

Toplam Madde Güvenilirliği

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gvn19	18,3313	16,114	,803	,886
Gvn21	18,5783	15,821	,772	,890
Gvn26	18,3072	17,160	,749	,894
Gvn18	18,3735	16,963	,676	,904
Gvn24	18,4880	16,130	,762	,891
Gvn22	18,4036	16,085	,739	,895

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, örgütsel güven kavramının alt boyutlarından olan *Yöneticiye Güven faktörünün* 6 alt sorudan oluştuğu ve mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değeri 0,910 olarak en yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

- Ast-Üst İlişkisinde Güven Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	4

Toplam Madde Güvenilirliği

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gvn7	11,4157	6,184	,591	,768
Gvn8	11,5843	5,784	,608	,758
Gvn30	11,7892	5,246	,672	,726
Gvn27	11,6205	5,619	,606	,760

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, örgütsel güven kavramının alt boyutlarından olan *Ast-Üst İlişkisinde Güven faktörünün* 6 alt sorudan oluştuğu ve mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değeri 0,803 olarak en yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir.

3.5.3. Faktör Değişkenleri İçin Normallik Testi

Faktör analizi sonucunda belirlenen ve güvenilirlikleri test edilmiş olan faktör değişkenlerinin bu aşamadan sonraki testlerde kullanılacak olmasından dolayı bu değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemedikleri incelenmiştir. Buna göre aşağıda, her bir faktör için normallik testi sonuçları ve tabloları yer almaktadır.

Tablo 3.5: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kurumsal Değer	,120	166	,000	,956	166	,000
Kurumsal Açıklık	,112	166	,000	,961	166	,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,158	166	,000	,949	166	,000
Yöneticiye Güven	,177	166	,000	,927	166	,000
Ast-Üst İlişkisinde Güven	,177	166	,000	,934	166	,000
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	,123	166	,000	,960	166	,000
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	,066	166	,071	,991	166	,349

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, işlemsel psikolojik sözleşmenin dışındaki bütün faktörlerin normal dağılmadıkları görülmektedir. Bu değişkenler normal dağılım sergilemedikleri için hem örgütsel güven hem de psikolojik sözleşme

değişkenlerinin farklılıklarının test edilmesi için non-parametrik testler tercih edilmiştir.

3.5.4. Fark Testleri

Bu bölümde amaç, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

Fark testlerinin yapılabilmesi için en azından aralıklı ölçekle ölçülmüş bir özelliğin bulunması gerekir. Bu çalışmada Likert ölçek ile ölçüm yapıldığı için fark testlerinin yapılması uygundur. Bu bağlamda farklılıkların belirlenmesinde bağımsız gruplar için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H ve testleri kullanılmıştır.

3.5.4.1. Mann-Whitney U Testi

Mann-Whitney U testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analizdir.

3.5.4.1.1. Örgütsel Güven Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

- Kurumsal Değer Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kurumsal Değer	Bay	134	84,84	11368,00
	Bayan	32	77,91	2493,00
	Total	166		

Test Sonuçları (a)

	Kurumsal Değer
Mann-Whitney U	1965,000
Wilcoxon W	2493,000
Z	-,736
Asymp. Sig. (2-tailed)	,462

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,462 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, cinsiyet değişkenine göre kurumsal değer ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Değerler

	Medeni Durum	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kurumsal Değer	Bekâr	47	77,94	3663,00
	Evli	116	83,65	9703,00
	Total	163		

Test Sonuçları (a)

	Kurumsal Değer
Mann-Whitney U	2535,000
Wilcoxon W	3663,000
Z	-,703
Asymp. Sig. (2-tailed)	,482

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Yukarıdaki medeni durum değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,482 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, medeni durum değişkenine göre kurumsal değer ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Kurumsal Açıklık Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**Değerler**

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kurumsal Açıklık	Bay	134	84,07	11265,00
	Bayan	32	81,13	2596,00
	Total	166		

Test Sonuçları (a)

	Kurumsal Açıklık
Mann-Whitney U	2068,000
Wilcoxon W	2596,000
Z	-,312
Asymp. Sig. (2-tailed)	,755

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,755 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, cinsiyet değişkenine göre kurumsal açıklık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Değerler

	Medeni Durum	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Kurumsal Açıklık	Bekâr	47	77,87	3660,00
	Evli	116	83,67	9706,00
	Total	163		

Test Sonuçları (a)

	Kurumsal Açıklık
Mann-Whitney U	2532,000
Wilcoxon W	3660,000
Z	-,713
Asymp. Sig. (2-tailed)	,476

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Yukarıdaki medeni durum değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,476 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, medeni durum değişkenine göre kurumsal açıklık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Çalışma Arkadaşlarına Güven Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Bay	134	83,25	11155,00
	Bayan	32	84,56	2706,00
	Total	166		

Test Sonuçları (a)

	Çalışma Arkadaşlarına Güven
Mann-Whitney U	2110,000
Wilcoxon W	11155,000
Z	-,140
Asymp. Sig. (2-tailed)	,889

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,889 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, cinsiyet değişkenine göre çalışma arkadaşlarına güven ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Değerler

	Medeni Durum	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Bekâr	47	85,12	4000,50
	Evli	116	80,74	9365,50
	Total	163		

Test Sonuçları (a)

	Çalışma Arkadaşlarına Güven
Mann-Whitney U	2579,500
Wilcoxon W	9365,500
Z	-,540
Asymp. Sig. (2-tailed)	,589

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Yukarıdaki medeni durum değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,589 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, medeni durum değişkenine göre çalışma arkadaşlarına güven ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Yöneticiye Güven Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Yöneticiye Güven	Bay	134	82,51	11056,50
	Bayan	32	87,64	2804,50
	Total	166		

Test Sonuçları (a)

	Yöneticiye Güven
Mann-Whitney U	2011,500
Wilcoxon W	11056,500
Z	-,546
Asymp. Sig. (2-tailed)	,585

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,585 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, cinsiyet değişkenine göre yöneticiye güven ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Değerler

	Medeni Durum	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Yöneticiye Güven	Bekâr	47	85,07	3998,50
	Evli	116	80,75	9367,50
	Total	163		

Test Sonuçları (a)

	Yöneticiye Güven
Mann-Whitney U	2581,500
Wilcoxon W	9367,500
Z	-,533
Asymp. Sig. (2-tailed)	,594

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Yukarıdaki medeni durum değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,594 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, medeni durum değişkenine göre yöneticiye güven ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- **Ast-Üst İlişkisinde Güven Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Ast-Üst İlişkisinde Güven	Bay	134	84,21	11283,50
	Bayan	32	80,55	2577,50
	Total	166		

Test Sonuçları (a)

	Ast-Üst İlişkisinde Güven
Mann-Whitney U	2049,500
Wilcoxon W	2577,500
Z	-,391
Asymp. Sig. (2-tailed)	,696

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,696 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, cinsiyet değişkenine göre ast-üst ilişkisinde güven boyutu ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Değerler

	Medeni Durum	N	Ort. Değer	Değerler Top.
Ast-Üst İlişkisinde Güven	Bekâr	47	81,79	3844,00
	Evli	116	82,09	9522,00
	Total	163		

Test Sonuçları (a)

	Ast-Üst İlişkisinde Güven
Mann-Whitney U	2716,000
Wilcoxon W	3844,000
Z	-,037
Asymp. Sig. (2-tailed)	,970

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Yukarıdaki medeni durum değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde $p=0,970 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani medeni durum değişkenine göre ast-üst ilişkisinde güven boyutu ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.5.4.1.2. Psikolojik Sözleşme Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

- İlişkisel Psikolojik Sözleşme Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler				
	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Bay	134	87,12	11674,00
	Bayan	32	68,34	2187,00
	Total	166		

Test Sonuçları (a)

	İlişkisel Psikolojik Sözleşme
Mann-Whitney U	1659,000
Wilcoxon W	2187,000
Z	-1,989
Asymp. Sig. (2-tailed)	,047

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,047 < 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Yani, cinsiyet değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bayların ilişkisel sözleşme puanlarının (87,12), bayanlara göre (68,34) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Değerler				
	Medeni Durum	N	Ort. Değer	Değerler Top.
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Bekâr	47	83,54	3926,50
	Evli	116	81,38	9439,50
	Total	163		

Test Sonuçları (a)

	İlişkisel Psikolojik Sözleşme
Mann-Whitney U	2653,500
Wilcoxon W	9439,500
Z	-,266
Asymp. Sig. (2-tailed)	,790

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Yukarıdaki medeni durum değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,790 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, medeni durum değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- İşlemsel Psikolojik Sözleşme Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değerler

	Cinsiyet	N	Ort. Değer	Değerler Top.
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Bay	134	82,57	11065,00
	Bayan	32	87,38	2796,00
	Total	166		

Test Sonuçları (a)

	İşlemsel Psikolojik Sözleşme
Mann-Whitney U	2020,000
Wilcoxon W	11065,000
Z	-,508
Asymp. Sig. (2-tailed)	,611

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Yukarıdaki cinsiyet değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,611 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, cinsiyet değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Değerler

	Medeni Durum	N	Ort. Değer	Değerler Top.
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Bekâr	47	84,00	3948,00
	Evli	116	81,19	9418,00
	Total	163		

Test Sonuçları (a)

	İşlemsel Psikolojik Sözleşme
Mann-Whitney U	2632,000
Wilcoxon W	9418,000
Z	-,345
Asymp. Sig. (2-tailed)	,730

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Yukarıdaki medeni durum değişkenine ilişkin tablolar incelendiğinde, $p=0,73 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, medeni durum değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.5.4.2. Kruskal Wallis H Testi

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine Kruskal Wallis analizi denir. Bu test, tek yönlü ANOVA' nın non-parametrik karşılığıdır. Analizde veri değerleri sıralı hale getirilir, sıra toplamları grup büyüklüğüne bölünerek sıra ortalamaları hesaplanır ve bu ortalamalar karşılaştırılır.

3.5.4.2.1. Örgütsel Güven Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi

- Yaş Değişkenine İlişkin Örgütsel Güven Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Yaş	N	Ort. Değer
Örgütsel Güven	18-29	43	86,00
	30-35	70	82,30
	36-52	53	83,06
	Total	166	

Test Sonuçları (a,b)

	Örgütsel Güven
Chi-Square	,165
df	2
Asymp. Sig.	,921

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Yaş

H1: $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H2: gruptan en az biri farklıdır.

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, $p=0,921 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, yaş değişkenine göre işlemsel örgütsel güven ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Örgütsel Güven Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler			
	Eğitim Durumu	N	Ort. Değer
Örgütsel Güven	Önlisans ve öncesi	38	92,39
	Lisans	100	82,37
	Lisansüstü	28	75,48
	Total	166	

Test Sonuçları (a,b)

	Örgütsel Güven
Chi-Square	2,138
df	2
Asymp. Sig.	,343

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Eğitim Durumu

H1: $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ **H2:** gruplardan en az biri farklıdır.

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, $p=0,343 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, eğitim durumu değişkenine göre örgütsel güven ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Sektördeki Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Örgütsel Güven Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler

	Sektördeki Çalışma Yılı	N	Ort. Değer
Örgütsel Güven	1-5 yıl	47	75,59
	6-10 yıl	62	79,73
	11 ve üzeri	45	76,42
	Total	154	

Test Sonuçları (a,b)

	Örgütsel Güven
Chi-Square	,269
df	2
Asymp. Sig.	,874

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Sektördeki Çalışma Yılı

H1: $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ **H2:** gruplardan en az biri farklıdır.

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, $p=0,874 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, sektördeki çalışma yılı değişkenine göre örgütsel güven ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.5.4.2. Psikolojik Sözleşme Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi

- Yaş Değişkenine İlişkin Psikolojik Sözleşme Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler

	Yaş	N	Ort. Değer
Psikolojik Sözleşme	18-29	43	92,53
	30-35	70	77,46
	36-52	53	84,14
	Total	166	

Test Sonuçları (a,b)

	Psikolojik Sözleşme
Chi-Square	2,637
df	2
Asymp. Sig.	,267

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grup Değişkeni: Yaş

H1: $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H2: gruplardan en az biri farklıdır.

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, $p=0,267 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Psikolojik Sözleşme Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler

	Eğitim Durumu	N	Ort. Değer
Psikolojik Sözleşme	Önlisans ve öncesi	38	84,17
	Lisans	100	84,37
	Lisansüstü	28	79,50
	Total	166	

Test Sonuçları (a,b)

	Psikolojik Sözleşme
Chi-Square	,234
df	2
Asymp. Sig.	,890

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grup Değişkeni: Eğitim

H1: $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H2: gruplardan en az biri farklıdır.

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, $p=0,890 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, eğitim durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Sektördeki Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Psikolojik Sözleşme Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler

	Sektördeki Çalışma Yılı	N	Ort. Değer
Psikolojik Sözleşme	1-5 yıl	47	82,07
	6-10 yıl	62	73,42
	11 ve üzeri	45	78,34
	Total	154	

Test Sonuçları (a,b)

	Psikolojik Sözleşme
Chi-Square	1,031
df	2
Asymp. Sig.	,597

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Sektördeki Çalışma Yılı

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, $p=0,597 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, sektördeki çalışma yılı değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Şirketteki Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin İlişkisel Psikolojik Sözleşme Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değerler

	Şirketteki Çalışma Yılı	N	Ort. Değer
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	1-2 yıl	46	77,39
	3-5 yıl	47	80,06
	6-9 yıl	30	64,05
	10 ve üzeri	26	74,25
	Total	149	

Test Sonuçları (a,b)

	Psikolojik Sözleşme
Chi-Square	2,738
df	3
Asymp. Sig.	,434

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Şirketteki Çalışma Yılı

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, $p=0,434 > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani, şirketteki çalışma yılı

değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Diğer demografik değişkenler olan; *çalışılan firma sayısı, mevcut şirketteki çalışma yılı ve günlük çalışma süresi* ile psikolojik sözleşme ve örgütsel güven değişkenleri arasında ayrı ayrı yapılan Kruskal Wallis H testleri sonucunda ise yukarıda değişkenlerde olduğu gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

3.5.5. Korelasyon Analizi

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denir. Spearman korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekle ölçülmüş olan ve parametrik olmayan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derece ve yönüne bakılmak istendiğinde kullanılan bir katsayıdır. Bu analizde Spearman katsayısı kullanılmıştır.

Korelasyon analizine ilişkin veriler ve bulgulara aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 3.6:
Spearman
Korelasyon
Analizi

** Korelasyon
p<0.01
düzeyinde
anlamlıdır.

S p e a r m a n ' s r h o			İlişkisel Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Kurumsal Değer	Kurumsal Açıklık	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Yöneticiye Güven	Ast-Üst İlişkisinde Güven	Psikolojik Sözleşme İhlali	Psikolojik Sözleşme	
	İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Korelasyon Katsayısı p										
	İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Korelasyon Katsayısı p	,071 ,364									
	Kurumsal Değer	Korelasyon Katsayısı p	,519(**) ,000	-,131 ,091								
	Kurumsal Açıklık	Korelasyon Katsayısı p	,622(**) ,000	-,114 ,144	,762(**) ,000							
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Korelasyon Katsayısı p	,513(**) ,000	-,101 ,196	,639(**) ,000	,594(**) ,000						
	Yöneticiye Güven	Korelasyon Katsayısı p	,545(**) ,000	-,108 ,165	,718(**) ,000	,686(**) ,000	,736(**) ,000					
	Ast-Üst İlişkisinde Güven	Korelasyon Katsayısı p	,554(**) ,000	-,051 ,516	,637(**) ,000	,615(**) ,000	,634(**) ,000	,711(**) ,000				
	Psikolojik Sözleşme İhlali	Korelasyon Katsayısı p	-,418(**) ,000	,067 ,443	-,338(**) ,000	-,380(**) ,000	-,445(**) ,000	-,424(**) ,000	-,377(**) ,000			
	Psikolojik Sözleşme	Korelasyon Katsayısı p	,708(**) ,000	,719(**) ,000	,269(**) ,000	,357(**) ,000	,283(**) ,000	,309(**) ,000	,344(**) ,000	-,237(**) ,000		
Örgütsel Güven	Korelasyon Katsayısı p	,636(**) ,000	-,109 ,162	,880(**) ,000	,868(**) ,000	,810(**) ,000	,876(**) ,000	,801(**) ,000	-,448(**) ,000	,361(**) ,000		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde;

- **Psikolojik sözleşme ile** kurumsal açıklık, yöneticiye güven ve ast-üst ilişkisinde güven değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyli; kurumsal değer ve çalışma arkadaşlarına güven değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ile örgütsel güven değişkeni arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,

- **Örgütsel güven ile** ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde; psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,

- **İlişkisel psikolojik sözleşme ile** örgütsel güven, ast-üst ilişkisinde güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, kurumsal açıklık, kurumsal değer değişkenleri arasında pozitif ve orta seviyeli bir ilişkinin olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ihlali değişkeni ile orta seviyeli negatif bir ilişki olduğu,

- **Psikolojik sözleşme ihlali ile** örgütsel güven, kurumsal değer, kurumsal açıklık, çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven, ast-üst ilişkisinde güven, ilişkisel psikolojik sözleşme değişkenleri arasında orta seviyeli ve negatif bir ilişkinin olduğu,

- **Kurumsal değer ile** ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeni arasında pozitif ve orta seviyeli; psikolojik sözleşme değişkeni ile pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin var olduğu ve psikolojik sözleşme ihlali ile de orta seviyeli ve negatif bir ilişkinin olduğu,

- **Kurumsal açıklık ile** psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeni arasında pozitif ve orta seviyeli bir ilişkinin olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile negatif yönlü ve orta seviyeli bir ilişkinin olduğu,

- **Çalışma arkadaşlarına güven ile** ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeni arasında pozitif ve orta seviyeli; psikolojik sözleşme değişkeni ile pozitif ve zayıf seviyeli bir ilişkinin olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ve orta seviyeli bir ilişkinin olduğu,

- **Yöneticiye güven ile** psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeni arasında pozitif ve orta seviyeli bir ilişkinin olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ve orta düzeyli bir ilişkinin olduğu,

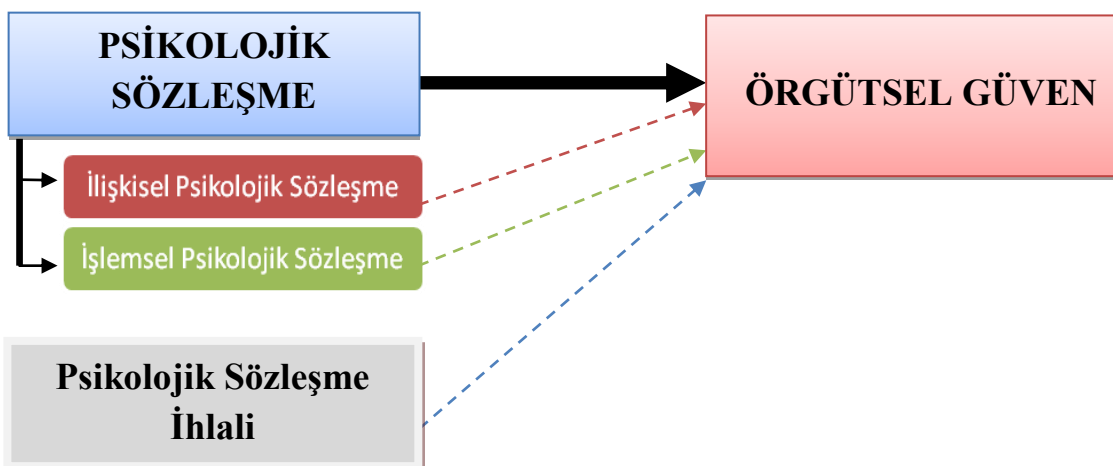
- **Ast-üst ilişkilerinde güven ile** psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeni arasında pozitif ve orta seviyeli bir ilişkinin olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile de negatif ve orta düzeyli bir ilişkinin olduğu sonuçlarına varılmıştır.

- **İşlemsel psikolojik sözleşme** ile sadece psikolojik sözleşme arasında yüksek seviyeli pozitif bir ilişki görülürken, diğer değişkenler ile arasında istatistiksel olarak (%99 güven aralığında) anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır.

3.5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren bir analiz yöntemidir. Çoklu regresyonda ikili regresyondan farklı olarak bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin toplu etkisi araştırılır. Bu analizde, psikolojik sözleşme boyutları ve psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin örgütsel güven üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla örgütsel güvenin bağımlı, ilişkisel psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Şekil 3.2: Regresyon Analizi Araştırma Modeli



Bu model, regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki tablolar elde edilmiştir. Model özeti tablosundaki “Kareler Toplamı” sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “ilişkisel psikolojik sözleşme”, “işlemsel psikolojik sözleşme” ve “psikolojik sözleşme ihlali” bağımlı değişken durumundaki “örgütsel güven” değişkenine ait varyansı yaklaşık olarak % 55 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile örgütsel güven değişkeninin % 55 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Model Özeti (a,b)

Model	R	Kareler Toplamı	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,741(a)	,550	,539	14,39074

a. Bağımsız Değişkenler: Psikolojik Sözleşme İhlali, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Aşağıdaki Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p = 0,00 < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;

F (3,129)= 52,452 (p < 0,05) denklemi oluşturulabilir.

ANOVA(a,b)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regression	32587,507	3	10862,502	52,452	,000(a)
	Residual	26715,065	129	207,094		
	Total	59302,571	132			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Psikolojik Sözleşme İhlali, İşlemsel Psikolojik Sözleşme, İlişkisel Psikolojik Sözleşme
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Aşağıdaki Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Bu modelde örgütsel güven ile ilişkisel psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir.

Örgütsel güvene ilişkin regresyon modelinin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Örgütsel Güven} = 68,235 + 2,150 \text{ İlişkisel Psikolojik Sözleşme} - 0,771 \text{ İşlemsel Psikolojik Sözleşme} - 4,013 \text{ Psikolojik Sözleşme İhlali}$$

Katsayılar (a)

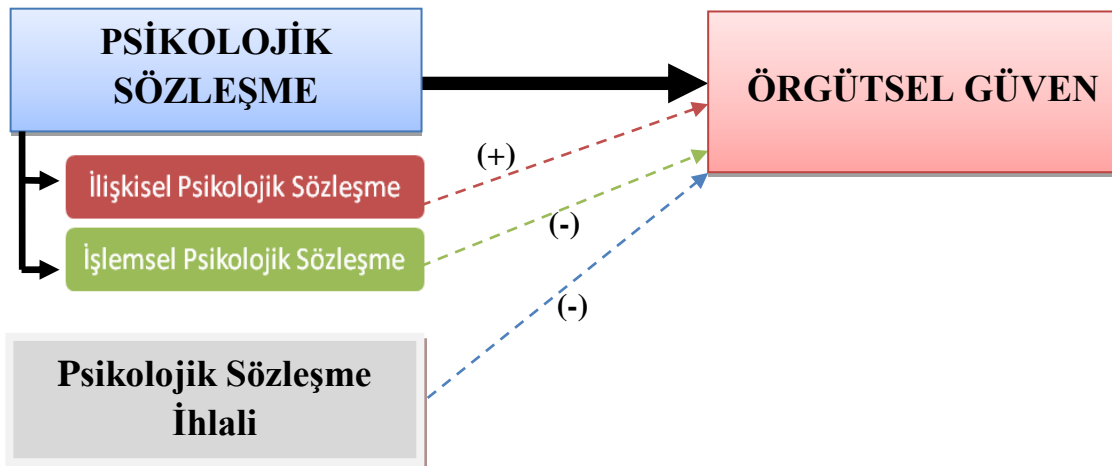
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata			
1	(Sabit)	68,235	10,304		6,622	,000
	İlişkisel Psikolojik Sözleşme	2,150	,218	,628	9,877	,000
	İşlemsel Psikolojik Sözleşme	-,771	,230	-,201	-3,359	,001
	Psikolojik Sözleşme İhlali	-4,013	1,409	-,182	-2,847	,005

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Tablodaki katsayılardan hareketle, örgütsel güven üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün psikolojik sözleşme ihlali değişkeni olduğu, bunu sırasıyla ilişkisel psikolojik sözleşme ve işlemsel psikolojik sözleşmenin izlediği anlaşılmaktadır.

Yukarıda yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel güven değişkeninin psikolojik sözleşmenin alt boyutları ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenleri arasındaki ilişkiler aşağıda model üzerinde özetlenmiştir:

Şekil 3.3: Regresyon Analizi Sonucunda Değişkenler Arasındaki İlişki



3.6. Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması kapsamında aşağıdakiler sıralanabilir:

- **Araştırmaya katılan ilaç temsilcilerinin demografik özellikleri değerlendirildiğinde;** %25,3'nün "18-29" yaş grubunda, %42,2'sinin "30-35" yaş grubunda, , %20,5'inin "36-40" yaş, %11,5'inin "41 ve üzeri" yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu oranlardan da anlaşılacağı üzere ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerinin %88' ini 40 yaş ve altındakiler oluşturmaktadır. 41 yaş ve üzeri çalışanların oranı yalnızca %12' dir. Dikkat çekici diğer bir veride, araştırmaya katılan bayan çalışanların tümünün 35 yaş ve altında yer almasıdır.

- Bu veriler, sektördeki insan kaynakları stratejisinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Sektörün zorlu çalışma şartları, fiziksel ve psikolojik dayanıklılığı fazla olan genç çalışanlarla yola devam etmeyi zorunlu kılmaktadır. Ayrıca sektörde rekabetin oldukça yoğun olması çalışanları, yaşları ilerledikçe şirket içindeki üst pozisyonlara yükselme olasılıkları da bulunmuyorsa, kariyer planlarını değiştirerek işlerinden ayrılmaya itmektedir. Öte yandan sektördeki firmaların çalışanlarına sunduğu satış odaklı prim sistemi, gıda-yiyecek yardımı, araç tahsisi ve benzin masraflarının karşılanması gibi temel ücrete ek olarak sağlanan imkânlar, üniversiteyi yeni bitirmiş gençlerin kariyerlerinin ilk basamağı olarak bu işi cazip görmelerine neden olmaktadır. Bu noktada anketlerin dağıtımı esnasında sektörün yetkili ve tecrübeli kişilerle yapılan görüşmelerde; özellikle 2009 Aralık ayında hayata geçen ilaçta %40' a varan indirim öngören Sağlık Uygulama Tebliği' ndeki değişimle birlikte ilaç firmalarının kâr marjlarının azalması ve bu nedenle küçülme politikasına geçmeleri nedeniyle özellikle yaşları ilerlemiş çalışanların işten çıkarılması haberleri, bu verileri ve yorumları destekler niteliktedir.

- Araştırmaya katılan ilaç temsilcilerinin, %80,4' ünün bay ve %19,6' sının ise bayan olduğu görülmektedir. İlaç sektöründeki firmaların ağırlıklı olarak erkek çalışanları tercih etmelerinin nedenlerinin sektörün kendine özgü çalışma şartları olduğu söylenebilir. Mesai kavramının yasal olarak belirlenmiş sürelerden çoğunlukla sapmalar göstermesi, ilaç temsilcilerinin eczacı, doktor gibi ağırlıklı olarak erkek egemen meslek gruplarına hizmet götürmelerinin gerekli olması,

gerektiğinde mesai saatleri dışında da ilaç tanıtımına yönelik doktor ve eczacılara sunumlar yapılması, haftanın belirli günleri çevre illere iş amaçlı seyahatlerde bulunulması, belirtilen meslek gruplarıyla yakın ilişkiler kurulması için sosyal aktiviteler yapılması ve zaman zaman özellikle doktorların özel işlerinin de yapılması söz konusu zorlu şartlar arasında sayılabilir. Bu nedenle firmalar yukarıda da bahsedildiği gibi insan kaynakları stratejisi olarak bayan elemanlar yerine, fiziksel ve psikolojik dayanıklılık bakımından daha güçlü olan ve uzun mesai saatlerine daha kolay adapte olabileceği düşünülen erkek elemanlarla çalışmayı tercih etmektedirler.

- Araştırmaya katılan ilaç temsilcilerinin, %69' unun evli ve %29,2' sinin ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Sektörün düzenli bir aile hayatı kurmayı güçleştiren çalışma şartlarına rağmen örneklemin %69' unun evli çalışanlardan oluşması, sektörün sunduğu cazip maddi imkânlar nedeniyle çalışanların ekonomik anlamda aile yaşamının maddi külfetinin altından kalkabileceklerini düşünmeleri ile açıklanabilir. Farklı bir açıdan bakıldığında ise zor olan çalışma şartlarının üstesinden gelebilmek için çalışanların düzenli bir aile hayatlarının olması yaşantılarını kolaylaştırabilmektedir.

- Katılımcıların, %60,5' inin lisans, %16,8' inin yüksek lisans, %13,8' inin ön lisans, %8,4' ünün lise ve %0,6' sının (sadece 1 kişinin) ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle katılımcıların %77,9' unun lisans ve lisansüstü eğitim aldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum sektördeki firmaların çalışan tercihlerinde eğitim faktörüne önem verdiklerini göstermektedir. Bununla birlikte ilaç firmaları, işe alım sürecinde tercih yaparken lisans programları arasında belirgin bir tercih yapmamaktadırlar. İlaç temsilcilerinin lisans dereceleri işletme, iktisat, edebiyat gibi sosyal bilimlerden olabildiği gibi; fizik, kimya, mühendislik gibi fen bilimleri de olabilmektedir. Bunun nedeni ise firmaların belirli bir eğitim düzeyine, bilgi birikimine ve belirli bir vizyona sahip çalışanları tercih ederek, çalışanlarına medikal, satış ve temel tıp bilimi konularında, politikalarına göre 1 ile 3 ay aralığında değişen sürelerde kurum içi eğitim vermeleridir.

- Katılımcıların, %27,7' sinin "1-2" yıldır, %28,3' ünün "3-5" yıldır, %18,1' inin "6-9" yıldır, %15,7' sinin ise "10 ve üzeri" yıldan beri mevcut şirketlerinde çalıştıkları görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere sektörün aşırı rekabetçi

yapısı, kotalarını tutturamayan çalışanların işten çıkartılması, çalışma şartlarının zorluğu gibi nedenlerle ilaç temsilcilerinin %56' sının ilk beş yıl içerisinde firmalarından ayrıldıkları ya da sektör değiştirdikleri anlaşılmaktadır. Bu da sektörün, kariyer merdiveninin ilk basamağı olarak cazip görülmesine karşın uzun süreli istihdam fırsatı olarak görülmediğini işaret etmektedir.

- Katılımcıların, %30,4' ünün "1", %29,2' sinin "2", %23,8' inin "3", %8,9' unun "4", %5,4' ünün "6" ve son olarak %1,2' sinin "5" farklı firma ile çalıştığı görülmüştür. Bu da, çalışanların % 68,5' inin iki ve daha fazla sayıda firmada çalıştığını göstermektedir. Bu durumda yukarıda belirtildiği gibi sektörün aşırı rekabetçi yapısı, kotalarına tutturamayan çalışanların işte çıkartılması, çalışma şartlarının zorluğu gibi nedenlerle ya da çalışanların kendi isteğiyle firma veya sektör değiştirmelerinden ötürü aynı firmada uzun süreli istihdamın gerçekleşmediği anlaşılmaktadır.

- Katılımcıların %39,7'sinin "6-10" yıldır, %31,4'ünün "1-5" yıldır, %19,2'sinin "11-15" yıldır, %9,5'inin ise "16-25" yıldır ilaç sektöründe çalıştıkları tespit edilmiştir. Burada, çalışanların %71,1' inin "1-10" yıl süreyle firmalarında çalıştıkları görülmektedir. Bu durum, sektörün genç çalışanlara istihdamda öncelik tanınmasının yanı sıra diğer birçok sektörün aksine fazla deneyim sahibi eleman tercih edilmemesiyle de açıklanabilir. Sektörde her işe yeni başlayan çalışana 1 ile 3 ay arasında değişen kurum içi eğitim verilmesi, deneyimli çalışanlara çok da ihtiyaç olmadığını da göstermektedir.

- **Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven ile alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesine yönelik yapılan fark testleri sonuçlarına göre** ise; cinsiyet değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p=0,047<0,05$). Erkeklerin kadınlara göre ilişkisel psikolojik sözleşme puanları daha yüksek çıkmıştır (87,12 ve 68,34). Bu durum ise erkek çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel güven, kariyer ve kendini geliştirme fırsatları gibi kavramlara ve uzun vadeli ilişkilere kadınlara göre daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca frekans analizinde de görüldüğü gibi 36 yaş ve üzerinde kadın katılımcı olmaması da bu veriyi destekler niteliktedir. Bu veriler, kadınların

ilaç temsilciliğini uzun süreli düşünmediklerinin, daha kısa vadeli ve işlemsel psikolojik sözleşme odaklı olduklarının kanıtıdır.

- Diğer demografik değişkenlerle psikolojik sözleşme ve örgütsel güven boyutları arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda ise şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Psikolojik sözleşme ile kurumsal açıklık, yöneticiye güven ve ast-üst ilişkisinde güven değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyli; kurumsal değer ve çalışma arkadaşlarına güven değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ile örgütsel güven değişkeni arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,

- Örgütsel güven ile ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde; psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,

- Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven, kurumsal değer, kurumsal açıklık, çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven, ast-üst ilişkisinde güven, ilişkisel psikolojik sözleşme değişkenleri arasında orta seviyeli ve negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında ise; psikolojik sözleşme, alt boyutları ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven değişkeni arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. İlişkisel psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güveni %55 oranında açıkladığı, bir başka ifadeyle örgütsel güven değişkeninin %55 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Örgütsel güven üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün psikolojik sözleşme ihlali değişkeni olduğu, bunu sırasıyla ilişkisel psikolojik sözleşme ve işlemsel psikolojik sözleşmenin izlediği anlaşılmıştır.

3.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada ileri sürülen hipotezler, söz konusu hipotezleri test etmek için kullanılan analiz yöntemleri, hipotezlerin sonuçları ve ilgili açıklamalar aşağıdaki Tablo 3.7 yardımıyla özetlenebilir:

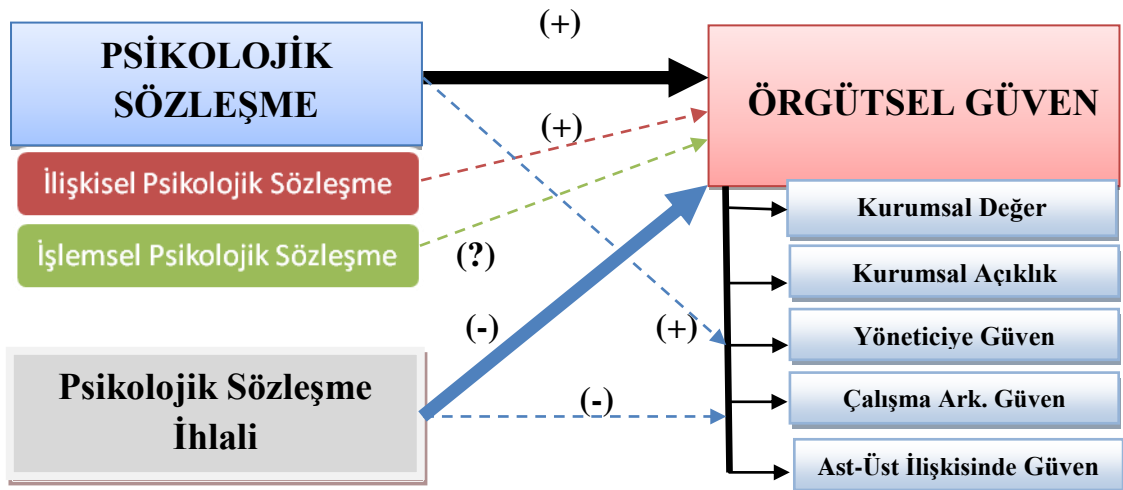
Tablo 3.7: Hipotezlerin Test Edilmesi

HİPOTEZ	Kullanılan Analiz Yöntemi	SONUÇ	Açıklama
H₁ : İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Sperman Korelasyon Analizi	Kabul	Psikolojik sözleşmenin varlığı ve beklentilerin yerine getirilmesi çalışanın örgütsel güven hissini arttırmaktadır.
H_{1a} : İlaç temsilcilerinin ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Sperman Korelasyon Analizi	Kabul	Ekonomik çıkarlardan ziyade sosyo-duygusal beklentileri içeren ilişkisel psikolojik sözleşmenin varlığı çalışanın örgütsel güven hissini arttırmaktadır.
H_{1b} : İlaç temsilcilerinin işlemsel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Sperman Korelasyon Analizi	Red	İşlemsel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.
H_{1c} : İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Sperman Korelasyon Analizi	Kabul	Psikolojik sözleşmenin varlığı ve beklentilerin yerine getirilmesi kurumsal değer, kurumsal açıklık, çalışma ark. güven, yöneticiye güven, ast-üst ilişkisinde güven üzerinde pozitif etki göstermektedir.
H₂ : İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel güven üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Sperman Korelasyon Analizi	Kabul	Çalışanın beklentilerinin karşılanmaması örgütsel güven hissini azalmasına neden olacaktır.
H_{2a} : İlaç temsilcilerinin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Sperman Korelasyon Analizi	Kabul	Çalışanın beklentilerinin karşılanmaması kurumsal değer, kurumsal açıklık, çalışma ark. güven, yöneticiye güven, ast-üst ilişkisinde güven üzerinde olumsuz etki göstermektedir.
H₃ : İlaç temsilcilerinin ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark vardır.	Mann-Whitney U Testi	Kabul	Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri daha yüksektir.
H₄ : İlaç temsilcilerinin ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile şirketlerindeki çalışma yılları arasında anlamlı fark vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Red	Çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile şirketlerindeki çalışma yılları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

H₅ : Örgütsel güven ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Mann-Whitney <i>U</i> Testi	Red	Örgütsel güven ile demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı vs.) arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.
	Kruskal Wallis H Testi		

Korelasyon analizi ve hipotezlerin test edilmesi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler ve ilişkilerin yönleri araştırma modeli üzerinde şu şekilde gösterilebilir:

Şekil 3.4: Korelasyon Analizi Sonucuna Göre Değişkenler Arasındaki İlişki



- (+): pozitif ilişki
 (-): negatif ilişki
 (?): anlamlı ilişki yok

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasının tartışılmaz fenomenleri olan küresel rekabet, sürekli değişim, yenilikler ve hızla yayılan bilgi, örgütsel başarıya sağlamak isteyen örgütlerin, insan kaynaklarına verdiği değeri ve önemi artırmıştır. Geçmişte bir maliyet unsuru olarak görülen ve kaynak gibi kullanılan çalışanlar, yeni dönemde yeteneklerinden maksimum ölçüde yararlanılması gereken değerler ve örgütleri amaçlarına ulaştıracak bilgi işçileri olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerin değişim çağında sadece yeni teknolojilere ya da yeni bilgilere sahip olmaları, rakipleri karşısında fark yaratabilmeleri için artık yeterli görülmemektedir. Bilgiyi ve teknolojiyi örgüt misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanacak çalışanların da örgütlerde var olmaları; ayrıca çalışanların örgüte bağlılıklarının da sağlanması gerekmektedir.

Çalışanların etkinliği ve verimliliğinin sağlanması için iş sözleşmesi dışında çalışanların zihinlerinde oluşturdukları örgütten beklentilerinin karşılanması ve örgütün çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi ve bu sayede örgütte güven ortamını sağlanması gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlıklı konularla bağlantılıdır. Çalışanın, örgütüne güven duyması da bu konuların başında gelmektedir. Şöyle ki çalışan zihninde örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşmesini oluştururken, her zaman kendisine direkt söylenenlerden ve verilen vaatlerden yola çıkmaz. Birçok durumda örgütün kendi durumundaki diğer çalışana uyguladığı politikaları gözlemler ve terfi, maaş artışı gibi kriterlerde kendi konumundaki kişilere sunulan imkânları göz önüne alarak da psikolojik sözleşmesini şekillendirebilir. Bu tür durumlarda çalışan psikolojik sözleşmesini oluştururken iş sözleşmelerinde yer alan maddelerin haricindeki diğer konularda işverenlerinin kendilerine karşı açık davranacaklarına, adaletli davranacaklarına, herkese karşı tutarlı olacaklarına, iyi niyetli ve istikrarlı davranacaklarına ilişkin konularda güven duyarlar. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları iç içe düşünülebilir.

Bu noktadan hareketle, “*Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*” başlıklı bu tez çalışmasında, günümüz

örgüt anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan, çalışanların örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan literatür taraması ve faktör analizlerinden hareketle, psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin örgütsel güven ve alt boyutları olan kurumsal değer, kurumsal açıklık, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve ast-üst ilişkisinde güven kavramları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Psikolojik sözleşme kavramının uluslararası yazında birçok farklı açıdan ele alındığı, birtakım değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği görülmüştür. Ancak, daha önce yapılan çalışmaların büyük bir kısmının, tez çalışması çerçevesinde ele alınan değişkenlerinde güven kavramının fazla sayıda ele alınmamış olmasının bu çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir.

Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, ilaç sektöründeki çalışma yılı, aynı firmadaki çalışma yılı, çalıştıkları toplam firma sayısı ve günlük ortalama çalışma saatleri gibi çalışanların demografik özelliklerinin, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışmanın diğer bir amacını teşkil etmektedir.

Sonuç olarak; bu çalışmada psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespiti ve psikolojik sözleşmenin örgütsel güven üzerindeki etkisi ortaya konulmak istenmiştir.

Bu etkileşimi ölçmek amacıyla, yapılan korelasyon analizi sonucunda; psikolojik sözleşme ile kurumsal açıklık, yöneticiye güven ve ast-üst ilişkisinde güven değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyli; kurumsal değer ve çalışma arkadaşlarına güven değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ile örgütsel güven değişkeni arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; örgütsel güven ile ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde; psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven, kurumsal değer, kurumsal açıklık, çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven, ast-üst ilişkisinde güven, ilişkisel psikolojik sözleşme değişkenleri arasında orta seviyeli ve negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında ise; psikolojik sözleşme, alt boyutları ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven değişkeni arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. İlişkisel psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güveni %55 oranında açıkladığı, bir başka ifadeyle örgütsel güven değişkeninin %55 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu regresyon analizi sonuçları ise Özgen (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Neticede, yapılan analizler sonucunda psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasında pozitif anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Bu bulgu, literatürdeki Millward ve Hopkins (1998), Atkinson (2007) ve Özgen (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin de örgütsel güven üzerinde negatif etkisi olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Bu bulgu ise Robinson ve Rousseau (1994), Robinson (1996) ve Özgen (2010) tarafından yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Dikkat çekici noktalardan birisi ise işlemsel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven arasında yapılan korelasyon analizi sonucu anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış olması fakat yapılan regresyon analizi sonucunda ise anlamlı bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bu bulgu, yukarıda da belirtildiği gibi Özgen (2010) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven arasında ise pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuç ise Millward ve Hopkins (1998), Arnold (1996), Aselage ve Eisenberger (2003), Kingshott (2006), Atkinson (2007) ve Özgen (2010)' in yapmış oldukları çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Elde edilen söz konusu bulguların genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla araştırmanın olmaması nedeniyle çalışmanın özellikle ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları ışığında geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerin çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmaları ve onların beklentilerini iyi anlamaları gerekmektedir,

- Etkin iletişim aracılığıyla beklentiler ve yükümlülükler açıkça konuşulabilmeli ve gerçekçi olmayan beklentiler tartışılabilir,
 - Örgütler vaatte bulunurken çok dikkatli olmalı ve yerine getiremeyecekleri şeyleri vaat etmekten kaçınmalıdır,
 - Psikolojik sözleşme ihlali yaşanması durumunda çalışanlara adil davranılıp davranılmadığı gözden geçirilmeli, çalışanlarla iletişime geçilerek ihlalin giderilmesi için çözüm yolları aranmalıdır,
 - Örgütsel güven ortamının sağlanması ve çalışan bağlılığının artırılması için yöneticilerin psikolojik sözleşmesinin etkin işlemlerini sağlaması gerekmektedir,
 - Örgütler psikolojik sözleşmenin önemini farkında olmalı ve örgütsel güveni sağlamada önemli rol oynadığının bilincinde olmalıdırlar,
 - Örgütsel güvenin sağlanması için bütün prosedür, uygulama, terfi ve kariyer imkanlarında adil ve etik davranılmalı, bu noktada özellikle yöneticilerin dürüst, saygılı ve adil olmaları gerekmektedir. Ayrıca etkin iletişim ve bilgi paylaşımı, çalışanların kararlara katılımının sağlanması da güvenin yerleşmesinde dikkate alınması gereken diğer noktalardır,
 - Bundan sonra konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda literatüre katkı sağlamak amacıyla psikolojik sözleşmenin çalışan verimliliği, iş başarımı, motivasyonu, stres ve tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkilerinin incelenmesi ayrıca örgütsel vatandaşlık algısı, örgütsel adalet algısı gibi çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin de incelenmesinde fayda görülmektedir,
 - Araştırmanın sadece tek bir sektörde uygulanmıştır. Dolayısıyla konu ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmaların diğer sektörleri de kapsamı ve sektörler arasında karşılaştırma yapılması da yararlı olacaktır,
 - Ayrıca sonuçlar rekabetin yoğun olarak yaşandığı özel sektörü temsil ettiğinden, kamu kesiminde yapılacak çalışmalar hatta kamu ve özel sektör karşılaştırmaları çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.
 - Bir diğer nokta da, bu çalışmanın evreninin Konya ilini kapsamı nedeniyle sonraki çalışmaların tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde ele alınmasının faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Amit, Raphael and Schoemaker, Paul J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, Neil and Schalk, Rene (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 637-647.
- Argyris, Chris (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Homewood IL: Dorsey Press.
- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition). London: Kogan Page.
- Arnold, John (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.
- Arnold, Kara A., Barling, Julian, Kelloway and Kevin E. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organizational Development*, 22(7), 315-320.
- Arslantaş, Cem C. (2008). Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Tisk Akademi*, 3(5), 100-117.
- Aselage, Justin and Eisenberger, Robert (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Asunakutlu, Tuncer (2002). Örgütsel güvenin oluşmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 55-67.
- Atkinson, Carol (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.

- Atkinson, Carol and Cuthbert, Peter (2006). Does one size fit all?: a study of the psychological contract in the UK working population. *Internal Journal of Manpower*, 27(7), 647-665.
- Aytaç, Serpil (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bal, P. Matthijs, De Lange, Annet H., Jansen, Paul G. W. and Van Der Velde, Mandy E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Balay, Refik (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Barutçigil, İsmet (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bellou, Victoria (2007). Psychological contract assessment after a major organizational change: the case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, 29(1), 68-88.
- Bews, N. F. and Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 377-390.
- Bhattacharya, Rajeev, Devinney, Timothy M. and Pillutla, Madan M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Bigley, Gregory A. and Pearce Jone L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Buchanan, Bruce (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4) , 533-546.

- Buranapin, Siriwut (2007). *Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness Under A Radical Organizational Change: A Case Of Chiang Mai University*. Boston University, School of Management.
- Butler, John K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Canman, Doğan A. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi* (1. Baskı). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Chathoth, Prakash K., Mak, Brenda, Sim, Janet, Jauhari, Vinnie and Manaktola, Kamal (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: a comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 233-242.
- Chen, Chao C., Chen, Xiao-Ping and Meindl, James R. (1998). How can cooperation be fostered? the cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Chiu, Su-Fen and Peng, Jei-Chen (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: the moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.
- Cihangiroğlu, Necmettin, Şahin, Bayram (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Clutterbuck, David (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9(4), 359-364.
- Conway, Neil and Briner Rob B. (2001). Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.

- Conway, Neil and Briner Rob B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research* (1st Edition). New York: Oxford University Press.
- Cook, John and Wall, Toby (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-filment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cope, Mick (2003). *Yürek, Beyin ve El*, (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Costa, Ana C., Roe, Robert A. and Taillieu, Tharsi (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costigan, Robert D., Ilter, Selim and Berman, Jason J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Coyle-Shapiro, Jackie and Kessler, Ian (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(3), 903-930.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Kessler, Ian (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Cropanzano, Russell and Mitchell Marie S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, Russell, Rupp Deborah E. and Byrne Zinta S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.

- Cummings, Larry L. and Bromiley Philip (1996). The organizational trust inventory: development and validation. (Edited by: Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks California: Sage Publications, 302-330.
- Cunningham, Barton J. and Mac Gregor, James (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12), 1575-1591.
- Cutcher, Leanne. (2008). Service sells: exploring connections between customer service strategy and the psychological contract. *Journal of Management and Organization*, 14 (2), 116-126.
- De Cremer, David, Snyder Mark and Dewitte Siegfried (2001). ‘The less i trust, the less i contribute (or not)?’ the effects of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93-107.
- De Vos, Ans, Buyens, Dirk and Schalk, Rene (2003a). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- De Vos, Ans, Buyens, Dirk and Schalk, Rene (2003b). Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 28, 1-31.
- De Vos, Ans, Meganck, Annelies and Buyens, Dirk (2005). The role of the psychological contract in retention management: confronting hr-managers’ and employees’ views on retention factors and the relationship with employees’ intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 5, 1-30.
- Demir, Ömer ve Acar, Mustafa (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. (6. Baskı). Ankara: Adres Yayınları.

- Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Deutsch, Morton (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Dirks, Kurt T. and Ferrin, Donald L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32, 47-80.
- Driscoll, James W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Erdem, Ferda (2003). Örgütsel yaşamda güven. (Editör: Ferda Erdem). *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı). Ankara: Vadi Yayınları, 153-180.
- Erdem, Ferda ve İşbaşı, Janset Özen (2000). Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi? 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- Erden, Ali ve Erden, Hale (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2180-2190.
- Eren, Erol (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, Feyzullah (1995). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Fine, Gary A. and Holyfield Lori (1996). Secrecy, trust and dangerous leisure: generating group cohesion voluntary organizations. *Social Psychology Quarterly*, 59(1), 22-38.
- Freese, Charissa (2007). *Organizational Change And The Dynamics Of Psychological Contracts A Longitudinal Study*. Doctoral Dissertation, University of Tilbury, Netherlands.
- Fukuyama, Francis (1998). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (Çeviren: Ahmet Buğdaycı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gambetta, Diego (2000). Can we trust trust? (Edited by: Diego Gambetta) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf. Erişim Tarihi: 10.01.2012.
- Gefen, David and Ridings, Catherine M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: a quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- Gilbert, Jacqueline A. and Tang, Thomas L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Granovetter, Mark S. (1973). The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenberg, Jerald (1999). *Managing Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Griffin, Ricky M. and Moorhead, Gregory (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South Western: Cengage Learning.
- Grimmer, Martin and Oddy, Matthew (2007). Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-175.
- Gruys, Melissa L. and Sackett, Paul R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Guest, David E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-654.
- Hardy, Cynthia, Phillips, Nelson and Lawrence, Thomas (1998). Distinguishing trust and power in interorganizational relations: forms and facades of trust. (Edited by: Christel Lane, Reinhard Bachmann) *Trust Within and Between Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Herriot, Peter and Pemberton, Carole (1995). *New Deals: The Revolution Managerial Careers*. New York: John Wiley.
- Hollon, C.J. and Gemmill, G. R. (1977). Interpersonal trust and personal effectiveness in the work environment. *Psychological Reports*, 40(2), 454.
- Hosmer, Larue Tone (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huff, Lenard and Kelley Lane (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.

- Jeffries, Frank L. and Reed, Richard (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Johnson, Jonathan L. and O'Leary-Kelly, Anne M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kaldırımçı, Nurettin (1987). Motivasyon için anahtar bir kavram: psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 113-128.
- Kamer, Meltem (2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karake-Shalhoub, Zeinab A. (1999). *Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility*. Wesport: Quorum Books.
- Karcıoğlu, Fatih ve Türker, Erkan (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Keser, Aşkın (2002). Çalışma yaşamında farklı bir yaklaşım: psikolojik akit. *M.Ü. SBE Öneri Dergisi*, 5(17), 9-13.
- Kickul, Jill and Lester, Scott W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business Psychology*, 16 (2), 191-217.
- Kickul, Jill. (2001). When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.
- Kidder, Deborah L. and Buchholtz, Ann K. (2002). Can access bring success? ceo compensation and the psychological contract. *Human Research Management Review*, 12(4), 599-617.

- Kingshott, Russel P.J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: a social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739.
- Knights, Janice A. and Kennedy, Barbara J. (2005). Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.
- Koç, Hakan ve Yazıcıoğlu, İrfan (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Kolb, David A., Rubin, Irwin M. and McIntyre, James M. (1974). *Organizational Psychology, An Experimental Approach* (2nd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Korczynski, Marek (2003). Güvenin ekonomi politiği. (Editör: Ferda Erdem). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları, 61-68.
- Kotter, John P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Koys, Daniel J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kramer, Roderick M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Reviews Psychology*, 50, 569-598.
- Kurşunoğlu, Aydan (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 915-920.

- Lane, Christel and Bachmann, Reinhard (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. USA: Oxford University Press.
- Lazaric, N. (2003). Trust building inside the epistemic community: an investigation with an empirical case study. (Edited by: Bart Nooteboom and Frederique Six) *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants And The Process Of Trust Development*. U.S.A.: Edward Elgar Publishing, 147-167.
- Lee, Gregory John and Faller, Nicole (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831-847.
- Lee, Hung-Wen and Liu, Ching-Hsiang (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 321-328.
- Leifer, Richard and Mills, Peter K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113-137.
- Lester, Scott W., Kickul, Jill R. and Bergmann, Thomas J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191-208.
- Leung, Alicia S. M. and Chang, Ludwig M. K. (2002). Organizational downsizing: psychological impact on surviving managers in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 8(3), 76-94.
- Levinson Harry, Mandl, Harold J., Munden, Kenneth J., Price, Charlton R. and Solley, Charles M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Levinson, Harry (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewicki, Roy J. and Bunker, Barbara Benedict (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. (Edited by: Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 114-139.
- Lewicki, Roy J., McAllister, Daniel J. and Bies, Robert J. (1998). Trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewis, David J. and Weigert, Andrew (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Luhmann, Niklas (1979). *Trust and Power*. New York: Wiley.
- Luhmann, Niklas (2000). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. (Edited by: Diego Gambetta). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell Ltd., 94-107.
- Marks, Abigail. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, 23(5), 454-455.
- Maslach, Christina and Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Mayer, Roger C., Davis James H. and Schoorman F.David (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, Daniel J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1980). *Industrial Psychology*. New Jersey: Prantice Hall.
- McKnight, Harisson D., Cummings, Larry L. and Chervany, Norman L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Millward, Lynne and Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Millward, Lynne J. and Hopkins Lee J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, Hande (2008). *Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mishra, Aneil K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust (Edited by: Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 261-287.
- Mishra, Jitendra and Morrissey, Molly A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Mishra, Jitendra and Spreitzer Gretchen M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.

- Morrison, David E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management, 33*(3), 353-372.
- Morrison, Elizabeth W. and Robinson, Sandra L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*(1), 226-256.
- Muchinsky, Paul M. (1977). Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal, 20*(4), 592-607.
- Neves, Pedro and Caetano, Antonio (2006). Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. *Journal of Change Management, 6*(4), 351-364.
- Newstrom, John W. and Davis, Keith (1997). *Organizational Behaviour* (10th Edition). McGraw-Hill.
- Newton, Sandra K., Blanton, Ellis J. and Will Richard (2008). Innovative work and citizenship behaviors from information technology professionals: effects of their psychological contract. *Information Resources Management Journal, 21*(4), 27-48.
- Nielsen, Jakob (1999). Trust or bust: communicating trustworthiness in web design. Jakob Nielsen's Alert-box, <http://www.useit.com/alertbox/990307.html>, Erişim Tarihi: 24.01.2012.
- Noe, Raymond A. (1999). *İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi*. (Çeviren ve Editör: Canan Çetin). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Nooteboom, Bart, Berger, Hans and Niels, G. Noorderhaven (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *The Academy of Management Journal, 40*(2), 308-338.

- Nyhan, Ronald C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Onaran, Oğuz (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Özer, Niyazi, Demirtaş, Hasan, Üstüner, Mehmet ve Cömert, Melike (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özgen M., Hande (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının güven üzerindeki etkileri: Sivas ili kamu sağlık personeli üzerine bir araştırma. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs.
- Özgen M., Hande ve Özgen, Hüseyin. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Parsons, Patricia (2004). *Ethics In Public Relations*. Great Britain: Kogan Page.
- Patchen, Martin (1970). *Participation, Achievement and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Patrick, Harold Andrew (2008). Psychological contract and employment relationship. *The ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 7(4), 1-11.
- Peyrat-Guillard, Dominique. (2008). Union discourse and perceived violation of contract: a social contract-based approach. *Industrial Relations*, 63(3), 479-501.
- Pillai, Rajnandini, Schriesheim, Chester A. and Williams, Eric S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B. and Bommer, William H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *Behaviors Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79-91.
- Rademakers, Martyn F. L. (2000). Agents of trust: business associations in agri-food supply systems. *International Food And Agribusiness Management Review*, 3, 139-153.
- Raja, Usman, Johns, Gary and Ntalianis, Filotheos (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rehman, Muhammad Ahmad-Ur, Haq, Inam Ul, Jam, Farooq Ahmed, Ali, Ahmad and Hijazi, Syed Tahir (2010). Psychological contract breach and burnout, mediating role of job stress and feeling of violation. *European Journal of Social Sciences*, 17(2), 232-237.
- Rich, Gregory A. (1997). The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Richard, Orlando C., McMillan-Capehart Amy, Bhuian, Shahid N. and Taylor, Edward C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825.
- Robinson, Sandra L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

- Robinson, Sandra L. and Morrison, Elizabeth W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, Sandra L. and Rousseau, Denise M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Roehling, Mark V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rotter, Julian B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, Denise M. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rousseau, Denise M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, Denise M. and Tijoriwala, Snehal A. (1998a). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 679-695.

- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S. and Camerer Colin (1998b). Not so different after all: a cross-dicipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Sargut, Selami A. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*. Ankara: V Yayınları.
- Sashkin, Marshall (1990). *The Managerial Mirror: Trainer Guide*. King of Prussia, PA: Organization Design and Development Inc.
- Schalk, Rene and Roe, Robert E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Schein, Edgar H. (1977). *Örgüt Psikolojisi* (Çeviren: Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Sels, Luc, Janssens, Maddyand and Brande, Inge Van Den (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488.
- Seçkin, Zeliha (2011). Psikolojik sözleşme (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi*. Konya: Atlas Akademi, 1-27.
- Senge, Peter M. (1993). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. (Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Seppanen, Risto, Blomqvist, Kirsimarja and Sundqvist, Sanna (2007). Measuring inter-organizational trust - a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Sharkie, Rob (2005). Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 3, 37-44.
- Shaw, Robert B. (1997). *Trust In Balance: Building Successful Organizations On Result, Integrity And Concern*. San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis, Kathleen and Winograd, Gaynelle (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sitkin, Sim B. and Roth, Nancy L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Sitkin, Sim B. and Stickel, Darryl (1996). The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality. (Edited by: Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 196-215.
- Smith, Douglas (1998). Güvenilir bir organizasyon nasıl oluşturulur? *Harvard Business Review, Power Dergisi*, Kasım-Özel Eki, 4-11.
- Solomon, Robert C. and Flores Fernando (2001). *Güven Yaratmak*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Spector, Paul E. (1978). Organizational frustration: a model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.

- Steers, Richard M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steward, Thomas A. (1997). *Entelektüel Sermaye* (Çeviren: Nurettin Elhüseyni). İstanbul: MESS Yayını.
- Strasser, Stephen (1995). *Yöneticilikte Başarı ve Sağlık* (Çeviren: Ahmet Özden). İstanbul: Eti Yayıncılık.
- Sturges, Jane, Conway, Neil, Guest, David and Liefoghe, Andreas. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Suazo, Mark M., Turnley William and Mai-Dalton, Renalte R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reaction to psychological contract breach, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 12(1), 24-36.
- Sullivan, Sherry E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışmaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Thomas, Gail Fann, Zolin, Roxanne and Hartman, Jackie L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal Of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Topaloğlu, Işıl G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tschannen-Moran, Megan and Hoy, Wayne (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Turnley, William and Feldman, Daniel (2000). Re-examing the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as medaitors. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(1), 25-42.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts> (20.11.2011).
- Tüzün Kalemci, İpek (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel İklim ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünsal, Pınar (2004). Örgütsel ortamlarda güven algısı. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7, 23-48.
- Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Walker, Arlene and Hutton, Dorothy M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37, 433-441.
- Weber, Linda R. (1998). On constructing trust: temporarility, self-disclosure, and perspective taking. *International Journal Of Sociology And Social Policy*, 18(1), 7-24.
- Whitener, Ellen M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, Audrey M. and Werner, John M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

- Yılmaz, Cengiz ve Kabadayı, Ebru Tümer (2002). Dağıtım kanallarında bayilerin üretici firma lehine işbirliği davranışlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 17(5), 99-106.
- Young, Louise and Daniel Kerry (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.
- Zand, Dale E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zemke, Ronald (2000). Can you manage trust? *Training*, 37, 76-83.
- Zhao, Hao, Wayne, Sandy, J., Glibkowski, Brian C. and Bravo, Jesus (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.
- Zuber, Thomas J. and Hammond. John B. (2002). The psychological contract: retaining newly employed physicians. *The Physician Executive*, 28(3), 40-43.
- Zucker, Lynne G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

Sayın İlaç Temsilcisi;

Bu anket, yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Anketlere vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Göstereceğiniz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Adnan ÇELİK - Arş. Gör. Abdullah YILMAZ
(Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü)

I. BÖLÜM: Demografik Bilgiler

1- Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-23	<input type="checkbox"/> 24-29	<input type="checkbox"/> 30-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-46	<input type="checkbox"/> 47-52	<input type="checkbox"/> 53 ve üzeri
2- Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan					
3- Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Evli					
4- İlaç Sektöründeki Çalışma Yılı(yıl)						
5- Şu anda çalışmakta olduğunuz şirket, görev yaptığınız kaçınıcı şirkettir?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 ve üzeri	
6- Bu şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız?(yıl)						
7- Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans (MYO)	<input type="checkbox"/> Lisans			
	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora					
8- Günlük Çalışma Süreniz Nedir?(saat)						

II. BÖLÜM

Lütfen size en uygun cevabın altındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz.

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

III. BÖLÜM	Tamamen karşılıyor	Çoğu karşılıyor	Biraz Karşılıyor	Kısmen karşılıyor	Hiç karşılmıyor
1. Genel olarak, işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?					
IV. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumun politikaları ve yönetmelikleri açıkça bize aktarılmıştır.					
2. Çalıştığım kurumda her şey genellikle açık bir şekilde yürütülür, iş gereği dışında gizli saklı uygulamalar yoktur.					
3. Çalıştığım kurumda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılmaktadır.					
4. Kurumuma her zaman güvenirim.					
5. Çalıştığım kurum çalışan politikalarında son derece adil davranmaktadır.					
6. Kurumumun belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınmaktadır.					
7. Yöneticim/müdürüm yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.					
8. Yöneticim/müdürüm görevimle ilgili konularda bana inisiyatif kullanma yetkisini vermektedir.					
9. Çalıştığım kurum çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.					
10. Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.					
11. Çalıştığım kurum verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.					
12. Çalıştığım kurum çalışanların ücretlerini performansa bağlı olarak belirlemektedir.					
13. Çalıştığım kurum çalışanlarına sahip çıkmaktadır.					
14. Çalıştığım kurum çalışanlarının özel hayatlarına saygı duymaktadır.					
15. Çalıştığım kurumun söylemleri ile yaptıkları arasında tutarlılık vardır.					
16. Çalıştığım kurum çalışanlarına her türlü desteği vermektedir.					
17. Çalıştığım kurum itimat edilen bir kurumdur.					
18. Yöneticimin/müdürümün işiyle ilgili doğru kararlar alacağına inanıyorum.					
19. Yöneticimin/müdürümün verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.					
20. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işlerimi zorlaştırmayacağına inanıyorum.					
21. Çalıştığım kurumda müdürler/yöneticiler kesinlikle önyargıdan uzak bir şekilde davranırlar.					
22. Çalıştığım kurumda ast-üst ilişkisi istediğim seviyededir.					
23. Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında herhangi bir problem yoktur.					
24. Çalıştığım kurumda yönetici/müdür ve çalışanlar arasında herhangi bir güvensizlik ortamı bulunmamaktadır.					
25. Çalıştığım kurumda; dedikodu, gıybet, birbirini çekememe vb. gibi davranışlar yoktur.					
26. Yöneticim/müdürüm herhangi bir problemi çözmede dirayetli ve kabiliyetlidir.					
27. Çalıştığım kurumda çalışanlara ihtiyaç duydukları anda rahatlıkla izin verilmektedir.					
28. Çalıştığım kurum çalışanlarda istikrar ve sürekliliği özümsemektedir.					
29. Çalıştığım kurumda ekip çalışması ve ekip ruhu vardır.					
30. Yöneticimin/müdürümün beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim.					

Teşekkürler...



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı- Soyadı: Abdullah YILMAZ

Doğum Yeri: Ankara

Doğum Tarihi: 20.03.1987

Lisans Bilgileri:

- Erciyes Üniversitesi Yozgat İ.İ.B.F. İşletme Bölümü - (2005/2009)

İş Deneyimi:

- Araştırma Görevlisi (2011-....), Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

İletişim Bilgileri:

- Selçuk Üniversitesi Aleaddin Keykubad Kampüsü İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Selçuklu-KONYA
- Telefon: 0332 223 30 94
- E-posta: abduhahyilmaz@selcuk.edu.tr