

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: KARABÜK
ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hacer KOYUNCU**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
ŞUBAT/2019**

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: KARABÜK
ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hacer KOYUNCU**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
ŞUBAT/2019**

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
KISALTMALAR	11
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI.....	12
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	13
VARSAYIMLAR.....	13
ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	13
ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	15
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	15
SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	17
GİRİŞ	18

1. BİRİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI.....	20
1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı	20
1.1.2. Psikolojik Sözleşme Bileşenleri	21
1.1.2.1. İnançlar	21
1.1.2.2. Karşılıklı İlişkisi.....	25
1.1.2.3. Zihinsel Modeller	26
1.1.2.4. Şema Kavramı	27
1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri	28

1.1.3.1.	Sosyal Mübadele Kuramı	29
1.1.3.2.	Eşitlik Kuramı	31
1.1.3.3.	Karşılıklılık Normu	32
1.1.3.4.	Beklenti Kuramları	34
1.1.4.	Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri	36
1.1.5.	Psikolojik Sözleşme Türleri	37
1.1.5.1.	İşlemsel Sözleşme	38
1.1.5.2.	İlişkisel Sözleşme	39
1.1.5.3.	Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri	39
1.1.6.	Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci	40
1.1.7.	Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları	43
1.2.	PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	44
1.2.1.	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Tanımı	44
1.2.2.	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	46
1.2.3.	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşum Süreci	47
1.2.4.	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	48

2. İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1.	ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI	51
2.1.1.	Güven Tanımı	51
2.1.2.	Örgütsel Güven Tanımı	53
2.1.3.	Örgütsel Güvenin Boyutları	55
2.1.3.1.	Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	55
2.1.3.2.	Yöneticiye Güven	56
2.1.3.3.	Örgüte Güven	56
2.1.4.	Örgütsel Güven Modelleri	57
2.1.4.1.	Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	57
2.1.4.2.	Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli	58
2.1.4.3.	Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	58
2.1.4.4.	Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli	59
2.1.4.5.	Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli	60

2.1.5.	Örgütsel Güvenin Oluşumunda Etkili Olan Unsurlar	60
2.1.6.	Örgütsel Güvenin Sonuçları	63
2.2.	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI	66
2.2.1.	Örgütsel Özdeşleşme Tanımı	66
2.2.2.	Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	68
2.2.3.	Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	69
2.2.3.1.	Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli	70
2.2.3.2.	Scott, Corman ve Cheeney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli	71
2.2.4.	Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunu Etkileyen Faktörler	71
2.2.5.	Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	73
2.2.6.	Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güven İlişkisi	75

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM




PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMA BULGULARI	78
3.1.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	78
3.1.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizi	79
3.1.3.	Güvenilirlik Analizi	81
3.1.4.	Betimsel İstatistikler	82
3.1.4.1.	Psikolojik Sözleşme İhlali Betimsel İstatistikleri	82
3.1.4.2.	Örgütsel Güven Betimsel İstatistikleri	83
3.1.4.3.	Örgütsel Özdeşleşme Betimsel İstatistikleri	84
3.1.5.	Hipotez Testleri	85
3.1.5.1.	Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Güven İlişkisi Bulguları ..	86
3.1.5.2.	Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Bulguları	86
	SONUÇ VE ÖNERİLER	88
	KAYNAKÇA	92
	TABLolar LİSTESİ	119
	ŞEKİLLER LİSTESİ	120
	EKLER	121
	ÖZGEÇMİŞ	122

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Hacer KOYUNCU'ya ait “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Karabük Üniversitesinde Bir Uygulama” adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu, ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Danışman Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Ozan BUYUKYILMAZ	
Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜRKAN	

Tez Sınavı Tarihi: 08/02/2019


DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Hacer KOYUNCU

İmza

: 

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanma sürecinde öncelikle desteğini esirgemeyen, çalışmamda bana doğru yolu göstererek yapıcı bir şekilde beni yönlendiren değerli hocam tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ'a, tez savunma jürisinde görev alan değerli hocalarım Doç. Dr. Fatma Zehra TAN ve Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜRKAN'a teşekkür ederim. Her şekilde yanımda olan ve beni destekleyen eşim İskender KOYUNCU'ya ve çocuklarım Metehan ve Göktuğ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hacer KOYUNCU

ÖZ

Bu araştırma psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmanın amacı, çalışanların örgütleriyle arasındaki psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin, örgüte karşı hissedilen güven algısını ve örgütle özdeşleşme algısını ne şekilde etkilediğini belirleyebilmektir. Belirlenen amaç için Karabük Üniversitesi'nde idari personel olarak görev yapmakta olan 350 çalışandan anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma hipotezleri, çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte karşı duyulan güveni ve örgütle özdeşleşmeyi olumsuz şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile teoriye ve uygulamaya önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme

ABSTRACT

This research focuses on the consequences of a psychological contract breach. In this framework, the relationship between psychological contract breach, organizational trust and organizational identification is investigated. The purpose of the study is to determine how psychological contract breach perceived by employees affect perception of trust towards the organization and perception of identification with the organization. For this purpose, data were collected from 350 employees working as administrative staff at Karabük University. Research hypotheses were tested by multiple linear regression analysis. As a result of the study, it was determined that the perceived psychological contract breach had a negative effect on organizational trust and organizational identification. It is thought that there will be a significant contribution to the theory and practice by analyzing the relationships between the perception of psychological contract breach, organizational trust and organizational identification.

Keywords: Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Organizational Trust, Organizational Identification

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Karabük Üniversitesinde Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Hacer KOYUNCU
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	08/02/2019
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tezin Sayfa Sayısı	122
Anahtar Kelimeler	Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Psychological Contract Breach on Organizational Trust and Identification: A Research on Administrative Staff working in Karabuk University
Author of the Thesis	Hacer KOYUNCU
Advisor of the Thesis	Asst. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Master (B.Sc.)
Date of the Thesis	08/02/2019
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	Karabuk University Social Sciences Institute
Total Page Number	122
Keywords	Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Organizational Trust, Organizational Identification

KISALTMALAR

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri



ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Günümüzde çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin etkinliğini ortaya koyan ve tarafların yükümlü oldukları sorumlulukları düzenleyen biçimsel sözleşmeler yetersiz kalmaktadır. Çünkü çalışanlar istihdam edildikleri yerlerdeki yasal ve işletme içi yazılı düzenlemelerin yanı sıra kendi içlerinde birtakım beklentilere sahip olabilmekte ve bunu çoğu zaman dile getirmemektedirler. Bu beklentilerin karşılanması bireyle örgüt arasında güvene dayalı bir ilişkinin sürdürülmesine ve bireyin örgütle özdeşleşmesine neden olabilmektedir. Ancak karşılıklı beklentilerin karşılanmaması durumu örgüte olan güveni azaltmakta ve çalışanların örgütle özdeşleşmelerini engelleyebilmektedir. Bu kapsamda araştırmada “çalışanların ve örgütlerin birbirlerine karşı olan beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını ifade eden psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların örgütlerine olan güvenlerini ve örgütle özdeşleşmelerini hangi düzeyde etkilemektedir” sorusuna cevap aranmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Bu araştırma psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Araştırmanın amacı, Karabük Üniversitesi'nde idari personel olarak görev yapmakta olan çalışanların örgütleriyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladığı ihlalin örgütüne karşı hissettiği güven algısı ve örgütüyle arasındaki özdeşleşme algısı üzerindeki etkisini belirleyebilmektir.

Karabük üniversitesinde gerçekleştirilen bu çalışmanın üç temel katkısı vardır. Bunlardan birincisi ülkemizdeki özel sektör işletmelerinde olduğu kadar kamu kurumlarında da önem kazanan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramlarını bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak literatüre zenginlik kazandırmaktır. İkinci katkısı, bilgi çağında birer öğrenen örgüt olma yolunda çabalar gösteren üniversitelerdeki idari personelin önemini ortaya koymaktır. Üçüncü katkısı, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve özdeşleşme kavramlarının bütüncül bir model olarak ele alınması sonucunda elde edilen bulguların insan kaynaklarının faaliyetlerinin önemli bir parçası haline gelmesine katkı sağlamaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet gibi nedenlerden dolayı örgütler çalışanlarının performansını arttırmak için onların davranışlarını anlamaya çalışarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar. Bu yeni süreçte ve yaşanan örgütsel değişimler nedeniyle çalışma ilişkilerini düzenleyen ve ortaya çıkan değişimlere birer araç niteliği taşıyan çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları son yıllarda hem özel sektörde hem de devlet kurumlarında önemli bir yer tutmaya başlamışlardır. Örgütler, çalışanların iş tatminlerini ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak üzere, çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurmalarına ve örgütle özdeşleşmelerine zemin hazırlayan psikolojik sözleşme uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır. Dolayısıyla bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel güven ve özdeşleşme düzeylerini ortaya koymadaki rolünün tespit edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

VARSAYIMLAR

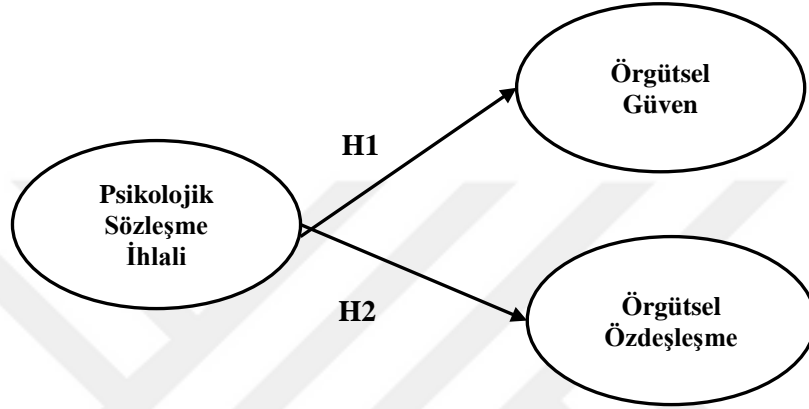
Araştırmada idari personelin psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve özdeşleşmeye ilişkin ifadelerine tarafsız ve bilinçli bir şekilde cevap verdikleri düşünülmektedir. Araştırma modeli, konunun temel kavramlarına ve araştırmada ulaşılmak istenen amaca uygundur. Veri toplama aracında yer alan ölçek ifadelerinin nitelik ve nicelik açısından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve özdeşleşme düzeyini belirlemede yeterli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmanın temel amacına ulaşmak için uygulanan istatistiksel analizler uygundur.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışma, Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin psikolojik sözleşme ihlali algılarına, örgütsel güven ve özdeşleşme düzeylerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın kapsamını Karabük Üniversitesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan Karabük Üniversitesi, 29 Mayıs 2007 tarihli ve 26536 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5662 sayılı “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde

Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile kurulmuştur (Karabük Üniversitesi Faaliyet Raporu, 2017, s. 8).

Çalışmada psikolojik sözleşme ihlali çerçevesinde örgütsel güven ve özdeşleşme kavramları bir model kapsamında ele alınmıştır. Model, Karabük Üniversitesi’nde çalışan idari personelden elde edilen veriler çerçevesinde ele alınarak değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezleri kapsamında test edilmek istenen ilişkilerin genel olarak gösterildiği araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmalar psikolojik sözleşmeler ile örgüte duyulan güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Deery vd., 2006; Bal vd., 2008; Jafri, 2012). Clinton ve Guest (2004) iki değişken arasında orta derece bir ilişki olduğunu tespit etmiştir ($r=0,43$). Yöneticilerin kendi yükümlülüklerini yerine getirdiğine inanması durumunda çalışanlar, yöneticilerin vaatlerine sadık olduklarına inanmakta ve yöneticilerine daha fazla güven duymaktadır. Psikolojik sözleşmede algılanan ihlal ise taraflar arasındaki güven temellerini aşındırmaktadır (Robinson ve Rousseau 1994; Deery vd., 2006). Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanın örgütüne karşı güveninde bir azalmaya neden olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, araştırma kapsamında test edilecek ilk hipotez şu şekildedir;

H1: İdari personelin psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel güven algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Daha önceki çalışmalar, psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğunu, bu çerçevede psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin çalışanın örgütle arasındaki özdeşleşme derecesini

azalttığını göstermektedir (Restubog vd., 2008; Zagenczyk vd., 2013; Yang ve Chao, 2016). Temel olarak araştırmacılar bunun nedeni olarak ihlal algısının çalışanda örgüt için önemsiz olduğu şeklinde bir algı ortaya çıkarması olduğunu belirtmektedir (Restubog vd., 2008). Psikolojik sözleşme ihlali algılaması çalışanın yalnızca kurumuna psikolojik bağlılığını zayıflatmamakta, çalışanın örgüt için ne anlama geldiğini ve örgütün çalışan için ne anlama geldiğini de tekrardan değerlendirmesine neden olmaktadır. Böyle bir süreç özellikle de çalışanın örgüt değerleri nedeniyle kurumu tercih etmesi durumunda çalışan açısından örgütün çekiciliğinin azalmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali çalışanın örgütünü olumsuz olarak görmesine ve kendi değerleri ile örgüt değerleri arasında uyumsuzluk olduğunu algılamasına neden olma olasılığı yüksektir (Zagenczyk vd., 2013, s. 290). Bu çerçevede, araştırma kapsamında test edilecek ikinci hipotez şu şekildedir;

H2: idari personelin psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel özdeşleşme algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütlesi, Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan tüm idari personeldir. Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığından alınan veriler kapsamında 2018 yılında kurumda toplam çalışan idari personel sayısı 450'dir. Bu nedenle araştırmanın ana kütesini 450 idari personel oluşturmaktadır.

450 kişiden oluşan ana kütleli %5'lik bir hata payı ile temsil eden en düşük örneklem büyüklüğü 210 kişi olarak belirlenmiştir (Sekaran ve Bougie, 2016, s. 263-264). Bu çerçevede kolayda örnekleme yöntemi ile 350 kişinin yüzyüze olarak anketleri doldurması sağlanmış ve örneklem büyüklüğü 350 idari personelden oluşmuştur.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Analizlerde kullanılan verinin elde edilmesinde yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan anket formu iki bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde, idari personelin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algısını belirleyebilmek için 5 ifade, örgütsel güven derecesini belirleyebilmek için 7 ifade ve örgütsel özdeşleşme derecesini belirleyebilmek için 6 ifade bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümü ise, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalışma

süresi gibi idari personelin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlal algısına, örgütsel güven algısına ve örgütsel özdeşleşme algısına ilişkin ölçümler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede araştırmaya katılan idari personelin örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladığı ihlalin derecesini tespit edebilmek için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek Büyükyılmaz'ın (2013) çalışmasından adapte edilerek araştırmada kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert tipindedir ve tüm ifadeler verilecek cevap kodları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Dereceleme maddeleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerine sahiptir. Ölçek içerisindeki ilk üç ifadenin skorları ters çevrilerek analizde kullanılmaktadır. Yüksek skorlar, yüksek derecede psikolojik sözleşme ihlali algılandığı anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan idari personelin örgütüne karşı hissettiği güvenin derecesini tespit edebilmek için Robinson (1996) tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin Türkçesi Büyükyılmaz ve Fidan (2017) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek beşli Likert tipindedir ve tüm ifadeler verilecek cevap kodları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Dereceleme maddeleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerine sahiptir. Ölçek içerisindeki üç ifadenin skorları ters çevrilerek analizde kullanılmaktadır. Yüksek skorlar, idari personelin örgütüne karşı yüksek derecede güven algılandığı anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan idari personelin örgütüyle arasında algıladığı özdeşleşmenin derecesini tespit edebilmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Türkçesi Tokgöz ve Seymen (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dâhil edilmiştir. Ölçek beşli Likert tipindedir ve tüm ifadeler verilecek cevap kodları 1 ile 5 arasında değişmektedir. Dereceleme maddeleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum,

5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerine sahiptir. Yüksek skorlar, idari personelin örgütüyle arasında yüksek derecede özdeşleşme algıladığı anlamına gelmektedir.

Araştırmada ilk olarak analizler için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliği ise Cronbach Alfa (α) istatistiğinin hesaplanması ile incelenmiştir.

Ölçekler için gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda çoklu doğrusal regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS programı, güvenilirlik analizleri ve regresyon analizleri için SPSS programı kullanılmıştır.

SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma, maliyet ve zaman değişkenleri göz önüne alınarak sadece idari personel üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada tam sayıma ulaşmak istenmiştir. Ancak bazı personellerin izinli olması, bazı personellerin çalışmaya katılmamak istememeleri ve anket sorularına eksik cevaplar vermeleri tam sayıma ulaşmayı engellemiştir.

GİRİŞ

Psikolojik sözleşme, birçok araştırmacı tarafından özenle incelenen bir konudur fakat yine de üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır. Konuyla alakalı farklı yıllarda öne sürülmüş olan görüşler incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin; beklentiler, algılar, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin toplamı şeklinde bir kavram olduğu sonucuna varılmaktadır. Psikolojik sözleşme çalışanın örgüt ile olan ilişkisi açısından önemli bir kavram olduğu için istihdam ilişkisi kapsamında psikolojik sözleşme devamlı karşılaşılan bir durum olduğu ifade edilmektedir. Örgütler tarafından çalışana verilmiş olan taahhütlerin yerine getirilmesinde zorlanması veya çalışanlar tarafından beklenilenin dışında taahhütlerin yerine getirilmeyişi, çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerine ilişkin bir düşüğe sebep olmaktadır. Bu düşüğe sebep olan düşünce psikolojik sözleşme ihlali olduğu yönündeki düşüncedir.

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt tarafından karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri kapsayan fakat bireysel açıdan değerlendirildiğinde çalışanın algılarına bağlı olarak şekillenen bir kavramdır. Daha genel bir ifadeyle; bireyin örgüt içi ve örgüt dışından elde ettiği verileri, kişisel tecrübe ve özellikleriyle değerlendirmesi neticesinde kendi yorum ve algıları kapsamında sözleşme taraflarının yükümlülükleri olarak kabul ettiği benzersiz sözleşme maddelerinin tümü şeklinde ifade edilmektedir. Bundan dolayı işletme ve çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlal algısı, yerine getirilen ile vaat edilen arasındaki farklılığın hissedilmesi neticesinde oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; aksama veya sözünden dönmek ve uyuşmazlıktır. Sözünden dönmek, örgüt temsilcileri tarafından bir yükümlülüğün bilinmesine karşın yerine getirilmeyişi; uyuşmazlık ise çalışan ve örgüt temsilcilerinin yerine getirilen bir yükümlülük ya da mevcut yükümlülükler hususunda farklı bakış açılarına sahip olması sebebiyle meydana gelen durumlardır.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin algılarının temelinde iki sebep bulunmaktadır: Bunlardan ilki, örgüt kapsamındaki insan kaynakları yönetiminin yetersizliği; diğeri ise çalışanın yönetici ve örgüt tarafından desteklenmediği yönündeki hisleridir. Yine de örgüt içerisinde psikolojik sözleşmenin ihlali; eğitim ve geliştirme, ödenen ücretler, ödüllendirme, iş güvenliği, işin niteliği, geri bildirim, sorumluluk, değişim yönetimi, bireylerin iş stillerine ilişkin yanlış bilgilendirilmesi vb.

farklı şekillerde oluşabilmektedir. Bunların dışında, çalışanın grup üyeliğinden soyutlanması, özel hayatına dair saygısızlık, iş yükünde artış, örgüt tarafından verilen sözün üzerinden uzun zaman geçmesi, verilen sözün yerine getirilmesinin olanaksız hale gelişi, yükümlülüklerle ilişkin belirsizlik, verilen sözün maliyeti, işveren isteksizliği vb. nedenlerle de psikolojik sözleşmenin ihlâli devreye girmektedir.



1. BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Araştırmanın bu bölümünde örgüt ve çalışan ilişkilerinin temel belirleyicisi olan ve tarafların karşılıklı olarak birbirinden bekledikleri davranış ve sözlerin yerine getirilip getirilmeme durumunu ifade eden psikolojik sözleşme kavramı geniş bir biçimde incelenmiştir.

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Küreselleşme ile birlikte meydana gelen teknolojik ve ekonomik gelişmeler, küresel pazarların ortaya çıkması, rekabetin küreselleşmesi ve bunların yanı sıra örgütsel çevre içerisinde yaşanan hızlı değişim ve gelişimler neticesinde meydana gelen psikolojik sözleşme, istihdam ilişkileri ve modern iş hayatını anlayabilmek amacıyla kullanılabilir bir kavramdır (Anderson ve Schalk, 1998, s. 639; Turnley ve Feldman, 2000, s. 25). Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramı ve tanımı, psikolojik sözleşme bileşenleri, psikolojik sözleşmenin kuramsal temelleri, psikolojik sözleşmenin özellikleri, psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşmenin oluşum süreci ve sonuçları konularına yer verilecektir. Ayrıca psikolojik sözleşme kurallarının benimsenmemesi sonucunda ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali, nedenleri, oluşum süreci ve sonuçları da incelenecektir.

1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı

Psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkışı Argyris tarafından 1960 yılında gerçekleştirilen çalışmaya dayanmaktadır. Argyris (1960), psikolojik sözleşme kavramını ilk defa, çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla kullanmış ve bu kavramı örgüt içerisinde yüksek üretim sağlamak ve sorunları en aza indirgeyebilmek adına; yazılı olmayan, iki taraflı bir sözleşme şeklinde tanımlamıştır. Levinson vd. (1962) ise kavrama netlik kazandırarak, örgüt ve bireyin birbirlerinden karşılıklı ve yazılı bir dayanağı bulunmayan beklentilerinin toplamı şeklinde ifade etmiştir (Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu, 2015, s. 971). Rousseau (1989) da psikolojik sözleşmeye ilişkin karşılıklılık algısını birey seviyesine indirgeyerek çalışanların işle alakalı ilişkileri kapsamındaki karşılıklı yükümlülükler dair algı ve beklentileri olarak ifade etmiştir. Ayrıca Rousseau (1995) psikolojik sözleşme kavramına, örgüt ile

bireyler arasındaki mübadele çerçevesinde örgüt tarafından şekillendirilmekte olan bireysel inançlar şeklinde de bir tanım getirmiştir (Topcu, 2015, s. 8).

Psikolojik sözleşme kavramı, örgütsel çevre içerisinde yaşanan hızlı değişim ve gelişimler neticesinde meydana gelen, istihdam ilişkileri ve modern iş hayatını anlayabilmek amacıyla kullanılacak bütünleştirici bir kavram olarak ele alınmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994, s. 91, Anderson ve Schalk, 1998, s. 639; Turnley ve Feldman, 2000, s. 25). Resmi bir sözleşmeye göre daha öznel, beklentilerin ötesinde geniş kapsamlı bir kavram olan psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerinden ne beklediklerini ve başarı ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya çıkaran, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır (Topcu, 2015, s. 7; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 2). Psikolojik sözleşme en genel tanımıyla işveren ve çalışan arasında olan karşılıklı zorunluluklar ile alakalı inanç ve algıların tümü ve istihdam ilişkisinin temeli şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu olan karşılıklı zorunluluklar, hem çalışanların işverene karşı, hem de işverenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini kapsamaktadır (Conway ve Briner, 2005, s. 7).

Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisine dair içerik ve süreçlerin daha kapsamlı olarak incelenebilmesine, örgüt içerisinde varlığını koruyan ancak açıkça ortaya konulamayan anlaşmalara yoğunlaşarak olanak sağlamaktadır (Guest, 2004, s. 545). Dolayısıyla çalışan ve işverenin karşılıklı beklentileri hususundaki algılarını ifade eden psikolojik sözleşmelerin temeli, iş sözleşmelerine dayanmaktadır. Bu sözleşmelerde var olan belirsizlik ve boşluklar, psikolojik sözleşmelerin oluşumuna zemin hazırlamakta ve çalışanlar sözleşmelerinde oluşan bu belirsizlik ve boşlukları psikolojik sözleşmeler sayesinde doldurmaktadır (Mimaroğlu, 2008, s. 48).

1.1.2. Psikolojik Sözleşme Bileşenleri

Bu başlık altında psikolojik sözleşme kavramıyla yakından ilişkili olan temel kavramlar anlatılmaya çalışılacaktır. Bu amaçla öncelikle inançlar çerçevesinde yükümlülükler, vaatler ve beklentiler, daha sonra ise karşılıklılık ilişkisi, zihinsel modeller ve şemalar açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1.2.1. İnançlar

İnançlar, bireylerin kendi iç dünyaları ile alakalı algı ve tanımların ortaya çıkardığı sürekliliği söz konusu olan duygulardır. İnançlar, kanaat, bilgi ve dini

duyguları kapsayan bir psikolojik olay ve çoğunlukla bireylerin ilkelerine ilişkin kaynak şekindedirler (Çöllü ve Öztürk, 2006, s. 375). Psikolojik sözleşmeler çerçevesinde ise inançlar, verilen bir vaadin karşılığı olarak bir bedel önerilmesi sonucunda bireylerin belirli yükümlülükler çerçevesinde karşılıklı olarak bağlanması durumunu ifade etmektedir (Rousseau, 1989, s. 123; Rousseau, 1990, s. 390). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler çerçevesinde inançlar, karşılıklılık ilişkisi içerisinde, mübadele ilişkisine olan güvenin bir göstergesi durumundadır (Büyükyılmaz, 2013, s. 14).

Genellikle inanç konusundaki tartışmaların beklentiler, vaatler ve yükümlülükler üzerinde odaklandığı görülmektedir (Türker, 2010, s. 31). Kavrama ilişkin olarak Rousseau (1995) tarafından gerçekleştirilen tanımda psikolojik sözleşmeler, örgüt ile bireyler arasındaki mübadele çerçevesinde örgüt aracılığıyla şekillendirilmekte olan bireysel inançlar şeklinde ifade edilmektedir (Topcu ve Basım, 2015, s. 85). İlk yapılan tanımlara bakıldığında da psikolojik sözleşmeler, beklentiler neticesinde gelişen inançlar olarak adlandırılmaktadır (Levinson vd., 1962, s. 21; Schein, 1965, s. 11; Kotter, 1973, s. 92). Daha sonraki tanımların ise psikolojik sözleşmeleri, daha çok vaatlere ve yükümlülükler neticesinde gelişen inançlar olarak ele aldığı görülmektedir (Rousseau, 1989, s. 123; Morrison ve Robinson, 1997, s. 229; Rousseau, 1995, s. 9; Herriot ve Pemberton, 1997, s. 45).

A. Beklentiler

Psikolojik sözleşme işveren ve çalışanlar arasında karşılıklı, kişisel beklentiler üzerine kurulmaktadır (Zengin, 2017, s. 10). Beklenti kavramı, çalışanların örgüt içerisinde ve işleri kapsamında ne gibi durumlarla karşılaşacaklarına yönelik genel inançları iken; psikolojik sözleşme kavramı bireysel olarak iş gören ile kurum arasında konuşulmayan ve yazılı olmayan karşılıklı birtakım beklentilerdir (Guest, 1998, s. 651). Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışanın terfi ettirilme, yüksek maaş, sevdiği işi yapma vb. beklentileri bulunabilmektedir (Robinson, 1996, s. 575; Robinson ve Rousseau, 1994, s. 246).

Psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olan beklentiler, yalnızca taahhüt temeline dayalı inançlardan değil ayrıca örgüt içerisindeki kıyaslamalar, geçmiş tecrübeler, çeşitli gözlemler ya da sosyal normlardan da kaynaklanabilmektedir (Robinson, 1996, s. 575; Rousseau ve Tijoriwala, 1998, s. 680). Psikolojik sözleşme

bazı düşünörlere göre, resmi iş sözleşmelerinde yer almayan konuları dile getiren, iş görenin emeğinin karşılığında ne alacağı ve aynı zamanda işverenin de beklentileri konularını içeren yazılı olmayan bir anlaşmadır. Psikolojik sözleşmelerde kişilerin hayal kırıklığına uğramaması için beklentiler açık bir şekilde belirtilmemektedir (Aytaç, 1997, s. 25).

Psikolojik sözleşme, beklentiler ve taraflar arasındaki değişimi kapsamaktadır. Fakat hangi konuların bu kapsamda yer aldığını belirtmek oldukça zordur. Örneğin; Cavanaugh ve Noe (1999)'ya göre, psikolojik sözleşme performans gerekleri, iş güvencesi, eğitim, kariyer yönetimi ve ücretlendirme konularına yönelik beklenti ve algıları kapsayabilmektedir (Topcu ve Basım, 2015, s. 86). Buna ek olarak psikolojik sözleşme iş görenlerin tutum ve performanslarının belirlenmesinde önemlidir. Hem astın üstten beklentilerinin hem de üstün, asttan beklentileri dengeli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Mimaroglu, 2008, s. 169).

B. Vaatler

Vaat kavramı sözcük olarak "bir işi yerine getirmek için verilen söz" anlamına gelmektedir (Avcı ve Hülür, 2016, s. 1639). Yeni işe başlayan iş görenlerin psikolojik sözleşmeleri yeni kariyer fırsatları, ücretlerde artış, verilen işlerin içeriğinin geniş olması ve bütün bunların gerçekleşmesi halinde iş görenlerin güçlü performansları, işe bağımlı olma gibi durumlar işe başlanmadan önce verilen vaatler psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Topcu, 2015, s. 8).

Bir vaat, geleceğe ilişkin belirli bir hareket tarzı (davranış biçimi) konusunda verilen taahhüdü ifade etmektedir (Shore ve Tetrick, 1994, s. 92; Morrison ve Robinson, 1997, s. 228). Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı vaatlerin iş gören ve örgütü arasında karşılıklı yükümlülük meydana getirdiği şekilde birey tarafından geliştirilen inançlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998, s. 680). Ayrıca psikolojik sözleşme, işletmelere sağlayacakları katkılar karşılığında bireylere, işletmeler tarafından elde edecekleri ödüllere ilişkin vaatlerde bulunulmasıdır (Turnley ve Feldman, 2000, s. 25-26). Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler bir tür vaatsel sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994, s. 92). Dolayısıyla psikolojik sözleşmelerin temelinde vaatler bulunmakta ve psikolojik sözleşmeler, sözleşmeye taraf olanlardan birinin, diğer tarafın bir şeyi gerçekleştirmek ya da

gerçekleştirmemek üzere bir vaatte bulunduğu şeklinde bir algısının ortaya çıkması ile oluşmaktadır (Ho vd., 2004, s. 277).

C. Yükümlülükler

Psikolojik sözleşmeler tanımı itibariyle bireysel algılar neticesinde meydana gelmekte ve iş gören ve işverenin karşılıklı yükümlülükleri şeklinde ifade edilebilmektedir (Rousseau, 1989, s. 123; Robinson ve Rousseau, 1994, s. 248). Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler kapsamında, işveren ve iş gören arasında hangi yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerektiği ve neyin mübadele edileceği çoğunlukla farklılık göstermektedir. Bu kapsam dâhilinde bazı yükümlülükler benzersiz ve kişiye özgü yapısı sebebiyle karşılıklı ilişkiler çerçevesinde şekillenmekteyken, bazı yükümlülükler ise örgüt çalışanlarının çoğunluğunca paylaşılmamaktadır (Petersitzke, 2009, s. 33).

Karşılıklı yükümlülükler bir taraftan çalışanların işverene karşı yükümlülüklerini bir taraftan da işverenin çalışanlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduklarını kapsamaktadır. Fakat karşılıklı yükümlülüklerin ne şekilde algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilmekte ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, çalışan algıları kapsamında incelemektedir (Sayılı, 2003, s. 77). Çalışanlar açısından beklentilerin nerede bittiği ve yükümlülüklerin hangi aşamada başladığı net değildir. Çalışanların önceden belirlenmiş olduğu gibi davranmaları ve işverenlerinin de buna karşılık yükümlülüklerini yerine getirmeleri hususundaki algılamaları tamsa çalışanların psikolojik sözleşmelerinin de tam olduğu ifade edilebilmektedir. Psikolojik sözleşmeyi oluşturabilmek adına, işverenin yükümlülükleri ile çalışanların bu yükümlülükleri karşılamak için yerine getirmekle yükümlü olduklarına ilişkin inançlarının dengede olması gerekmektedir (Mimaroğlu, 2008, s. 51-52).

Bazı çalışmalarda psikolojik sözleşme kapsamında belirtilmiş olan işveren yükümlülükleri; terfi, yüksek ücret, adil ücret, performansa dayalı ücret, performansa ilişkin geri bildirim, adil davranış, kariyer gelişimi, uzun dönemli iş güvencesi, sağduyu, uygun çalışma ortamı, iki taraflı açık iletişim fırsatı, eğitim ve gelişim fırsatı, ödüllendirme, gerçekleştirilen iş için yeterli kaynak ve kişisel sorunların desteklenmesi şeklinde ifade edilmiştir. İş gören yükümlülükleri ise fazla mesai, mesai saatlerine dikkat edilmesi, esnek çalışma biçimleri, sadakat, örgüt kaynaklarının uygun

kullanımı, örgüt için gizli olan bilgilerin korunması, örgüt değerlerinin kabulü, kalite ve nicelik bakımından iyi çalışma ve örgüte ve tüketicilere karşı dürüstlük şeklinde ifade edilmiştir (Büyükyılmaz, 2013, s. 48).

Psikolojik sözleşme, kurum ve iş görenlerin karşılıklı olarak yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükleri içinde barındıran fakat kişisel olarak iş görenin algılarına dayanan bir kavramdır. İş gören kendi üzerine düşen yükümlülükleri gerçekleştirdiğinde, kurumun da bunun karşılığında üzerine düşen yükümlülükleri gerçekleştirmesini bekleyecektir (Doğan ve Demiral, 2009, s. 55).

1.1.2.2. Karşılıklılık İlişkisi

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında karşılıklılık temellerine dayalı olarak yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri kapsayan ve çalışanın algılarına bağlı olarak şekillenen dinamik, yazılı olmayan, konuşulmamış birtakım beklentiler toplamıdır (Rousseau, 1990, s. 390; Walker ve Hutton, 2006, s. 434; Newstrom ve Davis, 1997, s. 88; Aytaç, 1997, s. 30; Leung ve Chang, 2002, s. 76). Conway ve Briner (2005) da psikolojik sözleşmeleri örgüt ve işgören ilişkilerinde karşılıklılık ilişkisi üzerine kurulu, işgören algılarına bağlı olarak oluşan vaatler çerçevesinde meydana gelen yükümlülükleri ve beklentileri içine alan zihinsel modeller olduğunu belirtmişlerdir (Akyürek, 2017, s. 16).

Örgüt ve çalışan arasında karşılıklılık ilişkisi kapsamında geliştirildiği öngörülen psikolojik sözleşme, sübjektif inanç ile algılara dayalı bir şekilde meydana gelmektedir (Lee ve Faller, 2005, s. 832). Çalışan, yönetime dair karşılıklılık içerdiğini daha önceden öngördüğü ya da iş tanımında yer alan bir katkı sağladığında psikolojik sözleşme başlamış olmaktadır. Bu durum, çalışan ile yönetim arasındaki karşılıklı inançları ifade etmektedir (Kırboğa, 2017, s. 16).

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan, birey tarafından karşılıklılık yükümlülüğüne yönelik oluşan inançtır. Genel olarak bu inanç, tek taraflı ve diğer tarafların dâhil olmak zorunda olmadığı şekildedir. Bazı faktörler, birey tarafından sözleşmenin oluştuğuna yönelik inancın oluşmasında ayrıca etkilidirler. Örneğin, iş görüşmesi esnasında yeni işe alınacak bireye bilgisayar eğitimi vaadinde bulunulması neticesinde açık ve net olarak bu vadin yazılı ve tanıklar eşliğinde yapılması sözleşmenin varlığına ilişkin inancı etkileyecek ve güçlendirecektir (Başaran, 2016, s. 42). Buna ek olarak psikolojik sözleşmede iş gören iki farklı bakış açısına sahip olmaktadır;

bunlardan ilki “ben işverenden ne bekliyorum?” ve diğeri “bunun karşılığında işveren benden ne bekliyor?”. Bu bağlamda, sözleşmedeki her iki taraf adına da iş gören cevap vermekte, böylece psikolojik sözleşmede sözleşmenin her iki tarafını da iş gören kendi zihninde şekillendirmekte ve “karşılıklılık” ilkesi de iş gören tarafından sağlanmış olmaktadır (Aydın, 2016, s. 56).

1.1.2.3. Zihinsel Modeller

Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda sözleşme taraflarının öznel inançlarını (dürüstlük, güven, adalet, hoşgörü) bir binanın onu ayakta tutan taşıyıcı kolonları gibi düşünebiliriz. İnançlarla ayakta duran karşılıklı sözlerin yerine getirilme beklentileri, zaman içerisinde zihinsel şemalar, modeller şeklini alır (Türker, 2010, s. 11). Psikolojik sözleşmelerin örgüt ve birey arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan, *karşılıklılık* ilişkisi çerçevesinde meydana gelen, bireyin algılarına dayanan ve *vaatler* çerçevesinde oluşmuş *yükümlülükleri* ve *beklentileri* kapsayan *zihinsel modeller* olduğunu söylemek mümkündür (Conway ve Briner, 2005, s. 24).

Genel olarak zihinsel modeller, bireyin çevresiyle etkileşimini sağlayan düzenli bilgi yapıları şeklinde tanımlanmaktadır (Mathieu vd., 2000, s. 274). Zihinsel modeller, bireyin fiziksel dünyayı görüş şekline ilişkin inançlarını yansıtmaktadır (Gentner ve Stevens, 1983, s. 12). Senge (1990) zihinsel modelleri, bireyin dünyayı algılayış şeklini ve eylemlerini etkileyen, zihninde kökleşmiş genellemeleri varsayımlar ve hatta imgeler veya resimler şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise zihinsel modeller, karmaşık bir kavrama ilişkin model oluşturması amacıyla kullanılan ilişkili unsurlar sistemidir (Petersitzke, 2009, s. 16). Bu tanımlar çerçevesinde zihinsel modelleri, bir şeyin gerçek dünyada ne olduğunun bireyin düşünme sürecindeki açıklaması olarak görmek mümkündür. Dolayısıyla zihinsel modeller dış dünyanın içsel gösterimi olarak düşünülebilir (Büyükyılmaz, 2013, s. 25).

Zihinsel modellerin tamamen öznel olduğunu ve algıları şekillendirdiğini söylemek mümkündür (Senge, 1990, s. 155). Birey zihinsel şemalarını zaman içerisinde elde ettiği sağlam ve güvenilir bilgilerle tüm eksiklerini gidermeye çalışacaktır. Kişi karşılaştığı tüm problemlerini, karşılaştırmalarını, kararlarını zihinsel şemalarıyla çözümleyecektir. Bu nedenle, zihinsel şemalarının eksiklerini her türlü duruma cevap verecek şekilde gidermek durumundadır (Türker, 2010, s. 13). Psikolojik sözleşmenin zihinsel modeller kapsamında tanımlanması, konuya ilişkin

araştırmacılara kavramın açık bir şekilde analiz edilmesi imkânını vermektedir. Çünkü bu şekilde bakıldığında psikolojik sözleşme, bir örgüt içindeki bireyin karşılıklılık ilişkisine dair algılarını yansıtan bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989, s. 123; Rousseau, 1995, s. 30).

1.1.2.4. Şema Kavramı

Zihinsel modellerin ve şemaların tanımlanması ve özelliklerinin ortaya konulması, psikolojik sözleşmenin temellerinin anlaşılması açısından önemli görülmektedir (Büyükyılmaz, 2013, s. 29). Rousseau, bilgi toplumunda yer edinen değer kazanan ancak iş güvenliğini yitirerek endişe ve hayal kırıklığı içerisinde olan insan faktörünün zihinsel, bilişsel ve algısal yönüne de dikkate çekmektedir. Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeleri zihinsel modeller temelinde ele almakta ve işveren ile çalışan ve temsilcileri arasındaki mübadele anlaşmasıyla ilişkili öznel inançları kapsayan bir olgu olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla taahhüt bazlı olan psikolojik sözleşme, zamanla diğer birçok şema gibi oldukça dayanıklı ve istikrarlı bir şema ya da zihinsel model şeklini almaktadır (Başaran, 2016, s. 44). Diğer bir ifadeyle sınırlı rasyonellik nedeniyle bireyin bilgi işlem kapasitesi kısıtlı olmakta ve iş sözleşmesinin oluşumunda birey tüm koşulları göz önüne alamamaktadır. Dolayısıyla bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşumunda, çalışma yaşamının sonraki dönemlerinde şemalar çerçevesinde oluşturulan zihinsel modellerin büyük bir rolü bulunmaktadır (Büyükyılmaz, 2013, s. 29).

Şemalar içerikleriyle başlangıçta oldukça basit bir yapıdadırlar. Az sayıda bileşeni ve bu bileşenlerin sınırlı sayıda tanımlayıcısı vardır (Türker, 2010, s. 12). Zamanla şemalar, genel olarak bireyin karşılaştığı bir olaya ilişkin yeni bilgiyi algılayış şeklini etkilemekte, bireyin zihninde depolanan bilginin ortaya çıkmasını sağlamakta ve ortaya çıkan bu bilginin çıkarımda bulunmak amacıyla kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 235). Ayrıca bireyin sahip olduğu inançları sınıflandırmasını ve işlemlerini kolaylaştırmakta, temel inançlarını ve bunlara eşlik eden düşünceleri desteklemekte ve düşünceleri ve inançları işlemek için kullanılan bir çerçeve oluşturmaktadır (Ertürk, 2010, s. 229).

Şemalar karışık anlamların modeli olan soyut bilgi ilişkileridir. Bu soyut modeller geçmiş tecrübelerle oluşur ve yeni bilginin düzenlenmesine rehberlik eder. Örgütte çalışmaya başlamadan önce oluşturulmuş şemalarla ilgili olarak farklı meslek

gruplarından, farklı sosyal kültürden olan kişiler farklı şemalar oluştururken, sosyal inançların uygulamaları konumunda olan kanunlarla ilgili benzer şemalar oluşturacaklardır. Bununla beraber aynı özel kültürden veya aynı işle meşgul olan bireylerin oluşturduğu bilişsel şemaların bazı bileşenleri benzerlik gösterecek fakat bazı bileşenleri hali hazır yöneticiyle ve tüm kariyeri süresince yaşamış olduğu özel bireysel tecrübelerle bağlı olarak farklılık gösterecektir (Türker, 2010, s. 13).

1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşme terimi ilk olarak Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır (Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu, 2015, s. 971). İki ayrı fabrikada çalışmakta olan ustabaşı ve çalışanlar ile görüşmeler yapan araştırmacı, elde edilen verilerle durum analizi yapmıştır. Çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi ifade edebilmek adına "psikolojik iş sözleşmesi" terimini kullanmayı tercih etmiştir (Türker, 2010, s. 2). Üretim hattında görevli olan çalışan ve ustabaşı arasındaki ilişkinin, ustabaşı tarafından pasif liderlik sergilenmesi durumunda çalışanın daha fazla üretim yapabileceği yönündeki düşüncesinin geliştiğini fark etmiştir. Bu durumun sonucunda da çalışan ile ilk amiri arasında gelişen ilişkiye yönelik bir hipotez oluşturulabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca ustabaşı tarafından çalışanın gayri resmî kültürü çerçevesindeki normlarına saygı duyulur ve izin verirse (çalışanlara karışmama, iş güvencesi sağlama ve ücretlerin zamanında ödenmesini sağlama vb.) çalışanın daha üretken olabileceği yönünde bir hipotez öne sürmüştür (Topcu, 2015, s. 11-12).

Psikolojik sözleşme terimi Argyris (1960) tarafından açıkça kullanılmadığı ve tanımı yapılmadığından, Levinson (1962) bu kavramın babası olarak ifade edilmektedir. Levinson bir elektrik şirketinde yaptığı örnek olay çalışmasında psikolojik sözleşmeyi yazılı olmayan sözleşme şeklinde belirtmektedir. Araştırmacıya göre, psikolojik sözleşme işveren-çalışan ilişkisine öncüllük eden ve çalışan-örgüt arasındaki kapalı ve ifade edilmeyen beklentileri kapsamaktadır (Topcu ve Basım, 2015, s. 89-90). Psikolojik sözleşmeyi Levinson (1962), karşılıklı hareket etme süreci şeklinde de ifade etmektedir. Bu süreç esnasında örgüt çalışanlar adına kendi yükümlülüklerini yerine getirerek, çalışanlarını olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınmaktadır (Sayılı, 2003, s. 44).

Schein (1965, 1980) psikolojik sözleşmeleri, insan kaynakları uygulamaları açısından ön plana çıkarmıştır. Araştırmacı aynı örgüt içerisinde bulunanların kendi

aralarında sürekli varlığını koruyan yazılı olmayan beklentilerden bahsederek, örgüt ile birey seviyesinde ayrı ayrı saptamalarda bulunmaktadır (Topcu, 2015, s. 12). Öte yandan, Kotter (1973) “Psikolojik Sözleşme” isimli çalışmasında, psikolojik sözleşmeyi birey ve örgüt ilişkisinde, tarafların almayı bekledikleri konulara karşılık olarak gerçek hayatta elde ettikleri şeyleri ifade eden, açık olmayan sözleşmeler olarak tanımlamaktadır. Kotter çalışmasında beklenti alanlarını tanımlamış; tarafların beklentilerini eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak ayırt etmiş; eşleşmiş beklentilerin çalışanın iş tatmini ile verimliliğin artmasına ve azalan işgücü devrine sebep olduğunu ispatlamıştır (Türker, 2010, s. 3).

Rousseau (1989) ise psikolojik sözleşmeyi, işveren ve çalışan arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara ilişkin kişinin inançları şeklinde ifade etmiştir (Özgen ve Özgen, 2010, s. 2). Psikolojik sözleşme kavramının gelişim sürecine katkıda bulunan diğer araştırmacılardan Herriott ve Pemberton (1997) da çalışan-işveren ilişkilerinin boyutunu ve bu ilişkilerde birbirlerine sunmuş oldukları algıları tanımlamaktadır (Topcu, 2015, s. 12-13).

Bu tanımlar neticesinde en genel anlamıyla psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, yazılı olmayan, dinamik bir dizi beklentiler şeklinde ifade edilebilmektedir (Özgen ve Özgen, 2010, s. 2). Görüldüğü üzere incelemelerin tamamında, işveren ile çalışan arasında bir ilişki mübadelesi bulunmaktadır. Dolayısıyla karşılıklılık, psikolojik sözleşme kuramına ilişkin en temel açıklayıcı kavramsal unsurdur. Psikolojik sözleşmeye yönelik araştırmaların temelini, işverenin davranışları neticesinde çalışanın nasıl karşılık verdiği oluşturmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002, s. 70).

1.1.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Psikolojik sözleşme sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Peter M. Blau tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramı, bireyler arasında gelişen sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi şeklinde gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanmaktadır (Çankır, 2016, s. 514; Bolat vd., 2009, s. 219).

Sosyal mübadele kuramını açıklayabilmek adına birçok kuramcı tarafından çeşitli fikirler öne sürülmüştür. Kuramın gelişim sürecine katkıda bulunan öncü araştırmalar, Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar ile Blau (1955, 1960, 1964), Homans (1958) ve Emerson (1962) gibi sosyologların çalışmalarıdır (Bolat vd.,

2009, s. 219). Tam anlamıyla sosyal mübadele kuramı olarak ele almasa da 1759'da Smith'in sosyolojik açıdan mübadeleleri incelemesi ile başlayan süreç, 1960'larda daha da ön plana çıkmıştır (Nord, 1973, s. 421). Özellikle 1960'larda Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramını ortaya atması ve Gouldner'ın (1960) sosyal mübadeledeki yükümlülükler ve ahlaki norm açıklamaları ile birlikte sosyal mübadelenin yazında bir kuram olarak yerini aldığını ifade etmek mümkündür (Aydın, 2017, s. 549).

Smith (1759), insanların hayatlarını devam ettirebilmek için çeşitli gereksinimleri bulunduğunu ve bu gereksinimlerin bireylerin toplumla olan ilişkileri ve deneyimleri açısından sosyal birer varlık olarak şekillenmesini sağlamadığını ve bu şekillenme sürecinin çeşitli sosyal mübadeleleri içerdiğini ifade etmiştir (Aydın, 2017, s. 549). Homans (1958) sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi şeklinde gören ilk sistematik kuramı geliştirerek, sosyal ilişkiyi en az iki kişi arasında meydana gelen somut veya soyut, ödüllendiren veya cezalandıran faaliyetlerin mübadelesi şeklinde tanımlamıştır. Thibaut ve Kelley (1959) de bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunarak sosyal mübadelenin, tarafların değiş tokuş faydasını ölçerek anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Emerson (1962) ise sosyal ağ ilişkilerinin ikili ilişkilere dayandığını ancak sosyal ağların ikili ilişkilerin tek tek toplamından daha kapsamlı bir bütün oluşturduğunu savunmuştur. Blau (1964), sosyal ilişki kavramını bir mübadele süreci olarak tanımlayabilmek adına "sosyal mübadele kuramı" terimini ilk kez kullanan yazardır (Altunel, 2009, s. 49; Bolat vd., 2009, s. 219). Ayrıca Gouldner (1960)'ın sosyal mübadele ile ilgili yaptığı çalışma sosyal mübadele kuramıyla ilgili yazına oldukça katkı sağlayan bir çalışmadır. Çalışmasında sosyal mübadeleyi ahlaki norm ve yükümlülükler boyutunda inceleyerek, bir kişinin kendi maddi sıkıntılar içerisindeyken bir başkasının yardımına koşmasını veya ihtiyaç duyduğu bir anda kendisine gösterilen ilginin, karşılıklılık normunun doğması hususunda etkili olduğunu belirtmiştir (Ertürk, 2014, s. 15).

Kuram, toplumda yerleşik olan ilişkilerin dinamiklerini ve doğasını oldukça geniş bir perspektiften köklü bir şekilde açıklayabilme mekanizmasına sahiptir (Aydın, 2017, s. 548). Sosyal mübadele kuramının temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisiyle (arkadaşlık, saygı görme, dikkate alınma, onur vb.) sosyal ilişkilere girerek bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Bedük ve Ertürk, 2015, s. 5; Köksal, 2012, s. 6). İki kişi arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ile bağlantısı ise bağımlılık durumu, bağımsızlık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu şeklinde ifade edilmektedir.

Sosyal mübadele, bağımsızlık ve bağımlılık durumları var ise oluşmamaktadır. Ancak karşılıklı bağımlılık durumu söz konusu olduğunda sosyal mübadele oluşmaktadır. Dolayısıyla sosyal mübadelede başkalarıyla karşılıklı dayanışma ve bağlılık, sosyal mübadele fikrini ortaya çıkarmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 5).

1.1.3.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı J. Stacy Adams tarafından geliştirilerek, motivasyonla alakalı sosyal karşılaştırma kuramlarının en popüler olanı şekline gelmiştir. Adams'ın (1965) eşitlik kuramı (Adams Equity Theory), Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki kuramına dayalı bir denge kuramıdır (Kılıç, 2016, s. 196). Bu kuram, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanarak, eşitsizlik algısının verimliliğe ilişkin doğurabileceği sonuçlara odaklanmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013, s. 154). İlk varsayıma göre bireyler, toplumsal ilişkilerine yönelik bir değerlendirme yaparlarken piyasadaki olağan ekonomik alışverişlerinde de geçerliliği olan süreçleri kullanmaktadırlar. Diğer varsayıma göre ise bireyler görece dengeyi öngörebilmek adına başkalarının durumlarını kendi durumlarıyla karşılaştırmaktadırlar (Şimşek vd., 2001, s. 133).

Eşitlik kuramı, kişiler arası ilişkiler ve kaynaklara erişim yönünden eşitliğin adil olup olmadığına ilişkin incelemeler yapan bir kuramdır. Daha genel bir ifadeyle çalışanların birer kara kutu (black box) şeklinde tasvir edildiği sistemde, çalışanlar tarafından iş yerine verilen ve alınanlar arasında oluşan ilişkiyi ifade etmeye çalışmaktadır (Seker, 2014, s. 17). Eşitlik kuramının temel bileşenleri; bir işe kişiler tarafından yapılan katkılar, çalışanların bir işe dair elde ettikleri ödüller/cezalar şeklinde ifade edilen çıktılar, çalışanlar tarafından kendilerinin eşit/eşitsizlik durumu içerisinde oldukları yönünde algılamalarını belirleyen karşılaştırmalar, çalışanların kendi girdi ve çıktılarını diğer bireylerle kıyaslaması, eşitsizlik durumunda bireylerin göstereceği psikolojik ve davranışsal tepkileri kapsamaktadır (Bolino ve Turnley, 2008, s. 31).

Eşitlik kuramı, çalışanlar arasındaki eşitsizlik algıları üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışma ortamlarında, eşitlik veya eşitsizlik dereceleri fazla ise çalışanlar bu durumdan etkilenmektedir. Çalışanların çalışma ortamlarına dair eşitlik/eşitsizlik kıyaslaması neticesinde ortaya üç farklı sonuç çıkmaktadır. İlk sonuç, çalışan tarafından emek ve çabasının diğer çalışanlara oranla daha fazla olduğunu fakat kazanmış olduğu ödülün diğer çalışanlara göre daha az olduğunu düşünülmesi; ikinci sonuç, çalışan tarafından

kendi çalışma düzeyinin diğer çalışanlarla aynı olduğunun ve eşit şekilde ödüllendirilmeyi hak ettiklerinin düşünülmesi; üçüncü sonuç ise çalışan tarafından diğer çalışanlara göre daha az çalıştığı fakat diğer çalışanlara oranla daha fazla ödül aldığı düşünülmesi ortaya çıkmaktadır (Kızıldaş, 2017, s. 19). Eşitlik algılayan çalışan ise mevcut durumunu korumaya ilişkin motive olmaktadır. Bireyin eşitsizlik algılaması sonucunda tekrar eşitlik durumunu sağlayabilmek amacıyla başvurduğu araçlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989, s. 135):

- **Girdileri değiştirme:** Birey örgüte sağlamış olduğu girdileri artırma ya da azaltma yönünde seçim yapabilir.
- **Çıktıları değiştirme:** Birey daha güzel bir ofis, ücret artışı, asistan atanması vb. birtakım talepler ile çıktıları değiştirmeye çalışabilir.
- **Girdi ve çıktı algılarını değiştirme:** Birey girdi ve çıktıları değiştirmek yerine, bu faktörlerle alakalı algılamalarını değiştirebilir.
- **Başkalarının girdi ve çıktıları değiştirme:** Eşitlik bireyin kendi girdi ve çıktılarına dair algılamalarını diğer kişilerle kıyaslamasıyla ya da eşitlik algılamasına ilişkin adaletsizliği, kendini kıyasladığı bireyin girdilerini azaltarak eşitlemeye çalışmasıyla oluşabilir.
- **Kıyaslanan kişinin değiştirilmesi:** Bireyin kendini kıyasladığı bireyle aralarında eşitsizlik hissetmesi neticesinde birey rahatlamak amacıyla kendisini başka biriyle kıyaslamayı tercih edebilir.
- **Durumu terk etme:** Birey eşitsizlik yönündeki durumun değişmeyeceğini düşündüğünde işten ayrılma, farklı bir departmana transfer talebinde bulunma vb. yollarla durumu tamamen terk etme yoluna gidebilir.

Eşitlik kuramı; bireylerin emeklerinin karşılığını alamadıkları yönündeki düşünceleri neticesinde eşitsizlik ve adaletsizlik duyguları içerisine girdiklerini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, çalışanların performanslarına ilişkin bir düşüşten başlayarak örgütten ayrılmalarına kadar ilerleyen istenmeyen sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bu sebeple çalışanların üzerindeki bu duygunun ortadan kaldırılması gerekmektedir (Dağlı, 2016, s. 26).

1.1.3.3. Karşılıklılık Normu

Gouldner tarafından öne sürülen Karşılıklılık Normu (The Norm of Reciprocity), Sosyal Mübadele Kuramı'nda belirtildiği gibi insanların elde ettikleri

faydalar karşılığında olumlu davranış göstereceği temeline dayanmaktadır (Gouldner, 1960: 171-173). Karşılıklılık, bireyleri bencil ve çıkarıcı kalıplarından çıkararak, ortak fayda ve çıkarlar çevresinde birleştirerek bir topluluğun üyesi yapmaktadır (Adler ve Kwon, 2002, s. 25).

Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normu kuramında çalışanlar ile örgüt arasındaki karşılıklılık ilkesi taraflara yarar sağlandığı sürece çalışmaktadır. Karşılıklılık Normu kapsamında, örgüt tarafından her ne kadar açık bir şekilde söz verilmemiş olsa da çeşitli sebeplerle ipuçları verilmesi neticesinde ortaya çıkan beklentilerin karşılanmaması, çalışanlar tarafından ihlal olarak algılanabilecek ve örgütte gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin adaletsizlik olduğu yönünde yargılar doğurabilecektir (Erdem, 2016, s. 5-6). Putnam'a göre Karşılıklılık normu dayanışma ve kişisel çıkarları bağdaştırmakta ve sivil katılım gibi sosyal etkileşimlerin açısından yoğun olan ağların üzerinde yer almaktadır (Gök, 2015, s. 662). Uzzi'ye göre ise yerleşiklik düzeyi yüksek olan örgütlerin çevresel ilişkileri bir karşılıklılık normu üzerine kuruludur. Yerleşiklik düzeyinin düşük olduğu, diğer bir ifade ile örgütler arası sosyal ilişkilerin ve bağların daha zayıf olduğu ve karşılıklı kişilerarası güvenin ve bilgi aktarımının da daha düşük olduğu durumda ise mesafeli ilişkilerden söz edilmektedir (Taştan ve Torun, 2015, s. 416-417).

Kolektif eylemin ortak fayda üretmek amacıyla kullanılabilmesi ve karşılıklılık normlarının geliştirilmesi yalnızca güvenilirlik düzeyinin yüksek olmasına bağlıdır (Aydemir ve Özşahin, 2011, s. 47). Çalışan-örgüt açısından değerlendirilen karşılıklılık normu, örgüt tarafından çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve iyiliğinin önemsenmesi, çalışan tarafından da örgütün ihtiyaçlarının (amaçlarının) karşılanması adına daha sıkı çalışılmasını ve örgüte karşı olumsuz davranışlardan uzaklaşılmasını sağlayabilmektedir (Kerse ve Karabey, 2017, s. 378). Ayrıca karşılıklılık normu açısından örgütsel refahın sağlanması ve çalışanlar tarafından örgüt amaçlarına ulaşabilmek için gönüllü destek sağlanması adına örgüt tarafından gerçekleştirilen örgütsel destek, çalışanlarda duygusal bir zorunluluk hissi yaratmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702). Dolayısıyla organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi adına çalışanlarda yükümlülük hissi oluşmasına sebep olan karşılıklılık normu, algılanan örgütsel desteğe yönelik temelleri oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 2001, s. 42).

Karşılıklılık normu, insanların elde ettikleri faydalara karşılık olumlu davranış sergileyeceği yönündeki temellere dayanmaktadır (Başaran, 2016, s. 51). Dolayısıyla karşılıklılık normuna göre sosyal mübadele kurulduğu zaman, sosyal mübadeleyi gerçekleştiren her iki taraf da sosyo-duygusal faydaların değişimini içeren uzun dönemli ilişkileri sürdürmektedirler. Karşılıklılık normu kapsamında örgütü tarafından daha fazla destek alan çalışanlar işlerine daha çok bağlanmakla, işlerinden ayrılmamakla ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmekle kendilerini yükümlü hissedeceklerdir (Loi vd., 2014, s. 24).

1.1.3.4. Beklenti Kuramları

Önemi gittikçe artan motivasyona ilişkin kuramların başında beklenti kuramları gelmektedir (Tunçez, 2007, s. 21). Beklenti kuramlarına göre bireyler, kapasiteleri ve tecrübeleri doğrultusunda tercihlerini yapmaktadırlar. Bu karar aşamasında bireyleri etkileyen etkenler beklentilerdir. Bu süreçte bireyde meydana gelen duygusal eğilim birey adına arzulama derecesini belirlemektedir (Akmaz, 2016, s. 12-13).

Beklenti kuramları 2 ayrı teoriden oluşmaktadır. Bu teorilerin ilki V. Vroom tarafından geliştirilen Vroom'un Beklenti Kuramı'dır (Akat vd., 1994, s. 213). Vroom'un (1964) beklenti kuramına göre bireyin bir iş adına gayret göstermesi o iş neticesinde elde edeceği ödüle yönelik arzulama derecesi, ödülü elde edebilme ihtimali ve bu ödülün bireysel hedefleri ile olan ilişkisine bağlıdır. Bu kurama göre birey için ödüle ulaşabilme ihtimali ne kadar yüksek ve ne kadar ilgi çekici ise motivasyon da o derece yüksek olmakta ve kişi kendi kapasitesi doğrultusunda tercih yapmaktadır (Yılmaz ve Turgut, 2016, s. 2299). Kurama göre kişiyi karara ulaştıran üç öge bulunmaktadır. Bu ögeler valens, beklenti ve araçsallık kavramlarıdır (Aşan ve Aydın, 2006, s. 108).

Kavramlardan ilki valens sonuca verilen önemi ifade etmektedir (Tunçez, 2007, s. 21). Bireyin bir amaca ulaşma yönündeki isteğinde valens (+), bu amaca ulaşmak istememesine ilişkin valensi (-), bu amaca karşı kayıtsız kalmasına dair valensi ise nötrdür (0). Valens +1 ile -1 arasında bir değişken şeklinde gösterilebilmektedir. Yüksek valens bireyin daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır (Erdem, 1998, s. 54).

Kişi tarafından ulaşılan belirli sonuçlar yalnızca bireyin seçimlerine değil, ayrıca kontrol edilemeyen başka şartlara da bağlıdır. Seçenekler içerisinde herhangi

bir tercih yapan kişinin bu tercihi, amaçların gerçekleşme ihtimaline ilişkin inançtan da etkilenmektedir (Vroom, 1964, s. 15-17). Bu inanca kavramlardan ikincisi olan belirli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı hususundaki geçici inançları kapsayan beklenti kavramı denilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 108). Beklenti 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Kişinin belli bir davranış sergilemesi neticesinde istediği sonuca ulaşacağına yönelik inancıyla beklenti (1), ne şekilde davranırsa davranışın istediği sonuca ulaşamayacağı yönündeki inancıyla beklenti (0) olmaktadır. Bu sebeple bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değerdir (Koçel, 1995, s. 214).

Kavramlardan sonuncusu araçsallık sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 108). Sıkı çalışma gibi bir eylemin başarılı bir iş çıkarma gibi bir durumla sonuçlanacağı inancı beklenti oluştururken, başarılı bir iş çıkarma gibi bir sonucun ücret artışı gibi başka bir sonuçla ilişkili olması araçsallık terimiyle açıklanmaktadır. Dolayısıyla bir sonuç-sonuç ilişkisi olan araçsallık da (+1)'den (-1)'e kadar çeşitli değerler alabilmektedir (Onaran, 1981, s. 74).

Açıklanan üç kavramdan da anlaşılacağı üzere Vroom'un beklenti kuramına göre bir kişinin motivasyonunun sağlanmasının iki farklı yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden ilki, daha iyi bir iletişim yoluyla ödülleri arttırmak için sonuçlara ilişkin değeri yükseltmek, ikincisi ise sonuçların elde edilmesine yönelik amaca dair beklenti arttırmaktır.

İki ayrı kuramdan oluştuğu belirtilen beklenti kuramlarından ikincisi ise E. Lavvyer ve L. Porter tarafından geliştirilen Porter ve Lawler'in Beklenti-Değer Kuramı'dır (Aşan ve Aydın, 2006, s. 109). Bu kuramda ödülün değeri sonuçların çekiciliğini göstermektedir (Dağlı, 2016, s. 27). Ödül terfi ve maddi bir kazanç olabileceği gibi başarı ve tatmin olma hissi gibi içe dönük bir durum da olabilmektedir (Erdem, 1998, s. 55). Porter ve Lawler'in Beklenti-Değer Kuramı'nda çalışanların elde edebilecekleri ödül, içsel ödül ve dışsal ödül olmak üzere 2 farklı şekildedir. İçsel ödül, çalışanın kendi çaba ve başarısı neticesinde kazanacağı ödülü ifade ederken, dışsal ödül çalışanın örgütü ya da lideri sayesinde kazandığı ödülü ifade etmektedir (Kızıldaş, 2017, s. 19).

Porter ve Lawler'in Beklenti-Değer Kuramı'nın en temel özelliği motivasyona ilişkin kavramları bir model şeklinde sunmasıdır. Vroom, çalışan bireylerin motivasyonunu beklenti, valance ve araçsallık gibi terimler ile belirtirken; Porter ve

Lawler bunu daha da geliştirerek rol algılamaları, bilgi ve özellikler, performans, ödüller, memnuniyet ve ödüllerin denklığı ile kuramı daha da genişletmiştir (Tunçez, 2017, s. 25). Esasen kuramın en temel özelliğı, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değışkeni bir araya getirerek aralarındaki ilişkileri ifade etmesidir (Onaran, 1981, s. 76).

1.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri

Psikolojik sözleşme örgütlerde çalışan ve işveren ile alakalı temel sorunlara çözümler sunan önemli bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşme karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığına odaklanmakta ve bu yükümlülükleri, çalışan algıları kapsamında incelemektedir (Saylı, 2003, s. 77). Çalışan örgüt tarafından kendisinden beklenen sorumluluk ve görevleri gerçekleştirdiğinde, örgütün buna dayanarak maddi ve manevi açıdan karşılık vermesini beklemektedir. Bu durumun oluşumuna ilişkin eksiklik algısı ise psikolojik sözleşmenin ihlali ve aksamasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın iş performansı ile ilişkili olarak işten geri çekilmesi, işten ayrılma niyetini gündeme getirecektir (Başaran, 2016, s. 48). Bu nedenle psikolojik sözleşmeler, örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülükleri kapsayan fakat çalışan algılarına bağılı olarak gelişen bir kavram olmaları açısından oldukça önemlidirler.

Psikolojik sözleşmeleri benzer diğerk kavramlardan ayıran ilk özellik olarak algısal ve kişiye özgü (öznel) yapısı gösterilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 228; Rousseau ve Tijoriwala, 1998, s. 680). Bu kapsamda psikolojik sözleşmeler, vaatlerin hangi durumları kapsadığına ilişkin bireysel inançlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin ne olduğu, ihlal edilip edilmediğı ve ihlal edilmesi durumunda ne tür tepkilerin ortaya çıkacağı konularında bireysel algılar önemli bir rol oynamaktadır (Ho vd., 2004, s. 277). Psikolojik sözleşmelerin ikinci özelliğı ise algılanan bir vaade dayanmasıdır (Rousseau, 1989, s. 124). Bu kapsamda psikolojik sözleşmeler, yalnızca formel veya sözlü anlaşmalar sonucu ortaya çıkan yükümlülükleri değil, örtük şekilde verildiğı düşünülen vaatler sonucu ortaya çıkan algısal yükümlülükleri de kapsayan geniş bir kavram durumundadır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 228). Psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında da bazı ortak özelliklerin olduğu anlaşılmaktadır. Bu özellikler (Hiltrop, 1996, s. 36; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013, s. 207):

- Psikolojik sözleşme bireyin algısına yönelik olup yazılı değildir,

- İnançlardan oluşarak içinde hem açık hem de gizli vaatleri barındırır ve taraflar birbirlerine bağımlıdırlar.,
- Durağan değildir, bireylere, zamana ve mevcut duruma göre değişebilir,
- İşveren ve işgörenin karşılıklı yükümlülüğü mevcuttur,
- Psikolojik sözleşmeler genellikle duygusal açıdan ağırlığı söz konusu olan konularla ilgilidir.

Herriot ve Pemberton ise psikolojik sözleşmelerin temelinde; örgütlerin ve bireylerin öncelikli değerlerinin farklılığı, farklı bireylerin öncelikli değerlerinin de farklı olması sebebiyle ihtiyaçlarının da farklı olduğu, bireylerin ihtiyaçlarının zamanla değiştiği, bireylerin motive olabilmesi için örgütsel teşvikler ile bireysel ihtiyaçların uyumlu olması gerektiği, başarı için bireysel katkılar ile örgütsel ihtiyaçlar arasında uyumun sağlanmasının gerektiği, psikolojik sözleşmelerin benzer bireyler veya gruplar arasında yapılmasının bu sözleşmelerin başarıya ulaşma şansını arttırdığı ve psikolojik sözleşmelerin bir kereye mahsus değil sürekli yenilenen süreçler olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre psikolojik sözleşmeler kesin olarak geçerli olan genel ilkeler ve değerler içermektedir (Herriot ve Pemberton, 1997, s. 49).

Psikolojik sözleşmenin 1990 ve sonrasında yeniden tanımlanmasıyla birlikte kavrama; algısallık ve sübjektiflik, karşılıklılık, taahhütler, serbest irade ile sözleşmenin kabulü ve sosyal kararlılık (karşılıklı güven) özellikleri de dahil olmuştur (Türker, 2010, s. 18).

1.1.5. Psikolojik Sözleşme Türleri

Macneil (1985, s. 483-525) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada psikolojik sözleşmeler, “ilişkisel” ve “işlemsel” şeklinde iki ayrı kategori altında incelenmiştir. Macneil, işlemsel sözleşmeleri belli bir zaman dilimi içerisinde taraflar arasında gerçekleşen belli parasal değişimler şeklinde ifade ederken ilişkisel sözleşmeleri, ilişkileri kuran ve koruyan, daha belirsiz ve açık uçlu anlaşmalar şeklinde ifade etmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 8). Rousseau (1995) ise değişen örgüt koşullarını da göz önünde bulundurması neticesinde psikolojik sözleşmelere iki tür daha ekleyerek, sözleşmeleri dört ayrı kategoride incelemiştir. İlki, maddi etkenlerin birinci planda yer aldığı, dışsal performansa dayalı ve kısa dönemli İşlemsel Sözleşmeler; ikincisi, duygusal etkenlerin ilk planda yer aldığı, dışsal performansa dayanmayan ve her iki taraf adına da uzun dönem bağlılık temeline dayanan İlişkisel

Sözleşmeler; üçüncüsü işlemsel ve ilişkişel sözleşmelerin farklı açılardan bir araya geldiği, uzun dönemli ilişkileri baz almasına rağmen ayrıca performans gereklerinin de yerine getirilmesi temeline dayanan Dengeli Sözleşmelerdir. Dördüncüsü ise geçişsel sözleşmelerdir. Geçişsel sözleşmelerde örgüte dair çevresel şartlar sebebiyle hızlı değişimler yaşanmakta ve hiçbir garanti söz konusu olmamaktadır (Rousseau, 1995, s. 27).

1.1.5.1. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşmeler; adil şartlarda gerçekleştirilen bir çalışma neticesinde ödenen adil ücret şeklinde belirtilmekte ve sözleşmenin daha çok ekonomik boyutunu ifade etmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994, s. 466). Bu tip sözleşmeler tamamen ekonomik, kısa vadeli ve tarafların kısıtlı katılımına müsaade eden sözleşmelerdir (Topcu, 2015, s. 28).

İşlemsel sözleşmelerde işveren, çalışanın işe veya örgüte yönelik sınırlı katkısını yeterli bularak, çalışanın gelişimi adına yapılabilecek olan uygulamaları gereksiz görmektedir (Rousseau, 2000, s. 5). Bunun sebebi işlemsel sözleşmelerin performans kriterleri çok iyi tanımlanmış ve sınırlı bir süreyi kapsayan sözleşmeler olmalarıdır. Bu tür sözleşmelere ilişkin en temel durum, örgütün çalışan tarafından gerçekleştirilen hizmetlere karşılık ödeme yapmasıdır (Topcu, 2015, s. 28). Millward ve Brewerton (1998) işlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamışlardır (Aydın, 2016, s. 45):

- **İşlemsel Yönelim:** Finansal kazançlara odaklanarak, iş gerekleri neticesinde sözleşmeden dolayı meydana gelen yükümlülükleri yerine getirme,
- **Uzun Dönem Gelecek:** Örgütü uzun dönemli işveren şeklinde nitelendirme,
- **Ekstra uzaklığın olmaması:** İşe katılım hususunda eksiklik ve iş gerekleri dışındaki herhangi bir görevi yapmaya gönülsüz olma.

İşlemsel sözleşmeler kapsamında istihdam ilişkisini tanımlayan bireyler açısından örgüt, işlerini yaptıkları, duygusal anlamda sorumluluk veya örgüte karşı bağılılık durumunun sınırlı olduğu yeri ifade etmektedir. Bu tür bireyler örgütü, istihdam ilişkilerinden dolayı tatmin edici performansları ve örgüte kattıkları değer neticesinde terfi ve ücret şeklinde hızlı ödülleri kazandıkları yer olarak görmektedir (Millward ve Hopkins, 1998, s. 1532). Kurum ile işgörenler arasında tanımlı bir süreç içerisinde geçerli olan işlemsel sözleşmeler, kurumun özel bir görev için geçici süreyle

yüksek ücret karşılığı işgören istihdam etmesi ancak bu ilişkide her iki taraf için de örgütsel bağlılık beklentisinin olmaması şeklinde ifade edilebilir (Dağlı, 2016, s. 12).

1.1.5.2. İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler; hem çalışan hem de işveren açısından, açık uçlu tüm ilişkileri kapsayan önemli bir araç şeklinde görülmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994, s. 466). Bu tür sözleşmeler örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalıdır. Çalışanlar ekonomik kaygılardan uzak bir şekilde tamamıyla örgütlerine dair duygusal bağları sebebiyle gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler (Ertürk, 2014, s. 19). İlişkisel psikolojik sözleşmede çalışanın örgüte sadık olması, fazla mesai yapması ve ekstra-rol davranışı sergilemesi beklenirken, işveren tarafından da çalışana uzun dönem iş garantisi, eğitim, kişisel sorunlarda destek ve kariyer geliştirme imkânları sunması beklenmektedir. İlişkisel sözleşmelerde saygınlık ve bireysel gelişim imkânı ön plandadır (Purvis ve Cropley, 2003, s. 109). İlişkisel sözleşmelerin genel olarak sahip olduğu şartlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Rousseau, 1995, s. 92):

- Ekonomik mübadeleye ek olarak duygusal bağlılık,
- Belirsiz süreli istihdam,
- Öznel ve örtüklük açısından anlaşılabilirlik,
- İlişkilerin bireyin bütün yönlerini kapsayan bir şekilde oluşumu,
- Yazılı ve yazılı olmayan şartlar,
- Kolayca değişebilir ve dinamik özellik taşıyan sözleşme şartları,
- Kapsamlı sözleşme şartlarıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşmelerde, ilişkinin açık uçlu olması, zaman dilimi, dinamik bir yapıda olması, maddelerin öznel ve örtük olması, işveren ile çalışan arasındaki yatırımın önemli olması, yüksek derecede bağımlılık ile yüksek çıkış engellerinin söz konusu olması önemli özellikler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca ilişkisel sözleşmelerin diğer sözleşme türlerine göre sadakatin yoğun oluşu aile şirketlerinde daha yaygın olarak kullanılmasını sebep olmaktadır (Akmaz, 2016, s. 9).

1.1.5.3. Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri

Rousseau'nun (1995) değişen örgüt koşullarını da göz önünde bulundurarak işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelere eklemiş olduğu psikolojik sözleşme türleri

geçişsel ve dengeli sözleşmedir. Geçici düzenlemeler şeklinde adlandırılabilen geçişsel sözleşmeler, tam anlamıyla bir psikolojik sözleşme değildirler. Geçişsel sözleşmenin alt boyutları; güvensizlik, aşınma ve belirsizliktir (Dağlı, 2016, s. 16). Geçişsel psikolojik sözleşmelerde çalışan-işveren bağlılığı oldukça zayıftır ve ilişkilerde belirsizlik söz konusudur (Türker, 2010, s. 23). Çalışan yalnızca işletme kapsamındaki görevleriyle alakalı hareket etmekte, işveren ise çıkar odaklı hareket etmektedir (Rousseau, 2000, s. 5). İş hayatına ilişkin kalite ve çalışan faydası oldukça düşüktür (Türker, 2010, s. 23).

Dengeli psikolojik sözleşmeler ise iyi belirlenmiş performans ödülleriyle işlemsel özellikleri ile ilişkisel özelliklerini birleştiren bir yapıdadır (Ceseroğlu, 2010, s. 28). Bu tür sözleşmeler uzun dönemli ilişkileri ve işin gerektirdiği performansı ele almaktadır. Bunun yanında performans gereklerinin de ifa edilmesi temeline dayanan sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır (Dağlı, 2016, s. 14). İlişkisel sözleşmelerde de bulunan açık uçlu zaman dilimi ve yeniden anlaşma çabalarının bileşimi şeklinde olan dengeli sözleşmeler, durağan değildirler ve zamanla değişim gösterebilmektedirler. Buna ek olarak açık uçlu bir sözleşme türü olmalarının yanı sıra çalışanın kendini geliştirebildiği sözleşmelerdir (Ceseroğlu, 2010, s. 28). Çalışan ve örgüt adına geleceğe yönelik istihdamlarda pazara uyum sağlanması için çalışana kariyer imkânı sunulmakta ve çalışan tarafından bu imkânları pazar ve işletme adına sürekli geliştirilmesi beklenmektedir (Rousseau, 2000, s. 5). İşveren dengeli sözleşme türünde söz konusu bu imkânları en güzel şekilde sunmayı hedeflemektedir (Türker, 2010, s. 23).

1.1.6. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşmenin oluşum zamanı ile ilgili literatürde işgörenin örgütün bir üyesi olmasından daha önce oluşmaya başladığı, işe giriş ve iş görme süresince olgunlaştığı üzerine görüş birliği vardır. Herhangi bir işe girmek isteyen bir kişi, medya, haberler, ailesi ya da arkadaşları gibi etrafında bulunan çalışacağı örgütü tanıyabilecek enformasyon kaynaklarından bilgi edinmeye çalışır. Örgüt hakkında elde edilen bu ilk bilgiler, bireyin psikolojik sözleşme oluşumunun başlangıç noktasını ve temelini teşkil etmektedir (Aykanat, 2014, s. 13). Dolayısıyla psikolojik sözleşme taslağı, işe başvuru sürecinin öncesinde oluşmaya başlamaktadır. Bu sebeple yazılı

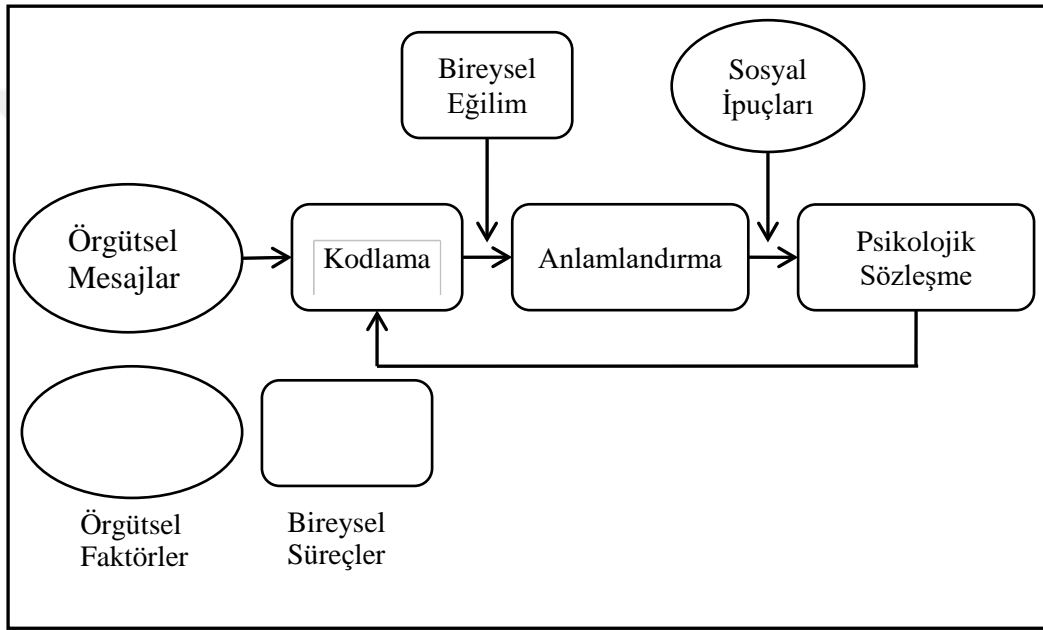
olmayan beklentiler, açık bir şekilde yazılı beklentilerden ve tarafların bir araya gelmesinden daha önce belirlenmelidir (Yılmaz, 2012, s. 16).

Bireyin psikolojik sözleşmesi, iş görüşmesi sırasında yapılan yazılı, sözlü anlaşma maddelerinin, örgüt temsilcilerinin tavır ve davranışlarının bireyce yorumlanması ile oluşmaya başlamaktadır denilebilir (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 8). Bunun sebebinin ise psikolojik sözleşmenin oluşumu ve değerlendirme sürecinin sürekli tekrarlanan ve sözleşmenin hem yapısını hem de içeriğini içinde barındıran bir süreç olması durumundan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Camble, 2008, s. 5). Bireyin çalışmayı arzuladığı bir iş hakkında araştırma yapması bireyin psikolojik sözleşmesinin temelini atması anlamına gelmektedir (Aykanat, 2014, s. 13). Ayrıca psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunun, psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinde zihinsel modellerden yararlandığı görülmektedir. Bu durum, psikolojik sözleşmelerin bireysel seviyede oluştuğu ve bireysel algılara dayandığı anlamına gelmektedir. Fakat her ne kadar konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar psikolojik sözleşmeleri istihdam ilişkisine ilişkin oluşturulan zihinsel modeller olarak kabul etse de çalışanların, istihdam ilişkisinin başından başlayarak bu zihinsel modelleri nasıl oluşturduğuna ilişkin çok az bilgi bulunmaktadır (Büyükyılmaz, 2013, s. 51-52).

Psikolojik sözleşmenin gelişme sürecinde, önemli bir basamakta pek çok farklı örgütsel kaynak ile sosyalleşme sürecidir. Bu sosyalleşme süreci yazılı belgeler, ikili ilişkiler çerçevesindeki konuşmalar, gözlemler, örgütsel ve yönetsel uygulamalar aracılığı ile örgütten alınan mesajların yorumlanması çerçevesinde gerçekleşmektedir (Demirkasımoğlu, 2012, s. 39). Sosyalleşme süreciyle birlikte, artık psikolojik sözleşmenin içeriği biraz daha netlik kazanmaktadır (Büyükyılmaz, 2013, s. 60). Geliştirilen psikolojik sözleşmeyi oluşturan başlıca unsurlar; şemalar, algılara dayalı vaatler ve bu vaatlerin oluşturduğu yükümlülükler olarak sıralanmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler çok çeşitli faktörler tarafından düzenlenen öznel olarak algılanmış karşılıklı vaat ve yükümlülüklerden oluşan bir şema olarak karakterize edilebilir (Aydın, 2007, s. 8).

İşgören karşılıklılık içerdiğini daha önceden öngördüğü, yapması gerektiğini hissettiği bir vaadi örgüt için yaptığında, karşılıklılık gereği psikolojik sözleşme kurulmuş demektir. Bu sebeple psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde etkili olan

diğer unsurlar ise, bir tarafın diğeri tarafa koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destek, özveri ve olanaklar, tanımaya hazır oldukları ayrıcalıklar, yapmaya hazır olduğu katkıları ifade eden vaatler ve bu vaatlere bağılı yükümlülüklerdir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998, s. 680). Bireyin sahip olduğu psikolojik sözleşmesinin nasıl meydana geldiğine ilişkin oluşturulan kapsamlı modellerden biri Rousseau (1995) tarafından ortaya konulmaktadır. Rousseau (1995)'ya göre psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde hem örgütsel hem de bireysel faktörler etkili olmaktadır (Büyükyılmaz, 2013, s. 52). Psikolojik sözleşmenin zihinsel modeller kapsamındaki oluşum sürecine yönelik Rousseau (1995) tarafından önerilen model aşağıdaki gibidir.



Şekil 2. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci

Kaynak: (Rousseau, 1995: 33)

Modelde de görüldüğü üzere, psikolojik sözleşmeler örgütsel mesajlar ve sosyal ipuçları ve bireysel eğilim ve buna ilişkin sonuçlar olmak üzere iki tür faktör temelinde meydana örgütsel mesajların kodlanması ve anlamlandırılması süreçleri aracılığıyla meydana gelmektedir.

Sosyal ipuçları bir çalışanın örgütsel çevreden (genellikle iş arkadaşlarından) sağladığı bilgilerdir (Rousseau, 1995, s. 39). Rousseau (1995), bu noktada çalışanların bilişsel eğilim (cognitive bias) durumlarını ve sahip oldukları ihtiyaçları (motives) incelemenin doğru olacağı üzerinde durmaktadır. Bilişsel eğilim, olarak ifade edilen husus kişilerin kendilerine gelen veri ve enformasyonu nasıl işledikleriyle ilişkilidir.

Buna göre; kişiler kendilerini değerlendirirken çoğu zaman gerçeklerle uyuşmayan aşırı iyimser ve pozitif bir bakışa sahiplerdir (Çetinkaya, 2014, s. 23).

Dabos ve Rousseau (2004) göre genel olarak istihdam ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşme, işgörenin kendisi ve örgütü arasında var olduğunu düşündüğü değişim anlaşmasını göz önünde bulundurarak örgütün katkısı sonucu oluşturduğu inanç sistemini yansıtmaktadır. Bu inanç sistemi ise, bireyin işe başlamasından önceki etmenler (değerler, güdüler gibi), işi yaparken edindiği deneyimler (sosyal adaptasyon uygulamaları gibi) ve toplumsal bağlam (normlar gibi) aracılığıyla oluşmaktadır (Büyükyılmaz, 2013, s. 12). Ayrıca Rousseau çalışanların örgüte dair bağlılık ve beklentilerinin, işi uzun vadeli bir kariyer fırsatı olarak görmeleri veya daha iyi fırsatlar elde edebilmek adına bir basamak şeklinde kullanmalarına göre değişkenlik gösterdiğini de ifade etmektedir. Kariyer merkezli yani mevcut işini bir basamak şeklinde gören çalışanlar işin işlemsel yönüne daha çok odaklanırken, mevcut işine uzun vadeli bakan çalışanlar ise daha çok ilişkisel sözleşmelere odaklanmaktadır (Yılmaz, 2012, s. 17).

1.1.7. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Psikolojik sözleşmeye dair ilginin öncelikli yararı, psikolojik sözleşme sahibi olan bütün çalışanların tanınması, güvenlik ve belirginliktir. Çalışanların psikolojik sözleşmeleri kapsamında gerçekleşen işlerine ve işverene ilişkin yaklaşımları hususunda, işverenin davranışları karşısında nasıl davranılacağı ve nasıl karşılık verileceği arasında güçlü bir bağ kurulması gerekmektedir (Tallmann, 2001, s. 8). Dolayısıyla bu bağ, çalışanlara dair olumlu-olumsuz yaklaşımlar, davranışlar ve duygular adına iyi bir teorik temel sağlamaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 130).

Çalışanların daha esnek olabilmesi adına imkân tanınması, taraflar arasında duygusal bir bağ kurulmasını sağlayarak otoriteyi yumuşatması, karşılıklı diyalogla taraflara ilişkin güven duygularını pekiştirmesi, örgüte bağlılığı artırması, çalışanların iş performansını artırması, işgücü devir hızını azaltması, verimliliği artırması, devamsızlık oranını düşürmesi ve çalışanların iş doyumunun yükselmesini sağması; psikolojik sözleşmenin olumlu sonuçlarındandır (Sturges vd., 2005, s. 821).

Resmi bir yükümlülüğü olmayan bir sözleşmenin, çalışanlar üzerinde olumsuz bir baskıya dönüşebilmesiyle meydana gelebilecek olan çalışana yönelik istismar, taraflar arasında resmi olmayan bir diyalog neticesinde meydana gelebilecek olan

çalışanda işe dair daha az ciddiyet, örgüt içerisindeki otoriter yapının bu sistemle esnemesi neticesinde oluşabilecek olan çalışanlarda işe yönelik istismar, psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasından dolayı bu sözleşmenin çalışanlar tarafından farklı Şekillerde algılanmasına yol açabilmesi neticesinde örgüt içerisinde gerilimli bir ortamın oluşması ise psikolojik sözleşmenin olumsuz sonuçlarıdır (Keser, 2002, s. 12).

Psikolojik sözleşme çalışanlara, örgüt içerisinde bir kontrol hissi vermektedir. Tarafların birbirlerine karşı bir Őeyler borçlu olduklarına inanmaları durumunda her iki tarafın da istediğini alabilme olasılığı artmaktadır. Sözleşmedeki tarafların, birbirlerine karşı yükümlülükleri olduklarına inanmaları ilişkiye dair bağlılığı arttırmaktadır. Davranışlara ilişkin tahmin edilebilirliği çoğaltmakta ve tarafların kendilerinden ne beklendiğini netleştirmektedir. Sonuçta, işveren ve çalışanın birbirlerini detaylı bir Şekilde takip edebilmesi adına ihtiyaç duyulan vakti azaltmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 13).

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Psikolojik sözleşmeler çerçevesinde örgütün gerekli yükümlülükleri yerine getirmesi, çalışanın örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle, daha istekli ve fazla çalışmasıyla veya çalışanın tatmin olmasıyla sonuçlanabilmektedir (Büyükyılmaz ve akmak, 2014, s. 584). Dolayısıyla alışan ile örgüt arasındaki etkileşimi güçlendiren ve iş sözleşmeleri dışında gerçekleşen psikolojik sözleşme kavramı giderek daha önemli hale gelmektedir (akmak vd., 2012, s. 57). Ancak sözleşme tarafları her zaman için verdikleri vaatleri ve yükümlülüklerini yerine getir(e)memektedir (Büyükyılmaz ve akmak, 2014, s. 584). Psikolojik sözleşmeler çerçevesinde yerine getirilmemiş olan vaatler, psikolojik sözleşme ihlali kavramı altında incelenmektedir.

1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Tanımı

Psikolojik sözleşme çalışanın örgüt ile olan ilişkisi açısından önemli bir kavram olduğu için istihdam ilişkisi kapsamında psikolojik sözleşme ihlalinin devamlı karşılaşılan bir durum olduğu ifade edilmektedir (ankır, 2016, s. 545; Büyükyılmaz ve akmak, 2014, s. 583). Örgütler tarafından çalışana verilmiş olan taahhütlerin yerine getirilmesinde zorlanılması veya çalışanlar tarafından beklenenin dışında taahhütlerin yerine getirilmeyişi, çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerine ilişkin bir dşe sebep olmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 495-497). Bu dşe sebep olan düşünce psikolojik sözleşme ihlali olduğu yönündeki düşüncedir.

Psikolojik sözleşme ihlali de, psikolojik sözleşme de olduğu gibi kişiseldir yani işveren ya da çalışanın karşılıklı algısına bağlıdır (Tarakcı ve Akın, 2017, s. 1223). Psikolojik sözleşme ihlali, birçok araştırmacı tarafından özenle incelenen bir konudur fakat yine de üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, s. 584). Konuyla alakalı farklı yıllarda öne sürülmüş olan görüşler incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin; beklentiler, algılar, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin toplamı şeklinde bir kavram olduğu sonucuna varılmaktadır (Üçok ve Torun, 2014, s. 234).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgüt veya örgüt temsilcilerinin gerçekleştirdikleri katkıya karşılık, bireysel inançlar etrafında gelişen örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmeyişi olarak ifade edilmektedir (Rousseau, 1989, s. 128). Bir başka tanıma göre ise ihlal, çalışanların sözleşme şartlarına dair yükümlülüklerin yerine getirilmediği yönündeki örgütlerinden elde ettikleri bilgi neticesinde meydana gelen tepkisel süreci ifade etmektedir (Shore ve Tetrick, 1994, s. 102). Araştırmacılar tarafından kullanılan en yaygın şekliyle ise psikolojik sözleşme ihlali, kişinin sahip olduğu psikolojik sözleşme çerçevesinde meydana getirdiği katkılarla orantılı olarak, örgütü tarafından bir veya birkaç yükümlülüğün yerine getirilmediğine dair sahip olduğu bilişsel durumdur (Morrison ve Robinson, 1997, s. 230).

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt tarafından karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri kapsayan fakat bireysel açıdan değerlendirildiğinde çalışanın algılarına bağlı olarak şekillenen bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006, s. 434). Daha genel bir ifadeyle; bireyin örgüt içi ve örgüt dışından elde ettiği verileri, kişisel tecrübe ve özellikleriyle değerlendirmesi neticesinde kendi yorum ve algıları kapsamında sözleşme taraflarının yükümlülükleri olarak kabul ettiği benzersiz sözleşme maddelerinin tümü şeklinde ifade edilmektedir (Türker, 2010, s. 6). Rousseau (1995) ihlalin, istenmeyen bir şekilde sözleşmenin reddi ile sonuçlanmasına engel olabilecek üç yol önermiştir. Bunlar (Bekaroğlu, 2011, s. 30):

- Çalışanlara verilen sözler yerine getirilmediği durumlarda, kaybın boyutlarını azaltacak alternatif çözümler üretmelidirler. Örneğin mesleki eğitim sözü verilen bir çalışana çeşitli nedenlerden dolayı bu imkân sunulamıyorsa, kurum içi mesleki eğitim programları ya da rotasyonlar düzenlenebilir.

- Kurumun, çalışana sözleşmeyi yerine getirememesinin nedenlerini açık bir iletişim yoluyla bildirmesi gerekmektedir. Her zaman bu konuda tam anlamıyla bir bilgi aktarımı yapmak mümkün olmasa da (kuruma dair gizli kalması gereken bilgiler söz konusu olduğunda), yeterli bir açıklamada bulunmak, çalışanın söz konusu ihlalde kurumun iyi niyetinden şüphe duymasını engeller. Örneğin kurum yaptığı yeni yatırım planlarından dolayı kaynak yaratmak için masrafları kısmak amacıyla (eğitim, gezi sosyal aktivitelerde azalma) bazı yükümlülüklerini yerine getirmekten kaçınabilir. Ancak çalışanlara bunun geçici bir durum olduğu ve ileri ki dönemlerde bu yükümlülüklerin yerine getirilebileceği bilgisi verilerek, çalışanın ihlali algısının, sözleşmenin reddi algısına dönüşmesi engellenebilir.
- Üçüncü ve son olarak Rousseau'ya (1995) göre; kurumlar, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek, ihlalin nedenlerini kişiselleştirmelerini engelleme yoluna gitmelidir. Örneğin, çalışan eğitim programlarında yapılan kısıtlamaların bütün şirkette aynı şekilde uygulandığını, bütün çalışanların izinlerinin aynı oranda azaltıldığını, zamların kurum genelinde ertelendiğini, ödül ve cezanın adil dağıtıldığını bilirse, olayı kişiselleştirmez. Böylece sadece kendi sözleşmesinde ihlal algılaması ile karşılaştırıldığında daha ılımlı bir tepki vereceği söylenebilir.

Rousseau'un önerilerinden de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaşılması için özellikle işverenler tarafından verilen sözlerin yerine getirilmesinin ve örgütsel adalete yönelik düşüncelerin çalışanlar üzerinde oluşturulmasının ihlal algısının meydana gelmemesi açısından oldukça önemlidir.

1.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

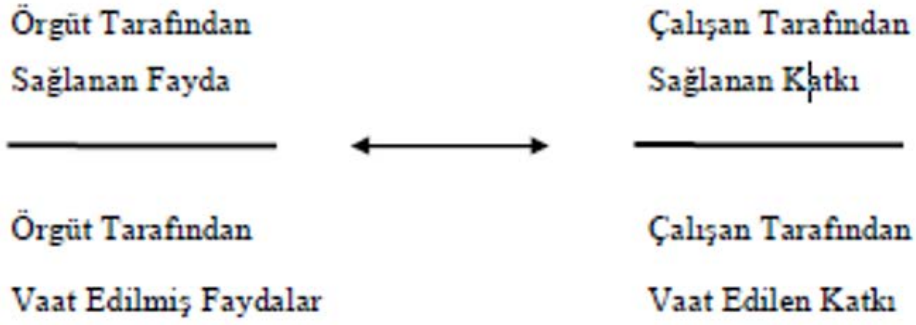
Psikolojik sözleşmenin ihlal algısı, yerine getirilen ile vaat edilen arasındaki farklılığın hissedilmesi neticesinde oluşmaktadır. Rousseau'ya göre psikolojik sözleşme ihlali iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; aksama veya sözünden dönmek ve uyuşmazlıktır (Öztürk, 2010, s. 25). Sözünden dönmek, örgüt temsilcileri tarafından bir yükümlülüğün bilinmesine karşın yerine getirilmeyişi; uyuşmazlık ise çalışan ve örgüt temsilcilerinin yerine getirilen bir yükümlülük ya da mevcut yükümlülükler hususunda farklı bakış açılarına sahip olması sebebiyle meydana gelen durumlardır (Robinson ve Morrison, 2000, s. 526). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin kültür farkı

ayırt etmeksizin tüm işyerlerinde meydana gelebileceği gibi cinsiyet farkı ayırt etmeksizin herkesin maruz kalabileceği bir durum olan psikolojik taciz (mobbing) sonucunda da oluşabileceği ifade edilmektedir. Örneğin Almanya’da, mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmaların etkili oluşundan sonra toplu iş sözleşmelerine yönelik ihlal olduğuna dair maddeler eklenmiştir (Tınaz, 2006, s. 13-15).

Convay ve Briner (2009)’e göre de çalışanların psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin algılarının temelinde iki sebep bulunmaktadır: Bunlardan ilki, örgüt kapsamındaki insan kaynakları yönetiminin yetersizliği; diğeri ise çalışanın yönetici ve örgüt tarafından desteklenmediği yönündeki hisleridir (Aydın, 2016, s. 68). Yine de örgüt içerisinde psikolojik sözleşmenin ihlali; eğitim ve geliştirme, ödenen ücretler, ödüllendirme, iş güvenliği, işin niteliği, geri bildirim, sorumluluk, değişim yönetimi, bireylerin iş stillerine ilişkin yanlış bilgilendirilmesi vb. farklı şekillerde oluşabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 256). Bunların dışında, çalışanın grup üyeliğinden soyutlanması, özel hayatına dair saygısızlık, iş yükünde artış, örgüt tarafından verilen sözün üzerinden uzun zaman geçmesi, verilen sözün yerine getirilmesinin olanaksız hale gelişi, yükümlülüklerle ilişkin belirsizlik, verilen sözün maliyeti, işveren isteksizliği vb. nedenlerle de psikolojik sözleşmenin ihlâl süreci başlayabilmektedir (Yılmaz, 2012, s. 38).

1.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşum Süreci

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşmenin; bireyin belirli bir emek ve/veya yatırım neticesinde gelecekte elde edebileceği yarar ile alakalı aldığı vaatler çerçevesinde oluştuğunun vurgulandığı görülmektedir. Buna paralel olarak psikolojik sözleşmeye dair tanımlarda, özellikle algılanan vaatlere odaklanıldığı ve algılanan sözlerin psikolojik sözleşme tanımının yapılabilmesi adına odak nokta olduğu görülmektedir (Roehling, 1997, s. 206). Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlalleri genellikle; uzun vadeli iş güvencesi, ödemeler, kariyer ve gelişim imkânları gibi konularda verilen sözlerin tutulmaması sebebiyle oluşmaktadır (Kickul, 2001, s. 292). Aşağıda, Şekil 3 ile çalışan açısından psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılan denklem ortaya konulmuştur:



Şekil 3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülize Edilişi

Kaynak: (Morrison ve Robinson, 1997: 240)

Çalışan açısından psikolojik sözleşmenin belirlenmesinde kullanılan denklem çerçevesinde çalışan öncelikle kendine vaat edilenler dâhilinde aldıklarını kıyaslamakta, daha sonra örgüte verdiklerini vaat ettikleri ile kıyaslamakta ve son olarak da bu iki oranı birbiri ile karşılaştırmaktadır. Örgüte dair oran, çalışana dair orandan küçük ise çalışan bir sözleşme ihlali olduğuna karar vermektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 240).

1.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına ilişkin gerçekleştirilen çok sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar çerçevesinde, algılanan ihlal sonucunda çalışanın işinden duyduğu tatmin seviyesinde azalma meydana geldiği, örgüte bağlılık seviyesinde bir azalma olduğu, performansında bir azalma meydana geldiği, daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemek istemediği ve işinden veya çalıştığı örgütten ayrılmak istediği ortaya konulmaktadır (Büyükyılmaz, 2013, s. 81).

İhlallerin gerekçesi olduğu yönünde bazı sonuçlardan araştırmalarında bahseden Turnley ve Feldman ihlallerin; çalışanların örgütü ve yaptığı işi değiştirmesine ilişkin düşünceleri sürekli zihinlerinde taşımasına, çalışanların işlerini tam anlamıyla yerine getirmelerini engellediğini ve çalışanların işe karşı soğuk bir duruş sergilemelerine neden olduğuna yönelik üç ayrı sonucunun olduğunu ifade etmişlerdir (Turnley ve Feldman, 2000, s. 27-29).

Robinson ve Rousseau (1994) ise psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi durumunda; azalan örgütsel bağlılık, düşük örgütsel vatandaşlık davranışı, azalan çalışan tatmini vb. olumsuz iş çıktıları ile ilgili olan ihlal ve şiddet olmak üzere;

birbirine benzeyen iki kavramdan bahsetmişlerdir (Robinson, 1996, s. 574). Bu birbirine benzeyen iki kavram aşağıda açıklanmıştır:

Psikolojik sözleşmenin ihlali algısı; çalışanın işveren tarafından taahhüt edildiğini düşündüğü fırsatlar, yüksek ücret, performans temelli ödeme, eğitim ve kariyer gelişimi, uzun dönemli iş güvenliği, sorumluluk yükleme vb. yükümlülüklerin yerine getirilmediği algısına sahip olmasıyla başladığı görülmektedir ve psikolojik sözleşme ihlali algısı; verilen sözün yerine getirilmemesi olarak değerlendirilmektedir (Robinson, 1996, s. 575).

Psikolojik sözleşme şiddeti ise örgüt tarafından daha önceden verilen yükümlülüklerle dair vaatler ve örgüt tarafından gerçekte yerine getirilen yükümlülükler ile çalışan deneyimleri arasındaki fark sonucunda oluşan yanıtlardır. Rousseau'ya (1995) göre bu yanıtların oluşmasından sonra, ihanete ve haksızlığa uğramışlık, derin üzüntü vb. güçlü duygusal etkilenmeler oluşturmaktadır. Söz konusu bu yanıtlar, çalışan tarafından gösterilen güçlü duygusal ve davranışsal tepkiler şeklinde ifade edilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 230; Anderson ve Schalk, 1998, s. 644).

Büyükyılmaz ve Çakmak (2015)'ın psikolojik sözleşme ihlal algısının vakıf ve devlet üniversitelerinde görevli akademisyenler çerçevesinde gerçekleştirmiş oldukları karşılaştırmalı analiz neticesinde, vakıf ve devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin ilişkisel etkenler açısından farklılaştığı, işlemsel etkenler kapsamında ise bir farklılığın bulunmadığı belirtilmiştir. Bu çerçevede devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin manevi veya duygusal etkenlerde algıladığı ihlalin vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlere oranla daha fazla olduğu, buna karşılık maddi veya ekonomik etkenlerde algılanan ihlale ilişkin ise vakıf ve devlet üniversitelerinde görevli akademisyenler açısından bir farklılık bulunmadığı ifade edilmiştir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015, s. 66).

İstihdam ilişkisinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, işgörenin kandırılmış gibi hissetmesine neden olmakta ve bu durum işgörende duygusal gerginlik, örgüte karşı öfke duyma gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008, s. 15). Ancak bu, her ihlal algısının yoğun duygusal tepkilere yol açacağı anlamına gelmemektedir. Ng ve Feldman'a (2009) göre;

işgörendn sözleşme ihlali karşısındaki duygusal tepkisinin şiddeti, algılanan sözleşme ihlalinin şiddeti ile doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2016, s. 72).



2. İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Araştırmanın ikinci bölümünde günümüzde psikolojik sözleşme ihlali algısı araştırmalarında çalışanların örgütsel yaşamlarının önemli birer parçası olan örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ele alınmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Araştırmanın bu kısmında örgütsel güven kavramından önce güven kavramı tanımlanmıştır. Daha sonra örgütsel güvenin unsurları, modelleri, örgütsel güvenin oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel güvenin sonuçları incelenmiştir.

2.1.1. Güven Tanımı

Tarihin başlangıcından itibaren gerek kişisel gerekse toplumsal ilişkiler çerçevesinde değerlendirilen önemli unsurlardan biri olan güven, insanların doğasında var olan bir duygudur (Asunakutlu, 2001, s. 2). Bireylere yönelik ilişkisel temellerin oluşturulması ve devam ettirilmesi hususunda da önemli bir etken olduğu bilinen güven, disiplinler arası perspektifler dâhilinde açıklanan bir kavramdır (Uzbilek, 2006, s. 4).

Literatürde güven kavramının farklı disiplinler tarafından araştırılan bir konu olması ve her bir disiplin tarafından güvene ilişkin sosyal süreçler kapsamındaki rolün farklı perspektiflerden ele alınması nedeni ile pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Güven kelime anlamı itibari ile “çekinme, korku, itimat, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” şeklinde açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Genel olarak güvene dair tanımlarda, karşı tarafın tutum ve davranışlar bazında açık ve dürüst olacağına, iyi niyetli olacağına, eylem ya da sözlerinde çıkarıcı davranmayacağına ilişkin inanç ve beklentilerden söz edilmektedir (Robbins ve De’Cenzo, 2001, s. 365; Rousseau vd., 1998, s. 393-395).

Taylor (1989)’a göre güven kavramı, tanımlanması ya da açıklanması zor olan ve herkes tarafından anlaşıldığı yönünde yanlış bir düşünceye sebep olan kavramlardan biridir. Güven kavramının birden çok bireye ilişkin bir kavram oluşu kavramın tanımlanması ve güvene dair delil bulunmasının da zorluğuna sebep olmaktadır. Güven kavramının tanımlanmasına yönelik bu zorluğun sebebini Fukuyama (1998); güvenin,

makro ve mikro düzeyde bulunan birçok kültür ve konunun anlaşılması hususunda kilit görevi gören bir kavram oluşuna bağlamaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 212). McAllister'a göre ise güven, tarafların istekleri doğrultusunda hareket edileceği yönündeki temenni ve sonucunda kaybettirecek veya kazandıracak olan bir kehanettir (Solomon ve Flores, 2001, s. 28).

Örgütlerin sahip olduğu manevi değerler arasında da yer alan “güven” unsurunun, günümüzün ekonomik koşullarının yarattığı olumsuzluklar ve giderek zorlaşan sürdürülebilir rekabet koşulları nedeniyle daha fazla dikkate alındığı görülmektedir (Şakar, 2010, s. 22). Bununla birlikte yukarıda verilmiş olan tanımlarda tam olarak bir fikir birliğine varılamadığı da göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar güveni kişisel bir özellik veya bir süreç olarak değerlendirmektedir (Kanten, 2012, s. 111). Kişisel özellik olarak güven, bireylerin genel olarak karşısında kişilere yönelik olumlu tutumlar içerisinde olma eğilimini ifade etmektedir. Süreç olarak güven ise yalnızca taraflardan birinin diğerine olan tutumu şeklinde değil, tarafların karşılıklı etkileşimi neticesinde zamanla oluşabilen bir tutum olarak görülmekte ve sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Burke vd., 2007, s. 607-609; Demircan ve Ceylan, 2003, s. 141).

Worchel güvene ilişkin farklı perspektifleri üç ayrı grup içerisinde bütünsel bir şekilde ifade etmektedir. Gruplardan ilki kişilik kuramcıları tarafından savunulan görüştür. Bu görüşe göre güven, kişiliğin kökleri ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden dolayı kaynaklanmaktadır. Kişilik kuramcıları tarafından savunulan görüşün yer aldığı bu grup, güvenin inanç ve beklenti şeklinde kavramsallaştırıldığı aşamadır. Gruplardan ikincisi sosyologlar ve ekonomistler tarafından savunulan görüştür. Bu görüşe göre güven, kurumsal bir olgudur. Sosyologlar ve ekonomistler tarafından savunulan görüşün yer aldığı bu grup, güvenin kişinin kuruma yansıttığı ve kurumlar içi ve kurumlar arası şeklinde kavramsallaştırıldığı aşamadır. Gruplardan sonuncusu ise sosyal psikoloji kuramcıları tarafından savunulan görüştür. Bu görüş, bireyler arası işlemlere odaklanmaktadır ve bireylerin, kendi aralarında ya da grup düzeyinde güveni meydana getirdikleri veya yok ettikleri yönündedir (Tüzün, 2007, s. 95).

Güvenin tanımlanmasında olduğu gibi güven türleriyle ilgili olarak da literatürde farklı sınıflandırmaların olduğu vurgulanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, s.

201). Literatürdeki mevcut araştırmalar incelendiğinde kişiler arasındaki güven türlerinin en yaygın olarak Lewicki ve Bunker (1996) ile McAllister (1995) tarafından yapılan sınıflandırmalarla ele alındığı görölmektedir.

Lewicki ve Bunker (1996) güvenin, birbirleriyle ardışık şekilde meydana gelen üç aşamadan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Güven aşamalarından herhangi biri, bir önceki aşamanın gerçekleşmesi neticesinde meydana gelmektedir. Davranışlara dair tutarlılığın teminine dayanan hesaplanmış güven, birbirleriyle ardışık şekilde gelişen bu üç güven aşamasının ilkidir (Dede, 2017, s. 38). Bu aşamada güvenden çok güvensizliğin oluşumu söz konusudur ve güvenin en zayıf şeklidir (Şahbudak, 2016, s. 44). Güvenin ikinci aşaması ise bilgiye dayalı güvendir. Bilgiye dayalı güven, bireylerin birbirleriyle karşılıklı etkileşimde bulunma geçmişlerine bağlı olarak birbirlerinin davranışlarını öngörebilme temeline dayanmaktadır. Bununla birlikte bilgiye dayalı güven, bireyin karşı tarafın güvenilir ve davranışlarının öngörülebilir olduğundan emin olmasıyla zamanla gelişen bir güven türüdür (Kanten, 2012, s. 115). Güvenin üçüncü aşaması da özdeşleşmeye dayalı güvendir. Özdeşleşmeye dayalı güven aşamasında; bilgiye dayalı güveni oluşturmanın yanı sıra taraflar, birbirlerinin beklenti ve amaçlarıyla özdeşleşmekte, birbirlerinin isteklerini verimli bir şekilde anlamakta ve değerlendirmektedirler (Dede, 2017, s. 39). Özdeşleşmeye dayalı güven, taraflar arasında oluşan duygusal bağ sonucu gerçekleşen bir süreçtir (Kanten, 2012, s. 116).

McAllister (1995) tarafından yapılan sınıflandırmalara göre ise güven, duygusal ve bilişsel şeklinde iki ayrı boyut çerçevesinde incelenmiştir. Bilişsel açıdan güvende, hangi koşullar altında kime güvenileceğini seçebilmek adına iyi bir sebep bulmak güvenin kanıtını oluşturmaktadır. Duygusal açıdan güvende de, bireyler arasında oluşabilecek kuvvetli duygusal bağlara ilişkin bir temel bulunmaktadır. Dolayısıyla insanlar güven ilişkileriyle tarafların refahı adına gerçek anlamda endişe ederek, özen göstererek, karşılık beklemeyerek ve içten inanarak duygusal yatırımlar yapmaktadırlar (Sakallı, 2015, s. 20).

2.1.2. Örgütsel Güven Tanımı

Bilim adamları 1950'li yıllarda, örgütsel ve yönetsel etkinliğin ilk şartı olarak güven kavramını görmüşlerdir. Takip eden yıllarda ise araştırmacılar tarafından bireyler arası güvenin kişi, grup ve örgütsel düzeydeki sonuçlarına ilişkin pozitif etkileri ortaya konmuştur (Bal ve Gül, 2017, s. 54). Araştırmacılar tarafından örgütsel

ve yönetsel etkililiğin ön şartı olarak örgüt içerisinde sağlanacak olan güvenin önemine vurgu yapılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde bireyler arasında var olan güvenin iş tatmini, çalışan performansı, problem çözme gibi bireysel, örgütsel ve grup düzeyinde olumlu çıktılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım vd., 2012, s. 253).

Örgütsel güven, örgüt mensuplarının iş tatmini ve algılanan örgüt etkililiğine bağlı olarak, güven iklimi çerçevesinde örgütsel ilişkilere, rollere ve tecrübelere dayanarak örgüt içindeki diğer kişilerin niyetleri ve davranışlarına dair pozitif beklentileridir (Huff ve Kelley, 2003, s. 82). Örgütsel güven, tepe yönetimin çalışanlara desteği, örgüt içi adaletin sağlanması, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin arzu edilen seviyeye çıkarılması hususlarında etkili olmaktadır (Neves ve Caetano, 2006, s. 355). Örgütsel güven bir tanıma göre çalışanların riskli veya belirsiz bir durum karşısında örgütün kendilerine vermiş oldukları taahhüt ve sözleriyle gösterdikleri davranışlar arasında tutarlı olup olmadıklarına ilişkin inançlarıdır. Literatürde ortaya konan tanımlar doğrultusunda örgütsel güven kavramı, “belirli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla örgütsel yapı dâhilinde örgüt üyeleri tarafından birbirlerine yönelik ilişkilerinde inanç, doğruluk, samimiyet, bağlılık gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlar ile somutlaştığı bir süreç” şeklinde ifade edilmektedir (Arslan, 2009, s. 274).

Demircan ve Ceylan (2003) örgütsel güven kavramını, kültürel temelli, çok düzeyli (çalışma arkadaşları, takımlar, örgüt, örgütler arası), iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu (duygusal, bilişsel ve davranışsal) şeklinde ifade edilen taraflarına dikkat çekerek tanımlamışlardır (Yıldız, 2015, s. 53). Dolayısıyla örgütsel güven bu özelliği sebebiyle de örgütlere sayısız olumlu çıktı (örgütsel özdeşleşme, çalışan moral ve yaratıcılık, motivasyon, bilgi yaratımı ve yönetimi, örgütsel bağlılık, iletişim, örgütsel verimlilik, çevreye uyum) sağlamaktadır (Üstün, 2015, s. 46). Bu olumlu çıktıların yanı sıra tepe yönetimin çalışanlara ilişkin desteği, örgüt içerisinde adaletin sağlanması, örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması da örgütsel güveninin örgütlere olumlu katkıları arasındadır (Neves ve Caetano, 2006, s. 355).

2.1.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güvenin oluşmasında yönetim, hat yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkiler önem taşımaktadır. Bu doğrultuda literatürde var olan araştırmalarda örgütsel güvenin; çalışma arkadaşlarına, yöneticiye ve örgüte olmak üzere üç boyut altında ele alındığı görülmektedir (Dietz ve Hartog, 2006, s. 558; Dayan vd., 2009, s. 21; İşcan ve Sayın, 2010, s. 202; Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010, s. 58; Büte, 2011, s. 175; Durdağ ve Naktiyok, 2011, s. 13). Söz konusu boyutlar aşağıda başlıklar şeklinde incelenmektedir.

2.1.3.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütlerde, çalışanların etkileşim ve iletişim içerisinde oldukları, aynı değerleri ve ortak amaçları paylaştıkları, sosyal aktiviteler veya iş süreçleri için bir arada buldukları biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Çalışma yaşamında gruplara üye olan çalışanların, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerinde ve takım ruhuna sahip olmalarında en temel unsur, birbirleri arasındaki güven duygusudur (Büte, 2011, s. 177). Çalışma arkadaşlarına güven, kişiler arasında oluşan güvene ilişkin tanımlamalara entegre edilerek, çalışanların birbirilerine karşı açık ve dürüst olmalarını, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini kapsayan pozitif beklentiler içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilmektedir (Şahbudak, 2016, s. 53).

Çalışma arkadaşlarına güven, performansı, iş doyumunu, emekli olma niyetini, örgütsel yeniliği, örgüte güveni, duygusal bağlılığı, iş yaşam dengesini, takım bağlılığını, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel vatandaşlığı, algılanan örgütsel desteği ve örgütsel bağlılığı artırmakta, stresi, devamsızlığı, üretkenlik karşıtı davranışları azaltmaktadır (Knoll ve Gill, 2011, s. 322; Dirks ve Skarlicki, 2008, s. 136; Tan ve Lim, 2009, s. 45; Golipour vd., 2011, s. 2664; Lehman-Willenbrock vd., 2012, s. 217; Ferres vd., 2004, s. 608; Rahmanimanesh vd., 2012, s. 4928; Dar, 2010, s. 198; Oh ve Park, 2011, s. 79). Bu bağlamda bireylerin çalışma arkadaşlarına güvenmeleri, çalışanlar arasında birliktelik oluşmasına, örgütsel verimliliğin ve örgütsel güvenin sağlanmasına etki eden önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilebilir.

2.1.3.2. Yöneticiye Güven

Bir yapıştırmacı işlevi görerek ilişkileri bir arada tutan güven kavramı, hedeflere ulaşabilme hususunda oldukça önemlidir. Açık bir iletişime sebep olarak kararların olduğundan daha kolay alınabilmesini sağlayan güven, bunun yanı sıra çalışanlar tarafından örgüte yönelik olan bağlılık ve sadakatin artmasını da sağlayabilmektedir. Bir liderin adil, dürüst, açık ve kararlarında tutarlı olması lidere yönelik güven duygusunu artırırken, aynı zamanda çalışanlar arasında güven unsurunun oluşmasına da katkı sağlayabilecektir (İnce vd., 2004, s. 442). Yöneticiye güven, çalışanların ilk kademe ve daha üst seviyedeki yöneticileri ile aralarında meydana gelen iletişim, yöneticinin doğru karar alması, bilgi, beceri ve tecrübe gibi hususlarda yetkinliğini ifade eden güvendir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s. 562).

Çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel politikalara ve prosedürlere uyum sağlamalarında ve bireysel performanslarının artmasında etkili olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerin onlarla gerekli bilgileri zamanında paylaşmaları ile ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar örgütsel süreçlere ilişkin bilgilere erişemediklerinde veya yöneticilerin bu bilgileri kendilerine vermediklerini algıladıklarında yöneticilerine olan güvenlerinin azalması beklenmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 114-116). Yöneticiye yönelik güvenin az olduğu kurumlar içerisinde hem kişisel sağlık hem de grup sağlığı bozulmakta ve iş yapma maliyetleri artmaktadır. Kurumlarda korkunun artması ve güvenin azalması neticesinde düşmanlık, yalnızlık ve yabancılaşma gibi hisler oluşmaya başlamaktadır. Kurum içerisinde güvensizlik durumunun varlığı söz konusu olduğunda stres ve yönetim tarafından alınan yanlış karar oranlarının arttığı, yönetici ve çalışanların bencilce davranış ve tutumlar sergilediği belirtilmiştir (Şahbudak, 2016, s. 53).

2.1.3.3. Örgüte Güven

Örgütler ve yönetim kapsamında güven, örgütsel etkinlik adına oldukça kritik bir öneme sahiptir. Liderler, güvenilirliğin nasıl geliştirilebileceği ve çalışan bağlılığı hususunda önem teşkil etmektedirler (Caldwell ve Hansen, 2010, s. 173). Örgütsel güven, geleceğe dair güven duygularının oluşması ve belirsizliğin azalmasını sağlayabilmek amacıyla sosyal yapılara ilişkin etkinliğin gerçekleşmesine dayalıdır (Dede, 2017, s. 46). Dolayısıyla tüm örgüt üyeleri tarafından örgüte güven; örgütsel

rol, ilişki, deneyim ve örgüte bağlılık temelli olumlu beklentiler şeklinde tanımlanmakta ve çoklu davranışlardan oluşmaktadır (Huff ve Kelley, 2003, s. 83).

Örgüte güven örgüte bağlılığı, ekip dayanışmasını, kararlara ilişkin adaletin algılanışını ve iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Laschinger vd., 2001, s. 7). Dolayısıyla örgüte güven, güvenin yüksek olduğu örgütleri daha stratejik ittifaklara, uyumlu örgütsel şekillere, etkili kriz yönetimine ve üretken çatışmalara teşvik ederek; işlem maliyetlerini azaltmakta, örgütsel bağlılık ve iş tatminine yönelik katkılarda bulunmaktadır (Shockley-Zabalak vd., 2000, s. 37; Flaherty ve Pappas, 2000, s. 276). Örgüte güvenin oluşumuyla birlikte rekabetçi avantaj ve örgütsel performansın önemli bir bileşeni olan takım çalışması ve karşılıklı iş birliği de artmaktadır (Jones ve George, 1998, s. 531).

2.1.4. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınması, kavramın tanımlanmasında bir fikir birliği olmadığını göstermekte ve ortaya farklı tanımların çıktığı görülmektedir. Örgütsel güven kavramı ile ilgili birçok tanım yapılması aynı zamanda örgütsel güvenin oluşum süreci ve boyutlarının da farklı açılardan değerlendirilmesine yol açmıştır. Böylece literatürde boyutlar ve oluşum süreci itibarıyla farklı açılardan ele alınan örgütsel güven modelleri ortaya çıkmıştır (Kanten, 2012, s. 122). Aşağıda başlıklar şeklinde literatürde yaygın olarak adı geçen örgütsel güven modelleri incelenecektir.

2.1.4.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) güven modeli, güven duyulan ve güvenen arasında olan mevcut eğilim ve riskler çerçevesinde ele almaktadır. Bu çerçevede değerlendirilen modelin ilk elemanı, güven duyma eğilimidir. Daha çok güven verenin güvenilir olduğuna dair nitelikler ve kişilik özellikleriyle belirlenmekte olan genel beklentilerdir. Modelin ikinci elemanı ise güvenen tarafından algılanmakta olan güvenilirliğe ilişkin faktörlerdir (Yıldız, 2015, s. 57).

Geliştirilen bu modelde güven üç boyut üzerinden incelenmektedir. Bu boyutlar yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük şeklindedir (Uray, 2014, s. 20). Yetenek, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde olan taraflardan birinin beceri, ustalık ve özellikler ile belirli bir etkinlik çerçevesi içerisinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde

tanımlanmaktadır. Yardımseverlik, karşılıklı güven ilişkisi içerisindeki taraflardan güvenilenin, güvenen tarafa yönelik özel bir bağ kurduğunu savunmaktadır. Dürüstlüğün oluşabilmesi için ise güvenen tarafından, kabul edilen ve doğru bilinen kurallar topluluğuna güvenilenin de kabul edilmesi gerekmektedir. Güvenilen tarafın ne kadar yetenekli, yardımsever ve dürüst olduğuna ilişkin algılar sonucunda güven düzeyi ortaya çıkmaktadır (Dede, 2017, s. 49).

2.1.4.2. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996) güveni; güvenen tarafın, güvenilen tarafın açık (open), yetkin (competent), güvenilir (reliable) ve ilgili (concerned) olduğu yönündeki inancı neticesinde savunmasız kalmasına ilişkin gönüllülüğü şeklinde tanımlamaktadır (Eroğlu, 2014, s. 58). Bu sebeple de Mishra (1996), örgütlerde güven unsurunun oluşturulmasını sağlayan dört boyutun var olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar yeterlilik, açıklık, dürüstlük, ilgililik ve itimat edilirlidir (Yıldız, 2015, s. 54).

Yeterlilik, örgütün pazar içerisindeki varlığını devam ettirebilme kabiliyeti şeklinde görülürken; açıklık/dürüstlük, çalışan ve yöneticiler arasındaki mevcut iş ilişkilerindeki anahtar konumundadır. İtimat edilirlilik, güvenilir ve tutarlı davranışlara dair beklentiler ile ilgilidir. İlgililik ise açıklık, şefkat ve içtenlik ile birleşerek ilgililik anlayışını meydana getirmektedir (Tikici ve Derin, 2013, s. 611-612).

2.1.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) daha önceki araştırmalar tarafından ortaya konan görüşler doğrultusunda, örgütsel güvenin doğasının iletişim temelli, karmaşık, çok yönlü ve dinamik olduğunu vurgulamışlardır (Shockley-Zalabak, 2000, s. 38). Mishra (1996) tarafından ortaya konan modele beşinci boyut olarak özdeşleşmeyi dâhil etmişlerdir. Örgüt üyelerinin örgütsel hedef, değer, inanç ve normlarla bütünleşip bütünleşmediği üzerine odaklanan bir modeldir. Özdeşleşme boyutu, örgüt içerisindeki çalışanların sıkı ilişkiler kurarak yüksek seviyede güven ve etkinlik oluşturacaklarını savunmaktadır (Tüzün, 2007, s. 112).

Modelden hareketle beş boyutlu bir örgütsel güven ölçeği oluşturulmuştur. Bu boyutlardan ilk dördü Mishra Örgütsel Güven Modeli'nin boyutları olan yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlidir. Eklenen boyutun özdeşleşme olduğu bilgisinden hareketle bu boyut, bireyler tarafından örgüt üyesi olarak birliktelik (mensubiyet) ve

ayrılma (bireyselleşme) paradoksunun nasıl yönetildiğiyle alakalıdır. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi, daha yüksek düzeyde etkililik ve örgütsel güven algılamalarını sağlayacaktır. Çalışanlar örgütlerine dair bir soğuma duygusu yaşadıklarında ise daha düşük düzeylerde etkililik ve örgütsel güven algılama eğiliminde olmaktadır. Örgüt ile özdeşleşme yolu, çalışan ve yöneticiler arasında artan güven sayesinde daha sağlıklı bir iletişim kurulmasına dair ihtimali arttırmaktadır (Ellis ve Shockly-Zalabak, 2001, s. 384).

2.1.4.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Modele göre yönetimin davranışları, çalışan ile yöneticiler arasındaki güvenin oluşması ve gelişmesi hususunda oldukça etkilidir. Yönetmel güvenilirlik modelinin, yönetime yönelik güvenilirliğe ilişkin çalışan algılarının oluşmasını etkileyen beş temel davranış faktörü olduğu belirtilmiştir. Bu beş temel davranış faktörü; davranışlara ilişkin bütünlük, davranışlara ilişkin tutarlılık, kontrolün dağılım ve paylaşımı, açıklayıcı ve doğru iletişim, özen ve ilgi gösterilmesi şeklinde adlandırılmaktadır (Whitener vd., 1998, s. 516).

Davranışlara ilişkin bütünlük faktöründe, çalışanlar yöneticilerin sözleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı gözlemlemektedirler. Yöneticilerin davranışlarındaki bütünlük ve doğruluk, sözlerini yerine getirmesiyle ve doğruları ifade etmesiyle ilişkilidir. Diğer bir ifade ile yöneticinin söylemleri ile eylemleri arasındaki uyum davranışlarındaki bütünlüğü göstermektedir (Whitener vd., 1998, s. 516-517). Davranışlara ilişkin tutarlılık faktöründe; yöneticiler tarafından geçen süre boyunca karşılaşılan durumlara yönelik tutarlı davranışlar sergilenmesinin, çalışanlar tarafından yöneticilere ilişkin gelecekteki davranışların daha iyi öngörebilmesini sağladığı ve yöneticilere duyulan itimadın artırılabilceği yönündeki görüşlere yer verilmektedir (Eroğlu, 2014, s. 60).

Kontrolün dağılım ve paylaşımı faktöründe, güven algılamalarına ilişkin yapılan araştırmaların kararlara ilişkin kontrol dağılımı ve katılımı dâhilinde gerçekleşen bir kontrol paylaşımının, güvenilir davranışa dair temel bileşenler içerisinde yer aldığı ifade edilmektedir (Eroğlu, 2014, s. 60). İletişim faktöründe; çalışanlar ile yöneticiler arasında doğru bilgilerin ve kararlara ilgili açıklamaların yer aldığı açık iletişimin güvenilirlik algısını etkilediği belirtilmektedir. Çalışanların serbest bir şekilde düşüncelerini ifade ettiği ve yöneticiler ile çalışanların birbirleriyle

düşüncelerini paylaştığı açık iletişim ortamında güvenilirlik düzeyinin artması beklenmektedir (Whitener vd., 1998, s. 517).

İlgi gösterme faktöründe ise iyilikseverliğin güvenilir davranışlara ilişkin önemli bir etken olduğundan bahsedilmekte ve bu durumun üç davranış şekliyle meydana geldiğine vurgu yapılmaktadır. Bu davranış şekillerinden ilki, çalışanların menfaat ve ihtiyaçlarına duyarlı olmak ve önem göstermek; ikincisi çalışanlara dair menfaatlerin gözetilmesi; sonuncusu ise çıkarlar adına başka kişileri kullanmaktan kaçınmaktır (Eroğlu, 2014, s. 60).

2.1.4.5. Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli

Gabarro'nun (1978) çalışması, örgütsel davranış yazınında yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisini temel alan, örgütlerde güvenin oluşumunu ve dayanaklarını inceleyen ilk nitel araştırmadır. Bu çalışma, güvenin tek boyutlu olmadığını, yönetici çalışan güven modelinde karşı tarafa güvenilebilmenin karakter, yetkinlik ve yargı gibi unsurlara bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Arı, 2011, s. 108). Karaktere dayalı özellikler; amaç ve niyetlerin karşı tarafa zarar vermeyecek şekilde olumlu olmasını temsil eden dürüstlük, açıklık, tahmin edilebilirlik ve tutarlılık, güvenen tarafa zarar verici olabilecek her türlü bilgiyi saklamak anlamındaki ketumluk şeklinde ifade edilmektedir. Yetkinliğe dayalı özellikler; kişinin işi ile alakalı gerekli donanım ve bilgiye sahip olması, bireyler arası iletişim ve iş yaşamında tecrübe ve akıldan kaynaklanan yetkinlik şeklinde belirtilmektedir. Ayrıca birey tarafından sergilenen davranışlar ve bireyin işle ilgili konulara dair karar alması hususundaki yetkinlik de güveni oluşturan özellikler olarak arasında yer almaktadır (Gabarro, 1978, s. 298).

2.1.5. Örgütsel Güvenin Oluşumunda Etkili Olan Unsurlar

Örgütsel güven, örgütün tüm üyelerinin katılımıyla oluşturulması ve yönetilmesi gereken, kendiliğinden ortaya çıkmayan, psikolojik bir ortamı nitelenmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel güven zamanla adım adım oluşturulan ve sürdürülmesi sarf edilen çabaya bağlı olan bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşturulmasında ve oluşan güvenin artmasının sağlanmasında etkili olan birçok faktör bulunmaktadır (Şakar, 2010, s. 24-28). Bu faktörler literatürdeki çalışmalarda etkili ve açık iletişim, olumlu geri bildirim, örgüt yapısı, katılımcı bir yönetim anlayışı, örgütsel adalet, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, personel güçlendirme ve algılanan örgütsel destek olarak ele alınmıştır

(Nyhan, 2000, s. 90-93; Demircan ve Ceylan, 2003, s. 143-144; Bijlsma ve Koopman, 2003, s. 548; Huang ve Van De Vliert, 2006, s. 221-222; Asunakutlu, 2006, s. 23; Halis vd., 2007, s. 194; Demirel, 2008, s. 181; Ristig, 2009, s. 660; Reyhav ve Sharkie, 2010, s. 230-231; Li vd., 2011, s. 376-377).

Örgütsel işleyişe yönelik bilgi ile desteklenen çalışanlar, kendilerini ifade edebildikleri düzeyde bilgiden yoksunluk ve yalnızlık duygusundan uzaklaşarak diğer çalışanlara ve kendilerine daha fazla güven duyabilmektedirler. Çalışanların birbirlerinden haberdar olmadığı bir çalışma ortamında işbirliğini sağlamak çok zordur. Etkili ve açık iletişim, çalışanların performansının gelişimini, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artırmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 62).

Geribildirim, çalışanların neleri doğru ya da yanlış yaptıklarını veya başarılı olup olmadıklarını öğrenebilmelerine yardımcı olan bir sistemdir. Çalışanların karar alabilir duruma gelmesi ve güven kazanması adına neleri neden yapacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Örgüt içerisindeki iletişimin etkili bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla çalışanlara geri bildirim yapılmalıdır. Böylece yönetim ve çalışanlar arasında, karşılıklı etkileşim iletişim yoluyla sağlanabilecektir (Arslan, 2015, s. 21).

Örgüt yapısı, örgütün rekabet ve maliyet avantajı elde etmesinde, verimlilik ve etkinlik kazanmasında önem taşıyan bir unsurdur. Bu nedenle günümüzde örgütler, örgüt yapılarını kısmen veya tamamen düzenleme gerekliliği duymaktadırlar (Ünüvar, 2009, s. 563). Örgüt yapısının sahip olduğu özellikler, örgütsel güveni etkileyen değişkenler içerisinde yer almaktadır. Başka bir deyişle örgüt yapısı, çalışanlar tarafından kendilerinin güvende olduklarının hissedilebilmesi hususunda etkili olmaktadır. Bu çerçevede örgüt yapısının bürokratik, formal, büyüklük, merkezi vb. özelliklere sahip oluşunun örgütsel güven oluşumuna yönelik olumlu-olumsuz katkı sağladığı ifade edilmektedir (Kanten, 2012, s. 140-141).

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, örgütsel güvenin oluşumu açısından önem teşkil etmektedir. Bunun sebebi yalın örgüt yapısının, çalışanlar tarafından etkin bir şekilde iletişim kurulması, örgütsel uygulama ve faaliyetlere katılımı destekleyen bir yapıda oluşudur. Yalın örgüt yapıları çerçevesindeki yönetim kademeleri içerisinde bulunan iletişim ve etkililiği olumsuz yönde etkileyen kuralların iptal edilmesi gerekmektedir. Yetkilerin tek bir kişide bulunduğu örgütler zamanla hantallaşmaya başlamaktadır (Arslan, 2015, s. 18). Çağdaş yönetim yaklaşımları

çerçevesinde değerlendirilen örgüt yönetimlerinin, yetki devri ve katılıma imkân sağlayabilir yapıda olması gerekmektedir. Böylelikle yetki verilerek yönetime katılımları sağlanan çalışanların kendilerine olan etkililik, verimlilik ve güvenleri artmış olacaktır (Asunakutlu, 2002, s. 8).

Algılanan adaletin bir ögesi olan örgütsel adalet, kurumsal sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin doğruluğunu tanımlamaktadır (Connel vd., 2003, s. 572). Kurumun performans değerlendirme sistemlerinin, profesyonel gelişim fırsatlarının ve iş güvenliğinin doğruluğunun algılanması, yönetim konusundaki farklı güven öğelerini açıklamaktadır (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 273).

Örgüt kültürü, çalışan davranışlarındaki belirsizlikleri azaltmakta ve çalışanların davranışlarına bir standart getirmektedir. Örgütsel kültür, örgütsel güveni etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örgütsel kültür zamanla gelişerek değişmektedir (Arslan, 2015, s. 22). Dolayısıyla çalışanların, olumsuzluklar ile karşılaşmaları veya karşı tarafın güvenilirliği hakkında yanlış bir görüşe sahip olmaları gibi durumlarda örgüt kültürü, çalışanların eylemlerini yönlendirebilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 143).

Ödül, kontrol ve performans değerlendirmesi uygulamaları olarak kullanılan ve güven algılarını etkilediği savunulan insan kaynakları sistemleri, örgütsel güvenilir davranışlara imkân sağlayabilir ya da bunlar için engel oluşturabilir niteliktedir. Araştırmalar göstermektedir ki insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan performans değerlendirme prosedürlerinin, örgütsel adalet ilkelerini takip etme derecesi, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Hassan, 2011, s. 75).

Güçlendirme, gerek örgüt gerekse personele birçok fayda sağlamaktadır. Kendini güvende hisseden ve kendine güvenen bir personel, örgüte daha faydalı olmaktadır. Sorumluluk, görev ve yetki, aynı personelde olduğunda kendini geliştirebilecek, yaratıcılık ve yeteneği artış gösterecek, denetim mekanizmasına gerek kalmadan kendi kontrolünü sağlayabilecek, tüm bunların sonucunda ise personel ve de işveren kazançlı olacaktır. Örgüt kapsamında ise kararlar hızlı verilebilecek, iş ve çalışma bazındaki esnekliğin artışı sağlanabilecek, iç ve dış müşteri memnuniyetinde artış olacak, örgütte hareketlilik görülebilecek, örgüt dinamizm kazanabilecek, rekabet

gücünde artış görülecek, alternatif iş imkânları ve ürünler ortaya çıkabilecektir (Akçakaya, 2010, s. 150).

Algılanan örgütsel destek çalışanların, işletmelerinin kendilerine değer verdiğini ve kendilerinin iyiliğini düşündüğünü algılama dereceleri olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin, yöneticilere duyulan güvenin öncesinde bulunduğu görülmüştür (Tan ve Tan, 2000, s. 246) Ayrıca algılanan örgütsel destek duygusal bağlılıkla olumlu olarak ilişkili ve işi bırakma isteğiyle olumsuz ilişkilidir (Connel vd., 2003, s. 573).

2.1.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Tarih boyunca yükselen ve düşen değeri güven kavramının, sosyal ve ekonomik gelişmelerle birlikte farklı kültürel yapılarla da ilişkilendirilmesine sebep olmuştur. Sosyal yapı, ekonomik koşullar, istihdam şartlarının yanı sıra kültür; çalışan ilişkileri kapsamında güven kavramına yüklenmiş olan anlamı belirleyen önemli bir değişken niteliği taşımaktadır. Farklı kültürel şartlar, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güveni etkilemektedir (Asunakutlu, 2001, s. 13). Dolayısıyla “Örgütlerde bireyler arası güven neyi ifade etmektedir?” sorusuna verilebilecek ilk cevap, çalışanların yani örgüt üyelerinin içerisinde bulunduğu örgütü güvenilir bulması şeklinde olacaktır. Bu değerlendirmeye dayanarak çalışanlar, örgütteki karar alıcıları etkileyebilme olanakları olmasa da örgütün kendilerinin faydası adına çabalayacaklarına veya en azından zararlarına olmayacak biçimde davranılacağına ilişkin güven duymakta ve kontrol edemeyecekleri davranış ve eylemler karşısında savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır (Tan ve Tan, 2000, s. 254).

Güvenin işletmelere ne şekilde yarar sağladığı konusunda kabul görmüş olan bir fikir birliği olmayışına rağmen işletmeler adına çok sayıda yarar sağladığı farklı disiplinler içerisinde yer alan pek çok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001, s. 450). Çalışanların psikolojik gelişim ve sağlığı açısından ihtiyaç duyulan güven, karşılıklı sosyal değişimlerin yönünü de belirleyebilmektedir (Young ve Daniel, 2003, s. 139). Güvenin daha yüksek düzeyde uyumluluk, politika, kültür ve yapıların önemsenmesini sağlayarak örgütsel sınırlamaları ortadan kaldırma, maliyetlerde azalma, norm ve politikaların gelişimini sağlama, katılımcı kararlar alınmasına yardımcı olma, bütünleştirici bir kültür yaratma vb. şekilde faydaları bulunmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s. 574-575).

Yüksek güven duygusunun var olduğu bir organizasyonda çalışan bireyler, bu olumlu havanın etkisi aracılığıyla birbirleri ve üstleriyle pozitif ilişkiler kurmakta ve organizasyona olan bağlılıkları, işten aldıkları doyum ve işteki performansları da pozitif şekilde etkilenmektedir. Kendilerini organizasyonun önemli ve değerli bir parçası konumunda gören çalışanların, bu olumlu duyguların ışığında yeniliklere daha açık oldukları, işi yapmak için sahip oldukları enerji ve motivasyonla daha verimli hale geldikleri ve performans açısından artış gösterdikleri ifade edilmektedir (Altuntaş, 2008, s. 24).

Örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu örgütler içerisinde genellikle ortaya çıkan olumlu sonuçlar; çalışanlar dair mevcut ilişkiler gelişmekte ve örgütsel bütünlük sağlanmakta, örgütsel bağlılık ve iş tatmini artmakta, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini düzeylerinin artması sebebiyle işten ayrılma niyetleri ve devamsızlık oranları azalmakta, toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik ilgi artmakta, çalışanların örgütsel yenilik, gelişim ve değişim çalışmalarına yönelik dirençleri azalmakta, çalışanlar arasında iş birliği, verimlilik ve motivasyon artmakta şeklindedir. Ayrıca örgütlerde, etkin bir iletişim ağı kurularak anlaşmazlık ve çatışmalar azalmakta, örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmekte, objektif kontrol ve değerlendirme yöntemleri gelişmekte, performans değerlendirmede gerçekçi standartlar geliştirilmekte, katı hiyerarşik yapılardan arınma ve biçimsel olmayan işbirliği artmaktadır. Örgüt ve çalışanlar arasındaki çatışma azalmaktadır. Dolayısıyla bu olumlu sonuçlarla birlikte çalışanların örgütle özdeşleşmesi sağlanmakta, stres düzeyleri düşmekte, örgüt içerisinde takım olarak çalışma imkânı artmakta, çalışanların karar alma sürecine aktif katılımı sağlanarak örgüt hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi adına sorumluluk duygusu artırılmakta ve çalışanların örgütsel rollerinin anlaşılması sağlanarak çalışanların örgütsel kural ve prosedürlere uygun hareket etmeleri sağlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 145-146; Halis, vd., 2007, s. 202).

Güvensizlik ve belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu ortamlar içerisinde yöneticilerin, çalışanlarını değişime teşvik etmeleri pek kolay olmamaktadır. Yeniliklere karşı kapalılık ve geleneksel davranış kalıplarından sıyrılmakta zorlanmalar söz konusu olmaktadır. Güvensizlik, insanlar tarafından değişime dirençli bir hale gelmesine ve değişimin bir tehdit unsuru şeklinde görülmesine sebep olmaktadır (Marshall, 2000, s. 94-95). Güven düzeyinin düşük olduğu ortamlar

içerisinde çalışanlar önemli problemleri dile getirmemekte ve birbirlerinden bilgileri saklamaktadırlar. Birbirlerine karşı güven duyguları olmayan insanlar, resmi kural ve düzenlemeler çerçevesinde işbirliği yapma hususunda zorlanmaktadırlar (Shaw, 1997, s. 140-150).

Çalışanlar tarafından, örgütsel güven duygusunun oluşturulmadığı örgütler içerisinde yapılan işlere dair tüm süreçlerin uygun bir şekilde işleyip işlemediği konusunda kaygı duydukları için süreçleri kontrol etmektedirler. Çalışanlar tarafından duyulan kaygı, stres seviyelerinin artmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar kendi sorumluluklarını yerine getirmekten çok etraflarını kontrol edebilmek amacıyla zaman ve çaba harcamaktadırlar. Tüm bunların sonucunda ise verimliliğin düşmesiyle örgüt performansı olumsuz şekilde etkilenmektedir (Arslan, 2015, s. 39-40). Ayrıca güvensizliğin olduğu bir ortamda meydana gelen şüphen, bireylerin birbirlerinden çekinmesine de sebep olmaktadır. Böyle bir ortam içerisinde gelişim gösteren işbirliği davranışının kalite ve süresi hususunda şüpheler oluşmaktadır. Güven ortamı içerisinde gelişen işbirliğinin ise gönüllülük esasına dayalı şekilde gelişeceği için işbirliği davranışının kalite ve süresi hususunda olumlu bir etkisi sahip bulunmaktadır (Taş, 2012, s. 44).

Örgütsel güven düzeylerinin düşük olduğu örgütler içerisinde genellikle ortaya çıkan olumsuz sonuçlar; örgütte merkezileşme düzeyinin artması, çalışanların değişime karşı dirençlerinin artması, çalışanların kişisel çıkarları üzerine odaklanmasıyla oluşan takım çalışmalarındaki azalma, düşük düzeydeki örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve devamsızlığın artması, çalışan morali ve örgüt performansında azalış, çalışanların işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesini engelleyen tutum ve davranışların gelişmesi, örgütte bürokrasinin artışı ve çalışanların bağlılık düzeylerinde meydana gelen azalma neticesinde oluşan verimlilik ve etkinliğin azalması şeklindedir (Arslan, 2015, s. 40).

Yukarıda verilmiş olan bilgilerden hareketle sürdürülebilir ve sağlıklı örgütsel ilişkilerin oluşturulabilmesi adına güven düzeyinin yüksekliğinin büyük önem taşıdığı söylenebilir. Örgütsel yaşam kapsamında güven düzeyine ilişkin yükseklik uzun dönemli planlar yapılmasına olanak sağlamakta ve belirsizliği azaltmakta böylelikle örgütlerin değişime uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmelerinde hem bireysel hem de kurumsal başarının artmasında rol oynamaktadır (Arlı, 2011, s. 39).

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Araştırmanın üçüncü önemli kavramı olan örgütsel özdeşleşme kavramı tanımlandıktan sonra örgütsel özdeşleşmenin unsurları, modelleri, örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel özdeşleşmenin sonuçları incelenmiştir.

2.2.1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımı

Çalışanın kendini örgütle bir görmesi ya da örgüte ait hissetmesi, örgütün başarılı veya başarısız olmasını kendi başarı veya başarısızlığı olarak algılaması şeklinde tanımlanan özdeşleşme, örgütsel davranış alanındaki dikkat çekici hususlardan biridir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 103; Cüce vd., 2013, s. 2). Örgütsel desteğin bir kolu olan bu değişkenin artırılması örgüt başarısı adına önemli bir konuma sahiptir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 184).

Örgütsel davranış yazınında, örgütsel özdeşleşmeye dair ilk çalışma Edward Tolman tarafından 1943 yılında gerçekleştirilmiştir. Tolman örgütsel özdeşleşmeyi çalışmasında, “örgütün geleceği bireyin geleceği, örgütün amacı bireyin amacı, örgütün başarısı bireyin başarısıdır.” şeklinde açıklamaktadır (Köse, 2009, s. 2). Dolayısıyla özdeşleşme bütünsel bir kavram niteliği taşımaktadır. Özdeşleşmenin bütünsel bir kavram şeklinde ele alınması da sosyal kimlik teorisinin gelişimi neticesinde ortaya çıkmıştır.

Tajfel (1982) sosyal kimliği, “kişinin bilgisi dolayısıyla ya da sosyal bir gruba veya gruplara üyeliği sebebiyle ve bu üyeliğe duygusal açıdan bağlılığıyla meydana gelen, kişiye özgü sosyal bağlamın bir parçası” şeklinde tanımlamıştır (Tajfel, 1982, s. 2). Haslam vd. (2003) sosyal kimliğin çözümlenmesine ilişkin üç psikolojik süreçten bahsetmişlerdir. Bu süreçlerden ilki sosyal sınıflandırma, ikincisi sosyal karşılaştırma ve üçüncüsü ise sosyal özdeşleşmedir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1013). Sosyal özdeşleşme bir gruba ait olmaya yönelik algıdır. Örgütsel özdeşleşme ise sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınması neticesinde oluşturulmuş bir kavramdır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 247).

Çalışanların örgüt ile psikolojik bir bağ kurmaları ve kendilerini örgütün bir parçası şeklinde hissetmeleri şeklinde ifade edilen örgütsel özdeşleşme, gerek iyi gerekse kötü günde örgütte kalma arzusu olarak işletmeler tarafından arzulanan pek

çok çıktı tutumunun öncülü haline gelmiştir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 184). Bir çalışanın örgütsel özdeşleşme seviyesi benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu göstermektedir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yere konumlanmış ve onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmiş ise bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir (Karabey ve İşcan, 2007, s. 232). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme bireyin, örgüte olan üyeliğinden kaynaklanan bilişsel farkındalığı neticesinde oluşturduğu bilişsel bağ düzeyi, örgütle yüksek derecede duygusal bağ kurması, kendi benliği ile örgütü bütünleştirmesidir (Özan ve Özdemir, 2013, s. 471).

Özdeşleşme başlıca üç ögeden meydana gelmektedir (Tosun, 1981, s. 145-150). Özdeşleşmeyi meydana getiren bu üç ögeden ilki, bireyin örgüt değerleri ve amaçlarına kuvvetli bir şekilde inanması ve kabul etmesidir. Özdeşleşme bu yönüyle bireysel ve örgütsel amaçların bütünleşmesine ilişkin süreç şeklinde görülmektedir (Hall vd., 1970, s. 176-177). Bu temel öge kapsamında birey, kendine örgütsel değer ve davranış şekillerini öğretmeyi amaç edinmiş olan çabalar karşısında, örgütün onlara vermiş olduğu öneme göre değişen bir tepki göstermektedir (Schein, 1971, s. 9).

Özdeşleşmeye ilişkin ikinci öge, bireye ait örgütsel rolü meydana getiren eylemlerin birey tarafından isteğe dayalı olarak yapılmasıdır. Örgüte dair amaçları kendi amaçlarıymış gibi benimseyen bir birey için bu amaçların gerçekleştirilmesi adına çalışmak oldukça önemli bir doyum kaynağıdır. Bir başka deyiş ile yapılan iş karşısında elde edilen hoşnutluk derecesi, örgütsel özdeşleşme düzeyi ile doğru orantılı olmaktadır. Bireyin bir örgüte dâhil olduktan sonra kişiliğinin işe ilişkin yönü, diğer yönlerine oranla daha büyük bir gelişim göstermektedir. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan bir kişi genellikle hizmet kapsamındaki bir örgüt ile rekabeti seven bir kişi ise kâr sağlayan bir iş ile özdeşleşme eğilimi göstermektedir (Hall vd., 1970, s. 176-177).

Özdeşleşmeye ilişkin üçüncü öge ise bireyler tarafından örgüt üyeliğini devam ettirmeye ilişkin istekli olunmasıdır. Örgütle özdeşleşen bireyler yükselme, saygınlık ve ücret açısından daha elverişli koşulların olduğu başka örgütler bulsalar dahi mevcut örgütlerinde kalmaktadırlar. Bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerinin bilişsel bir süreç olduğu, güçlü bir özdeşleşmenin çalışanların birbirlerine yönelik güvenleri, örgütsel norm ve uygulamaların içselleştirilmesi, amaç belirleme süreci ve örgütte kalma isteği

vb. bir takım kritik davranış ve tutumların oluşmasını desteklediği belirtilmektedir (Wiesenfeld vd., 1999, s. 778).

Çalışanlar, örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri bakımından farklılık göstermektedirler. Örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların örgütlerini tanımlarken kullandıkları ifadeler, aynı zamanda kendilerini de tanımlamaktadır (Polat vd., 2010, s. 7). Bir organizasyonun üyesi olarak; kişinin kimlik algısı alternatif kimliklerden çok daha belirgin ve birey olarak kendini tanımladığı özellikler ile sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığı özellikler benzerlik gösteriyor ise o kişinin örgüt ile daha çok özdeşleştiği söylenebilmektedir (Dutton vd., 1994, s. 239).

2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlanmasında olduğu gibi örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesi ve boyutlarının belirlenmesinde de çeşitli araştırmacılar tarafından farklı perspektiflerin öne sürüldüğü görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin boyutların belirlenmesi ve ölçülmesine dair ilk deneysel çalışma Brown (1969) tarafından gerçekleştirilmiştir. Brown gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi; örgütsel ve bireysel amaçlara ilişkin uyum, örgütün çekiminde olmak, örgütsel üyeliği bireyin benliğine referans yapmak ve örgüte sadık olmak şeklinde dört boyut altında incelemektedir (Kanten, 2012, s. 171). 1971 yılında ise Lee tarafından örgütsel özdeşleşmenin sadakat, aidiyet duygusu ve paylaşılan özellikler şeklinde üç bileşenden oluştuğu ifade edilmiştir (Uray, 2014, s. 33). Daha sonra literatürde yaygın olarak ele alınan, 1982 yılında Cheney tarafından örgütsel özdeşleşmenin boyutlarının belirlenmesi ve ölçülmesi amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya göre örgütsel özdeşleşmenin üyelik, sadakat ve benzerlik şeklinde ifade edilen üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu öne sürülmektedir (Kanten, 2012, s. 171).

Üyelik, bireylerin bir sosyal birim veya bir topluluğa ait olma hissi ve birlik beraberlik algısı şeklinde ifade edilmektedir (Maneerat vd., 2005, s. 194). Bir başka ifadeye göre üyelik, bireyin kendisini içinde bulunduğu mevcut örgütün bir parçası şeklinde görmesi anlamına gelmektedir. Üyelik, bireyin kendisini örgüte ait hissetmesine ve güçlü bir bağlılık duymasına sebep olmasıyla örgütü birey adına bir duygusal çekim merkezi formuna sokmaktadır. Bunun yanı sıra üyelik, örgüt kapsamalarında bireylerin birlik olduklarına ilişkin bir algının meydana gelmesini ve üyelik nedeniyle kişilerin örgütleriyle gurur duymalarını sağlamaktadır (Miller vd.,

2000, s. 629). Ayrıca üyelik, bireylerin benliklerini tanımlamalarını ve “ben kimim” şeklindeki sorularına cevap bulmalarını da kolaylaştırmaktadır (Johnson vd., 1999, s. 160). Bireylerin örgüt ile aralarında oluşan duygusal bağı kapsayan üyelik boyutu, bireyler tarafından örgüte duyulan aidiyet ve bağlılığın seviyesini ifade etmektedir. Oluşan bağlılık ve aidiyet duygusunun yüksek oluşu, bireylerin görev yaptıkları örgütle özdeşleşmelerine sebep olmaktadır.

Örgütsel özdeşleşmenin boyutlarından ikincisi olan sadakat ise bireyler tarafından örgüte yönelik bir aidiyet duyulduğunu, duygusal açıdan bağlılık hissedildiğini ve bireylerin örgütte kalma isteğine sahip olduklarını ifade etmektedir (Edwards ve Peccei, 2007, s. 31). Sadakat, bireyler tarafından örgütsel amaçların desteklenişini, örgüte bağlılık duyulmasını ve bireylerin kariyerlerinin geri kalan kısmını örgütte tamamlamaları şeklinde de belirtilmektedir. Bunun yanı sıra sadakat duygusu, bireyler tarafından örgütsel amaçları destekleyen davranış ve tutumlar sergilenmesini ve örgüt dışındaki bireylere karşı gerektiği zaman örgütü savunma duygusuna sahip olmalarını nitelemektedir (Sezici, 2010, s. 179). Dolayısıyla sadakat duygusunun yüksek oluşu örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesi ve istenen pozitif örgütsel çıktılarının elde edilebilmesi hususunda etkilidir.

Boyutlardan sonuncusu olan benzerlik ise paylaşılan değer ve amaçların çalışanlar ve örgüt arasındaki uyumdur. Benzerlik, bireyler tarafından sahip olunan değerlerin, örgütsel değerlere yakın bir şekilde algılanması halinde meydana gelmektedir (Gautam vd., 2004, s. 302). Bireylerin kendilerini tanımladıkları özelliklerin, bünyesinde buldukları örgütün özellikleriyle ortak benzerlik ve yönlerinin olması, örgütsel özdeşleşmeyi kolaylaştırmaktadır. Bir başka ifadeye göre kendini mevcut özellikleri doğrultusunda bir sosyal grubun içerisine dâhil eden bireylerin, dâhil oldukları gruplarının da benzer özelliklere sahip olduğunu algılamalarıyla özdeşleşme düzeyi artabilmektedir (Polat ve Meydan, 2011, s. 156). Dolayısıyla bireylerin kendi tanımlamalarını yaparken kullanmış oldukları kavramlar ile örgüte ilişkin tanımlama yaparken kullanmış oldukları kavramlara dair benzerlik derecesi, örgütsel özdeşleşmenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Kreiner ve Ashforth'un geliştirilmiş özdeşleme modeli ve Scott, Corman ve Cheney'in yapısal özdeşleme modelini açıklamak örgütsel özdeşleme sürecini daha iyi

kavrayabilmek ve açıklayabilmek için önemlidir. Bu modeller aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.3.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth (2004) geliştirilmiş özdeşleme modelinde özdeşleşememe, özdeşleşme, tarafsız özdeşleme ve kararsız özdeşleme olmak üzere dört farklı psikolojik durumdan bahsetmişlerdir (Işık, 2016, s. 70). Bu dört farklı psikolojik durumun ortaya çıkma sebebi; çalışanların kendi değerleri ile örgüt değerlerinin örtüşme düzeylerinin, kişiden kişiye ve durumdan duruma değişiklik göstermekte olmasıdır (Gibney vd., 2011, s. 1087).

Örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmemesi haline, güvende azalma, üyenin örgüte desteğinde azalma, örgüt üyeleri tarafından kendi kişisel ihtiyaçlarına yönelik odaklanma gibi durumlar meydana gelmektedir. Bu durum özdeşleşememe süreci bir diğer deyiş ile bireyin örgütle arasında mesafe hissetmesine ilişkin durumdur (Tüzün, 2006, s. 90). Bireyin kendini bulunduğu örgütle ortak değerlerde görmemesi ve örgütle aynı ilkeleri benimsememesi bu duruma sebep gösterilebilir. Örneğin, kişinin sahip olduğu değerler ve misyonunun çalıştığı kurumla aynı olmaması özdeşleşememe nedenidir (Yeşiltaş, 2012, s. 43). Özdeşlemede ise özdeşleşememenin tam tersi şeklinde birey örgütün kültür ve misyonunu kendi kimliğiyle birleştirmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 3-5).

Geliştirilmiş özdeşleme modeline göre tarafsız özdeşleme, hem özdeşleşme hem de özdeşleşememenin yokluğunda oluşmaktadır. Tarafsız özdeşlemeye göre örgüt ile kimlik birleşmesi yaşanmadığı gibi bir kimlik ayrılığı da yaşanmamaktadır. Kendini tanımlama, geçmiş tecrübeler ve yönetim tarzları sebebiyle bireyler, pozitif ya da negatif yönde bağlılık göstermemektedir (Işık, 2016, s. 71).

Modern örgütlerin karmaşık yapıları ve bazı çalışanların gevşek bağlamlı özellikteki değerleri, inanç ve hedefleri, çalışanları eşzamanlı olarak hem özdeşleşme hem de özdeşleşememe durumuna itebilmektedir. Bu durum kararsız özdeşleşme şeklinde adlandırılmaktadır (Uray, 2014, s. 37). Dolayısıyla kararsız özdeşleşme, çalışanların örgütün bazı özelliklerini kabul ederken, bazı özelliklerini kabul etmedikleri durumda oluşmakta olan özdeşleşme durumudur (Topcu, 2015, s. 87).

2.2.3.2. Scott, Corman ve Cheeney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheeney (1998) tarafından ortaya konan yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşmeyi bir adanmışlık süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünü olarak sunmaktadır (Karalar, 2015: 101). Yapının ikililiği, adanmışlık sürecini hem kimliği yapı hem de özdeşleşmeyi sistem olarak tartışma olanağı tanımaktadır. Kimlik terimi "biz kimiz" için temel fonksiyon görevindeki belirlenmiş kural ve kaynaklar, özdeşleşme terimi ise bireyin adanmışlığını gösteren davranışlar olarak kullanılmıştır (Topcu, 2015, s. 87-88).

Scott, Corman ve Cheeney (1998) yapısal özdeşleşme modelinde; mesleki, kişisel, örgüt ve grup olmak üzere dört kimlik türü bulunduğunu ifade etmektedirler. Mesleki kimlik; sanayi, profesyonel işbirlikleri ya da iş türleri hususunda bir bireyin eylemlerinin etkileriyle ilgili saygınlığı temsil etmektedir. Kişisel kimliğe göre kişi, kendi mutluluğunu sosyal saygınlıktan daha üstte tutmaktadır. Örgüt kimliğinde örgütün ya da işverenlerin çıkarları ön plandayken, grup kimliği ise birbirlerini etkileyen ve birbirlerine en yakın etkileşimin/görüşlerin olduğu departman ya da takımlarda güçlü bir şekilde görülmektedir (Scott vd., 1998, s. 312-313).

2.2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgütsel özdeşleşmeyi oluşturan unsurlar, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki temel çerçevede ele alınmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda etkili olduğu kabul edilen örgütsel faktörlerin; örgütsel iletişim, örgütsel imaj, örgütsel adalet, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel destek ve işin özellikleri şeklinde olduğu belirtilmektedir. Bireysel faktörlerin ise bireylerin olumlu ruh halleri, demografik özellikler ve iş tatminleri şeklinde ele alındığı görülmektedir.

Çalışanlara dair sorumluluk alanları, işlerin nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı ve örgütsel statüye bağlı şekilde kimlerden hangi rollerin beklendiği, etkin bir örgütsel iletişim sayesinde öğrenilebilmektedir. İletişim, örgütün dikkatini başarılması gerekli olan örgütsel amaçlar üzerinde toplamaktadır. Dolayısıyla örgütler, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çevre üzerinde olumlu bir imaj oluşturabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek adına örgütsel iletişime önem vermek zorundadırlar (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 101). Bu kapsamda örgütsel imaj ise örgüt üyelerinin, örgüt dışındakiler tarafından örgütün nasıl görüldüğüyle ilgili düşünceleri

şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram örgüt üyelerinin, örgüt dışındakilerin kendileri hakkında ne düşündükleri ve kendilerini nasıl gördükleri hususlarında yapmış oldukları değerlendirmeleri ifade etmektedir (Karabey ve İşcan, 2007, s. 232).

Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunu etkileyen örgütsel faktörlerden olan örgütsel adalet, örgüt içerisindeki ilişkilere bağlı olarak meydana gelen çıktıların adil bir şekilde dağılımını ve bu dağılım gerçekleştirilirken izlenen prosedürler neticesinde yöneticilerin örgüt ve çalışanlara dair karar, uygulama ve düzenlemeler kapsamında çalışanlara yönelik davranışlarının çalışanlarca adil ve tarafsız olarak algılanmasını ifade etmektedir (İyigün, 2012, s. 50). Bir diğer örgütsel faktör olan kültür ise örgüt içerisindeki çalışanları, örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirlerine bağlayıcı şekilde bir rol oynamaktadır. Ayrıca örgütün karar, amaç, strateji, politika ve planlarının oluşturulması ve başarılmasında kültürün önemli bir önemi ve yeri bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir ve örgütsel yaşamı düzenleyen böylelikle de geleceğini belirleyen bir faktördür (Köse vd., 2001, s. 228).

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasında karşılıklılık temellerine dayanan, yazılı olmayan, dinamik bir dizi beklentilerdir (Özgen ve Özgen, 2010, s. 2). Ayrıca işletmelerde çalışan ve işveren ile alakalı temel problemlere çözümler üretmekte olan oldukça önemli bir yaklaşımdır. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin çalışan ve işveren arasındaki önemli problemlere köklü çözümler üretebilen yeni bir öneri, araç ve model şeklinde öne çıkması örgütleri bu kavramı kullanmaya teşvik etmiştir (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 123).

Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunu etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de algılanan örgütsel destektir. Algılanan örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esnekliğini dikkate alarak, çalışanların mutluluklarını artırıcı özellikte olmalarını ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 116). Faktörler içerisinde bulunan işin özellikleri ise örgüt içerisindeki çalışanları motive etmeyi amaç edinmiş olan bir iş tasarım yöntemidir. Bu yöntemde göre işin özelliklerini; işin anlamı, işin beceri çeşitliliği, otonomi düzeyi ve işe dair geri bildirim süreci oluşturmaktadır. Beceri çeşitliliği işin gerektirdiği özellikleri, işin anlamı kişi için taşıdığı önemi, otonomi işin sorumluluk düzeyini, geri bildirim ise bireyin işine yönelik elde edeceği bilgiyi ifade etmektedir. İşin özellikleri, çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve iş tatminlerini

arttırıcı, buna karşın işe devamsızlıklarını ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkiye sahiptir (Kanten, 2012, s. 185).

Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunu etkileyen bireysel faktörlerden ilki bireylerin olumlu ruh halleridir. Olumlu ruh hali, bireylerin zihin yapısını ve dikkat düzeyini geliştiren bir özelliğe sahiptir. Olumlu ruh halinin bireylerin fiziksel, entelektüel ve sosyal beceri düzeyinin geliştirilmesinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bireylerin çalışma yaşamında motive olmalarını sağlayarak, yüksek düzeyde performans göstermelerine ve rol ötesi davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Baumeister ve Bushman, 2008, s. 182).

Örgütsel özdeşleşmenin oluşumuna etki eden bireysel faktörlerin içerisinde bulunan demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, pozisyon, maaş ve daha önce çalışılan iş yeri sayısı şeklindedir ve bu demografik özelliklerin özdeşleşmeye olan etkileri kişiden kişiye göre değişiklik göstermektedir (www.slideshare.net, 2018). Bireysel faktörlerden sonuncusu olan iş tatmini ise çalışanların işlerindeki rollerine dair duygusal tepkileri şeklinde tanımlanmaktadır (Kök, 2006, s. 293). İş tatmini ve tatminsizliğine dair duygu durumları; çalışanın işinden ne beklediği, çevrenin kendisine ne tür fırsat ve imkânlar sunduğu veya o çevreden ne elde edebildiğine ilişkin durumlar arasındaki farkın derecesiyle belirlendiği varsayılmaktadır (Kaynak, 1990, s. 129). Dolayısıyla bireyin örgütü ile özdeşleşebilmesi için işine ilişkin beklentilerinin karşılanması ve bu sayede de iş tatmininin gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

2.2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Çalışanların psikolojik açıdan kendilerini örgütün bir parçası şeklinde görmeleri olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme, başarı ve başarısızlık durumlarında örgütün bir parçası olma, örgüte ait olma veya bireylerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının gittikçe daha da fazla uyumlu hale gelmesi ve bütünleşmesine ilişkin süreç şeklinde de tanımlanmaktadır (Scott ve Lane, 2000, s. 47; Asforth ve Mael, 1989, s. 23). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme; çalışanların örgütlerine davranışsal açıdan destekte bulunmaları, örgütleriyle iyi ve kötü günde dayanışma içerisinde olmaları, kendilerini örgütle kişileştirmeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine ilişkin olayların tümü şeklinde ifade edilebilmektedir (Miller, vd., 2000, s. 629).

Örgüte sağladığı faydalar açısından ele alındığında örgütsel özdeşleşmenin; motivasyon, iş tatmini, örgüte sadakat, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işbirliği davranışı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 248). Birçok araştırmacıya göre özdeşleşmenin birey, grup ve örgüt seviyelerinde önemli işlevleri vardır. Örneğin örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile pozitif açıdan ilişkili, işten ayrılma davranışları ile negatif açıdan ilişkilidir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, sadakat, üretim, örgütsel vatandaşlık, örgütsel kurallara uyum, örgütsel değişime tepki ve iletişime açıklık gibi davranışlarda belirleyici rol oynadığıyla alakalı birçok araştırma yapılmıştır.

Miller vd. (2000) özdeşleşmenin, çalışanlar tarafından örgütün hedeflerinin idrak edilmesini sağladığı yönünde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel etkinlik ve amaçları şekillendirme olanakları sunmaktadır. Bununla birlikte özdeşleşme, örgütsel değer ve amaçları kabul ederek belirsizliği en aza indirmektedir. Dolayısıyla bireyler bağlı buldukları örgüt ile özdeşleştiklerinde, pozitif davranış ve tutumlar sergilemektedirler. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgüt değerleri ve örgüt kimliği ile uyumlu davranışlar hususunda artışa sebep olacağı için örgüt üyelerinin eşgüdüm sağlamaları ve davranışlarını yönetmelerinin de önemli yollarından biri şeklinde görülmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 248).

Özdeşleşme, bireylerin kendilerini tanımlayabilmelerini, bunu diğer bireylere iletebilmelerini ve bu tanımları kullanarak yaşamlarına ve diğer bireylerle olan ilişkilerine yön verebilmelerini sağlamaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 328). Bir taraftan da özdeşleşme, bireyin benlik algısını genişleterek emniyet ihtiyacı, bir gruba ait olma ihtiyacı ve diğer bireylerle ilişki kurmaya dair ihtiyaçlarını karşılayarak belirsizlikleri azaltmaktadır. Birey özdeşleşerek öz saygısını artırmakta ve kendine yönelik pozitif düşünceler oluşturmaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 335). Ayrıca özdeşleşme, bireyin bulunduğu çevre içerisinde kendisini tanımlayarak konumlayabilmesini, farklı kimlikler arasında bir bütünlük sağlayabilmesini, bu bütünlüğü devam ettirebilmesini, saygın bir kimlik ortaya koyabilmesini ve kendisini benzersiz, eşsiz hissetmesini sağlamaktadır (Van Dick vd., 2004; Ashforth vd., 2008, s. 335).

Özdeşleşme bireylerin özdeşleştikleri grupların diğer üyelerine ilişkin taraflı bir tutuma sebep olmaktadır (Dukerich vd., 2002, s. 511). Bu taraflı tutum bireyleri diğer örgüt üyelerine yönelik destekleyici davranış ve tutumlara yöneltmektedir. Bireyler

örgüt ile güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde, örgütün faydasına olan davranışların bir taraftan da kendi faydalarına da olacağını düşünmektedirler (Dutton vd., 1994, s. 255). Çoğunlukla örgüt perspektifinden düşünerek hareket etmekte ve örgüt için daha fazla çaba göstermektedirler (Mael ve Ashforth, 1992, s. 109). Çalışan ve örgüt çıkarlarının bir araya gelmesi, çalışanın aynı zamanda hem kendisine hem de örgüte fayda sağlamasına olanak tanımaktadır (Dutton vd.,1994, s. 2). Dolayısıyla örgütün amaç, kural ve değerlerini içselleştirerek kabul eden bir çalışanın, kendisini örgütü ile bir bütün hissederek örgütsel özdeşleşme sürecine dâhil olacağını, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını görmesinin ardından örgütsel vatandaş düzeyine çıkabileceğini, tüm bu sürecin sonunda da içerisinde bulunduğu örgüte bağlı bir çalışan haline gelebileceğini söylemek mümkündür (Karalar, 2015, s. 105).

Yukarıda verilmiş bilgilerden hareketle örgütsel özdeşleşmenin, çalışan ihtiyaçlarını birçok açıdan karşıladığı söylenebilmektedir. Örneğin örgütsel özdeşleşme, çalışanlar açısından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin alt basamaklarında yer alan temel ihtiyaçlar çıkarak üst basamaklarda yer alan kendini gösterme ve kanıtlama ihtiyacına ilişkin tatmini sağlamaktadır (Köse, 2009, s. 2). Böylelikle çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, kendilerini örgütleri ile tanımlamakta ve örgüt çıkarlarına yönelik hareket etmektedirler. Bir başka örnek ise sürekli değişen günümüz koşullarında, belirsizlikler içerisinde çalışmaya devam eden çalışanların faaliyetleri yerine getirirken, örgütsel özdeşleşmenin örgüt ile çalışanlar arasında bir köprü görevi görmesi ve bu şekilde oluşturduğu aidiyet duygusu ile çalışanların belirsizlikler ile mücadele edebilmelerini kolaylaştırmasıdır (Chreim, 2002, s. 1118).

2.2.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güven İlişkisi

Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yüksek oluşu, yaptıkları işlere odaklanmaları hususunda yardımcı olmaktadır ve örgütsel güvenin yüksek olmasının sonuçlarından biri örgütsel özdeşleşmedir. Özdeşleşme temellerinin hâkim olduğu güvene sahip bir birey, diğerler bireylerin ihtiyaçlarını tamamen içselleştirmiştir. Özdeşleşme temellerinin hâkim olduğu güven, bireylerin diğerler bireylerle etkileşimlerine ilişkin geçmiş üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, çalışanlar adına örgütün çekicilik düzeyini etkileyen faktörler ile güçlendirilmektedir

ve bu faktörlerin başında da örgütsel güven gelmektedir (Tokgöz ve Seyman, 2013, s. 65).

Cremer vd. tarafından 2006 yılında, Hollanda'nın güneyindeki 12 belediyede görevli olan insan kaynakları yöneticileri ve 257 personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında bilişsel ve etki bazlı güvenin örgütsel özdeşleşme ile prosedürel adalet algısı arasındaki aracı rolü araştırılmıştır. Araştırmacılar tarafından etki bazlı güvenin, kişinin ortak ihtiyaç ve kaygılara sahip olan bir diğer kişi ile etkileşimi esnasında geliştirdiği güvene dayalı olduğu, bilişsel güvenin ise diğer kişilerin ne kadar güvenilir ve yetenekli olabilecekleri hususu üzerine eğildiğini ileri sürülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulguların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve etki bazlı güvenin örgütsel özdeşleşme ile prosedürel adalet algısı arasında aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir (Polat, 2009, s. 44-45).

Tokgöz ve Seymen tarafından 2013 yılında bir devlet hastanesi kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ifade edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiden yüksek olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir (Işık, 2016, s. 74).

Öktem vd. tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen çalışmada, İstanbul'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlara yönelik örgüt iklimi ve örgütsel güven algılarının, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme algıları hususunda herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre karşılaştırmanın gerçekleştirildiği otellerde işten ayrılma niyeti kapsamında olumlu bir örgüt iklimi oluşmadığı, bu sebeple de otel yöneticilerinin olumlu bir örgüt iklimi oluşturulabilmesi adına çaba göstermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Büte tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen araştırma neticesinde örgütsel güvenin bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ergeneli tarafından 1995 yılında gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgulara göre de görev karmaşıklığı açısından farklı örgütlerde farklı örgütsel

iklim yani farklı örgütsel özdeşleşme şekilleri olduğu ifade edilmektedir. Uysal ve Aydemir (2014)'in çalışmasında ise çalışma psikolojisine pozitif yönde en çok etki eden örgütsel iklim faktörünün, karşılıklı güven duygusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öktem vd., 2016, s. 166-167).

Literatürde alan yazınla ilgili yer alan çalışmalarda da görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven, örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağın altını çizen, oldukça güçlü bir kavramdır. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki mevcut ilişki göz ardı edilmemelidir.



3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Araştırmanın üçüncü bölümünde psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeyi hangi düzeyde etkilediğini belirlemek için Karabük Üniversitesinde gerçekleştirilen alan çalışması sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları kısmında, araştırmaya katılan idari personelin demografik özelliklerine, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, anket sonucunda elde edilen betimleyici istatistiklere ve hipotez testleri sonucu elde edilen bulgulara değinilmektedir.

3.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan idari personelin demografik özellikleri kapsamında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi incelenmektedir. Araştırmaya katılan 350 idari personelin demografi özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. İdari Personelin Demografik Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	147	42,0	Evli	125	35,7
Erkek	203	58,0	Bekar	225	64,3
Eğitim Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)	Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
Lise ve Altı	39	11,2	30 yaş ve altı	76	21,7
Önlisans	99	28,3	31-40 yaş arası	174	49,7
lisans	165	47,1	41-50 yaş arası	91	26,0
Lisansüstü	47	13,4	51 yaş ve üstü	9	2,6
Çalışma Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)	TOPLAM	Frekans (N)	Yüzde (%)
0-1 Yıl	66	18,9		350	100
2-5 Yıl	97	27,7			
6-10 Yıl	101	28,9			
10 Yıldan Fazla	86	24,5			

Tablo 1'e göre katılımcıların %58'i erkek ve %42'si kadın, %64,3'ü bekar ve %35,7'si evli personelden oluşmaktadır. Bu çerçevede katılımcıların çoğunluğunun erkek ve yine çoğunluğunun bekar olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %11,2'sinin lise ve altı, %28,3'ünün önlisans, %47,1'inin lisans ve %13,4'ünün lisansüstü derecesine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan idari personelin çoğunluğu lisans derecesine sahiptir.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, %21,7'si 30 yaş ve altı, %49,7'si 31-40 yaş arası, %26,0'sı 41-50 yaş arası ve %,2,6'sı 51 yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kapsamda araştırmaya daha çok 31-40 yaş arası çalışanların katılım sağladığı görülmektedir.

Son olarak çalışma süresi açısından örneklem incelendiğinde, katılımcıların %18,9'unun 1 yıl ve daha az süredir, %27,7'sinin 2-5 yıldır, %28,9'unun 6-10 yıldır ve %24,5'inin 10 yıldan fazla süredir kurumunda çalıştığı görülmektedir. Bu çerçevede çalışma süresi açısından örneklem içerisindeki dağılımın eşite yakın olduğu görülmektedir.

3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışma kapsamında analizlerde kullanılan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve örgütsel özdeşleşme ölçeği farklı araştırmalardan alınarak araştırmada kullanılmaktadır. Bu nedenle belirtilen ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu amaçla, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin, örgütsel güven ölçeğinin ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinin birlikte dahil edildiği bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Ölçüm modeli içerisinde, örgütsel güven ölçeğindeki bir ifadenin (*çalıştığım kurumdaki yöneticilere tam anlamıyla güvenmiyorum*) ve örgütsel özdeşleşme ölçeğindeki bir ifadenin (*başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir*) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Hair vd. (2014, s. 115) faktör analizi sonucunda 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olan ifadelerin analiz dışına atılması gerektiğini ve analizin tekrarlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede belirtilen iki ifade analiz dışında bırakılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri	R ² Değeri
<i>Psikolojik Sözleşme İhlali</i>				
1. İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum. (-)	0,835*	-	-	0,697
2. Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum. (-)	0,517*	0,070	9,758	0,267
3. Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum. (-)	0,841*	0,058	17,93	0,707
4. Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum.	0,546*	0,057	10,402	0,298
5. Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum.	0,861*	0,055	18,379	0,741
<i>Örgütsel Güven</i>				
2. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir.	0,881*	-	-	0,777
3. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum.	0,511*	0,059	9,558	0,232
4. Genel olarak, çalıştığım kurumdaki yöneticilerin iyi niyetli olarak hareket ettiğine inanıyorum.	0,900*	0,044	24,617	0,811
5. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler her zaman açık sözlü ve dürüst değildir. (-)	0,899*	0,042	24,515	0,808
6. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını düşünmüyorum. (-)	0,551*	0,055	11,278	0,304
7. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerden bana karşı tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmasını beklerim.	0,891*	0,043	24,039	0,793
<i>Örgütsel Özdeşleşme</i>				
1. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	0,516*	-	-	0,242
3. Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.	0,523*	0,106	10,004	0,274
4. Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımla gibi görürüm.	0,889*	0,199	9,642	0,791
5. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissedirim.	0,863*	0,200	9,545	0,745
6. Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	0,874*	0,208	9,587	0,764

*p<0,05; **p<0,01; N=350

Tablo 2’ye göre psikolojik sözleşme ihlali ölçeği içerisindeki ifadelerle ilişkin en düşük t-değeri 9,758, örgütsel güven ölçeği içerisindeki ifadelerle ilişkin en düşük t-değeri 9,558 ve örgütsel özdeşleşme ölçeği içerisindeki ifadelerle ilişkin en düşük t-değeri 9,545 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca faktör yükleri incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği faktör yükleri 0,517-0,861 arasında, örgütsel güven ölçeği faktör

yükleri 0,511-0,900 arasında ve örgütsel özdeşleşme ölçeği faktör yükleri 0,516-0,889 arasında değişmektedir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014, s. 115).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçüm modelinin genel olarak kabul edilebilmesi bazı uyum iyiliği değerlerinin istenen değerleri alması ile gerçekleşmektedir. Bu kapsamda model uyumu ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) ile test edilmektedir. Model uyumu sağlanabilmesi için χ^2/sd değerinin 5'den küçük olması, GFI değerinin 0,85'den büyük olması, NFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması ve RMSEA değerinin 0,80'den küçük olması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010, s. 85-89; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37; Byrne, 2016, s. 90-102; Kline, 2016, s. 265-280). Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(212,911/98) 2,173	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,936	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,949	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,965	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,972	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,058	$\leq 0,080$

Tablo 3'e göre analiz sonucunda uyum iyiliği değerleri istenilen sınırlar içerisindedir ($\chi^2/sd=2,173$, GFI=0,936, NFI=0,949, TLI=0,965, CFI=0,972, RMSEA=0,058). Bunun anlamı, 5 ifadeli psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, 6 ifadeli örgütsel güven ölçeği ve 5 ifadeli örgütsel özdeşleşme ölçeği için yapı geçerliliği sağlanmıştır.

3.1.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sonrasında güvenilirlikleri belirlenmiştir. Güvenirlik, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016, s. 180-181). Güvenirlik analizi konusunda yaygın olarak kullanılan teknik, 0,00 ila 1,00 arasında

değişen Cronbach's Alpha istatistiğinin hesaplanmasıdır. Bu çerçevede ölçeklere ilişkin güvenilirlik, ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) istatistiği hesaplanarak tespit edilmiştir. Genel olarak bir ölçüm aracının güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha istatistiğinin 0,70 veya üzerinde olması beklenmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa değerleri Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Psikolojik Sözleşme İhlali	5	0,861
Örgütsel Güven	6	0,908
Örgütsel Özdeşleşme	5	0,865

Tablo 4 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği için güvenilirlik 0,861, örgütsel güven ölçeği için güvenilirlik 0,908 ve örgütsel özdeşleşme ölçeği için güvenilirlik 0,865 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular, tüm ölçekler için hesaplanan güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerine olduğunu ve dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçekler için güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265).

3.1.4. Betimsel İstatistikler

Elde edilen verilerin özetlenmesi ve açıklanması betimsel istatistik yoluyla olmaktadır. Dolayısıyla betimsel istatistikte sırasıyla toplama, sınıflama, çözümlene ve yorumlama döngüsü bulunmaktadır (Altunışık vd., 2010). Genel olarak standart sapma ve veri ortalamalarının yer aldığı betimsel istatistikler, verilerin özetlenebilmesi açısından en iyi yorumlama yöntemleri arasında gösterilmektedir.

3.1.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Betimsel İstatistikleri

İdari personelin örgütleriyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladıkları ihlale ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Psikolojik Sözleşme İhlali Betimleyici Değerler

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1. İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum. (-)	2,485	1,114	2,802	0,895
2. Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum. (-)	3,040	1,224		
3. Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum. (-)	2,622	1,143		
4. Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum.	3,211	1,004		
5. Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum.	2,651	1,091		

N=350; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Not: (-) ifadeler ters çevrilerek ortalama alınmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “*Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum*” (Ort=3,211),
- “*Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirilmediğini düşünüyorum*” (Ort=3,040) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık psikolojik sözleşme ihlalinin derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “*İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirilmediğini düşünüyorum*” (Ort=2,485),
- “*Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum*” (Ort=2,651) olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin genel ortalama incelendiğinde araştırmaya katılan idari personelin örgütleriyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladıkları ihlalin orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=2,802).

3.1.4.2. Örgütsel Güven Betimsel İstatistikleri

İdari personelin örgütlerine duydukları güven algılarının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Güven Betimleyici Değerler

Örgütsel Güven Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
2. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir.	3,420	1,144	3,304	0,967
3. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum.	3,082	1,188		
4. Genel olarak, çalıştığım kurumdaki yöneticilerin iyi niyetli olarak hareket ettiğine inanıyorum.	3,397	1,206		
5. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler her zaman açık sözlü ve dürüst değildir. (-)	3,374	1,155		
6. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını düşünmüyorum. (-)	3,065	1,139		
7. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerden bana karşı tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmasını beklerim.	3,488	1,174		

N=350; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Not: (-) ifadeler ters çevrilerek ortalama alınmıştır.

Tablo 6 incelendiğinde, örgütsel güven algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “Çalıştığım kurumdaki yöneticilerden bana karşı tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmasını beklerim” (Ort=3,488),
- “Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir” (Ort=3,420), olduğu görülmektedir.

Buna karşılık örgütsel güven algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını düşünüyorum” (Ort=3,065),
- “Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum” (Ort=3,082) olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte örgütsel güven algısına ilişkin genel ortalama incelendiğinde araştırmaya katılan idari personelin örgütlerine karşı duydukları güvenin orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=3,304).

3.1.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Betimsel İstatistikleri

İdari personelin örgütleriyle aralarındaki özdeşleşme algılarının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Özdeşleşme Betimleyici Değerler

Örgütsel Özdeşleşme Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	2,422	1,106	2,850	0,939
3. Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.	2,508	1,098		
4. Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	3,142	1,171		
5. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.	3,080	1,206		
6. Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	3,097	1,242		

N=350; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Tablo 7 incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “*Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm*” (Ort=3,142),
- “*Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım*” (Ort=3,097), olduğu görülmektedir.

Buna karşılık örgütsel özdeşleşme algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “*Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım*” (Ort=2,422),
- “*Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum*” (Ort=2,508) olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme algısına ilişkin genel ortalama incelendiğinde araştırmaya katılan idari personelin örgütleriyle özdeşleşme derecesi algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=2,850).

3.1.5. Hipotez Testleri

Bu çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesi’nde idari personel olarak çalışmakta olan kişilerin örgütleriyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladıkları ihlalin, örgütlerine karşı hissettikleri güveni ve örgütleriyle kendilerini özdeşleşme derecesini nasıl etkilediğini belirleyebilmektir. Bu amaçla, psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin örgütsel güven üzerindeki etkisini ve psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini tespit edebilmek için iki ayrı regresyon

modeli kurulmuştur. Modelde, demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi) kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

3.1.5.1. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Güven İlişkisi Bulguları

İdari personelin örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algısının örgütüne karşı hissettiği güven üzerindeki etkisini test edebilmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8. Psikolojik Sözleşme İhlali – Örgütsel Güven İlişkisi

	Örgütsel Güven
Kontrol Değişkenleri	
Cinsiyet	-0,047
Medeni Durum	-0,107*
Yaş	0,038
Eğitim Durumu	0,030
Çalışma Süresi	0,045
Bağımsız Değişken	
Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,291**
F Değeri	6,321**
R2	0,100
Düzeltilmiş R2	0,084

*p<0,05; **p<0,01; N=350;

Araştırmada ilk hipotez, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven üzerinde olumsuz yönde etkisinin bulunduğunu göstermektedir ($H1:\beta=-0,291,p<0,01$). Elde edilen bulgu, idari personelin örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladığı ihlalin artması durumunda örgüte karşı hissedilen güven derecesinin azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla, “*idari personelin psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel güven algısını olumsuz yönde etkilemektedir*” şeklinde oluşturulan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.5.2. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Bulguları

İdari personelin örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algısının örgütüyle arasında algıladığı özdeşleşme üzerindeki etkisini test edebilmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9. Psikolojik Sözleşme İhlali – Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

	Örgütsel Özdeşleşme
Kontrol Değişkenleri	
Cinsiyet	0,012
Medeni Durum	-0,137*
Yaş	0,108*
Eğitim Durumu	0,106*
Çalışma Süresi	-0,037
Bağımsız Değişken	
Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,286**
F Değeri	8,630**
R2	0,131
Düzeltilmiş R2	0,116

*p<0,05; **p<0,01; N=350;

Araştırmada ikinci hipotez, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz yönde etkisinin bulunduğunu göstermektedir ($H1:\beta=-0,286,p<0,01$). Elde edilen bulgu, idari personelin örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladığı ihlalin artması durumunda örgütüyle arasında algıladığı özdeşleşme derecesinin azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla, “*idari personelin psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel özdeşleşme algısını olumsuz yönde etkilemektedir*” şeklinde oluşturulan H2 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumlar, insanlar gibi yaşayan karmaşık yapılar olup birbirleriyle sürekli bir etkileşim içerisindedirler. Dolayısıyla bu ilişkinin sürdürülebilir olması, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlıdır. Çünkü psikolojik sözleşme kavramı, kurum içinde meydana gelen çatışmaları, işe devamsızlıkları, personel devir hızını ve iş tatminsizliğini ortadan kaldıran örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme açısından büyük önem taşımaktadır (Demiral, 2008, s. 41-42). Bu önemden hareketle Karabük Üniversitesinde çalışan idari personel üzerinde bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir.

Yıldız ve Aykanat, (2017), çalışanların verimli bir biçimde çalışıp çalışmadıklarını, kurumlarını destekleyip desteklemediklerini iki temel neden bağlamaktadırlar. Bunlar; kurum ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi ve karşılıklı değişimde bulunan konuların özellikleridir. Ancak araştırmada idari personelin, üniversiteye sağladıkları katkılara karşılık olarak vaat edilen her şeyi tam alamadıkları ve çalıştıkları süre boyunca verilen vaatlerin başarıyla tam olarak yerine getirilmediğini düşündükleri tespit edilmiştir. İdari personel, işe başladıklarında kendilerine verilen sözlerin bazılarının yerine getirildiğini ve psikolojik sözleşme algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Kurumlarda çalışanların psikolojik sözleşmedeki ihlali algılama düzeylerinin yüksek olması, verimliliği etkileyecek işyeri davranışlarına neden olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Kaufmann ve Stern, 1988, s. 536; Bies ve Tyler, 1993, s. 355; Robinson, 1996, s. 578; Morrison ve Robinson, 1997, s. 227; Kickul, 2001, s. 290; Hussain vd., 2011, s. 574). Bu açıdan özelde Karabük Üniversitesinde, genelde ise tüm kurumlarda çalışan kişilerin gelişimine destek olunarak, terfi gibi imkânlar sağlanarak, kuruma bağlılıkları artırılarak ve tatminleri sağlanarak sınırları belli olmayan psikolojik ilişkilerin güçlendirilmesi zorunluluk arz etmektedir (Yardan ve Dikmetaş, 2013, s. 143; Yıldız vd., 2016, s. 151).

Bilgi çağında hızla değişen iş ilişkilerinde dikkat çeken konulardan biri, kurum yöneticilerinin başarısız ve hatalı uygulamaları nedeniyle yaşanan örgütsel sorunlardır. Dolayısıyla bu sorunlar çalışanlarda tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve en önemlisi güvensizlik yaratmaktadır (Zagenczyk vd., 2015, s. 854; Üçok ve Torun, 2014, s. 232). Bu kapsamda çalışmada; katılımcıların çoğu kurumdaki yöneticilerin kendilerine karşı

nispeten açık ve samimi olduklarını, nispeten güvenilir ve iyi niyetli olduklarını düşünmektedirler. Katılımcıların, kurumdaki yöneticilerin her zaman açık sözlü ve dürüst oldukları konusunda ve kendilerine adil davranmaları konusunda bir kararsızlık yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca idari personelin, yöneticilerden tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmalarını bekledikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle idari personelin güvenle ilgili düşüncelerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Çalışanların yönetime karşı şüpheli olmaları ve çalışanlara yeteri düzeyde değer verilmediğine yönelik inançları (Türköz vd., 2013, s. 298), kuruma olan güvenlerinin azalmasına neden olabileceği (Topcu ve Basım, 2015, s. 92) gibi kurumsal itibarı da tehlikeye düşürebilecek sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Bir çalışanın örgütsel özdeşleşme seviyesi benliğinin kurum üyeliğine ne derece bağlı olduğunu göstermektedir. Eğer kurum üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yere konumlanmış ve onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmiş ise bu kişi kurumla yüksek derecede özdeşleşmiş demektir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 184; Karabey ve İşcan, 2007, s. 232; Özan ve Özdemir, 2013, s. 471). Bu çerçevede Karabük Üniversitesi idari personelinin, çalıştıkları kurumun eleştirilmesi ve medyada kurumla ilgili kötü bir haberin çıkması durumunda nispeten üzüntü duymakla birlikte kurumun övülmesi durumunda da nispeten gurur duyduklarını ifade ettikleri görülmektedir. İdari personelin her zaman olmasa da çalıştıkları kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye ettiklerini ve kurumun başarısını kendi başarıları gibi gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda sonuçlar, idari personelin kurumla özdeşleşme düzeyinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri, çalışanların güven algılarını etkilemekte ve değiştirmektedir (Vander vd., 2016, s. 102; Top, 2012, s. 223). Karabük Üniversitesi’nde idari personel olarak çalışmakta olan kişilerin örgütleriyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladıkları ihlalin, örgütlerine karşı hissettikleri güveni ve örgütleriyle kendilerini özdeşleşme derecesini nasıl etkilediğini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın birinci hipotezini test edilmiş olup psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven üzerinde olumsuz yönde etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, idari personelin örgütleriyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladığı ihlalin artmasının, örgüte karşı hissedilen güven derecesini azalttığı belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ve güven

arasında tespit edilen bu ilişki (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 246; Morrison ve Robinson, 1997, s. 227; Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu, 2015, s. 976) yapılan çalışmalardaki sonuçlarla uyumlu çıkmıştır. Yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasında sıkı bir ilişki vardır. Son yıllarda birçok ülkede, devlet kurumlarına duyulan güven gözle görülür biçimde azalmaktadır (Turan vd., 2017, s. 27). Dolayısıyla ortaya çıkan bu güven açığına kapatılması için kurumların psikolojik sözleşme ihlali algısını iyi yönetmeleri büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada ikinci hipotezinin test edilmesi sonucunda; psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz yönde etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla idari personelin örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşmede algıladığı ihlalin artması durumunda örgütüyle arasında algıladığı özdeşleşme derecesinin azaldığı tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve özdeşleşme arasındaki ilişki literatürdeki benzer çalışmalarla (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 495; Topçu, 2015, s. 166; Raja vd., 2004, s. 353) paralellik göstermektedir.

Çalışmada ulaşılan bu sonuç göstermektedir ki çalışanların, çalışmaları sonucu kurumdan istediklerini alamamaları veya verilen sözlerin yerine getirilmediğini düşünmeleri kuruma karşı olumsuz tutum sergilemelerini doğuracaktır (Tarakcı ve Akın, 2017, s. 1223). Bunun sonucu olarak, kurumla özdeşleşmenin aksine ayrılmaların olacağı ve kurumda yaşanan bu olumsuzlukların kurumun diğer paydaşlarını da etkileyeceği söylenebilir.

Özel sektör işletmelerinde olduğu gibi kamu kurumları da belirli bir düzen içerisinde çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan sosyal yapılardır. Kurumsal yapının etkin bir biçimde çalışmasında ana odak noktası insan kaynağıdır. İnsan kaynağının kuruma karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar kurumsal amaçlara ulaşmada kilit bir role sahiptir. Bu nedenle kurumda katılımcı bir yönetim anlayışını benimsenmesi, çalışanlara verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmesi, yöneticilerin çalışanlara karşı adil ve dürüst olmaları, katılımcıları psikolojik olarak rahatlatacak ve çalışanların kurumlarına güven duymalarını arttırmak yoluyla kurumla özdeşleşmelerini sağlayacaktır.

Bu çerçevede, üniversite yönetimi insan kaynağını çağdaş yönetim anlayışıyla yönetmelidir. Üniversitede çalışan eski ve yeni personelin kuruma bağlılığını sağlamak

için politikalar geliştirilmelidir. Katılımcı yönetim anlayışının uygulandığı bir kurum ortamı oluşturulmalıdır. Üniversite yönetimi, çalışanlarının gözündeki kurumsal imajını ve itibarını belirlemek için belirli aralıklarla ölçümler yapılmalıdır. Yapılan ölçümler sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Çalışanların verimli çalışabilmesi için güvene dayalı bir ilişkinin kurulması ve verilen sözlerin yerine getirilmesi kurumsal özdeşleşmenin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Üniversitenin, öğrenen örgüt olabilmesi için çalışanlarını sürekli öğrenme ve geliştirmeye yönelik politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

Üniversite ile ilgili yukarıda geliştirilen önerilerin yanı sıra benzer çalışmaların Türkiye'deki diğer üniversitelerde karşılaştırmalı olarak yapılması önerilebilir. Yapılacak çalışmaların, önemli birer kurum olan üniversitelerdeki çalışanlar için yapılacak iyileştirmeler açısından rehber görevi görebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, (Ed.: Leonard Berkowitz), Academic Press, New York, USA, s. 267-299.
- Adler, P. S. ve Kwon, S. (2002) "Social Capital: Prospects for A New Concept", *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Akçakaya, M. (2010) "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 154-174.
- Akmaz, A. (2016) Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Akyürek, B. (2017) Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Altunel, M. C. (2009) Yerel Halkın Turizmin Gelişmesine Verdiği Desteği Etkileyen Faktörlerin Sosyal Değişim Teorisi Açısından İncelenmesi: Alaçatı Örneği, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2010) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 6.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntaş, S. (2008) Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998) "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect" *Journal of Organizational Behavior*, (19), 637-647.
- Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*, Homewood: Dorsey Press.

- Arı, G. S. (2011) “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 105-120.
- Arlı, D. (2011) Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi, İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Arslan, D. T. (2015) Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, M. M. (2009) “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5 (2), 274-288.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008) “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), s. 111- 128.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003) “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 491-509.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989) “Social Identity Theory and the Organizations”, *Academy of Management Review*, (14), 20-39
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ve Corley, K. G. (2008) “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions”, *Journal of Management*, 34 (3), 325-374.
- Asunakutlu, T. (2001) “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (5), 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002) “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.

- Asunakutlu, T. (2006) “Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006) *Örgütsel Davranış*, Ed.; H. Can, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Avcı, K. ve Hülür, A. B. (2016) “Siyasal Seçim Vaatlerinin Seçmenin Oy Verme Kararına Etkisi: 2015 Kasım Seçimleri Bolu Örneği”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (43), 1638-1651.
- Aydemir, M. A. ve Özşahin, M. C. (2011) “Türk Demokrasisinde Kayıp Halkayı Keşfetmek: Türk Örneği Üzerinden Sosyal Sermaye-Demokrasi Bağlantısını Yeniden Düşünmek”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6 (1), 41-87.
- Aydın, E. (2017) “Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çerçeve”, *ÜİİİD-IJEAS*, (16. ÜİK Özel Sayısı), 547-562.
- Aydın, M. (2007) *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, R. (2016) Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Aykanat, Z. (2014) Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Aytaç, S. (1997) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bal, C. G. ve Gül, N. (2017) “Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3 (9), 50-62.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. ve Van Der Velde, M. E. G. (2008) Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age As A Moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.

- Başaran, R. (2016) Çalışanların Örgütsel Tutum ve Davranışlarının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Baumeister, R. F. ve Bushman, B. J. (2008) *Social Psychology and Human Nature*, USA: Cengage Learning.
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015) “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 3 (1), 1-19.
- Bekaroğlu, M. A. (2011) Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bies, R. J. and Tyler, T. R. (1993) “The “Litigation Mentality” in Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations”, *Organization Science*, 4 (3), 352-366.
- Bijlsma, K. ve Koopman, P. (2003) “Introduction: Trust Within Organisations”, *Personnel Review*, 32 (5), 543-555.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009) “Güçlendirici Lider Davranışlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 251-239.
- Bolino, C. M. ve Turnley, H. W. (2008) “Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts”, *Journal of Organization Behavior*, 29 (1), 29-50.
- Bökeoğlu, Ç. Ö.ve Yılmaz, K. (2008) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Educational Administration: Theory and Practice*, (54), 211-233.
- Brown, M. (1969) Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.

- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. ve Salas, E. (2007) "Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration", *The Leadership Quarterly*, (18), 606–632.
- Büte, M. (2011) "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), s. 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2016) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 22. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükyılmaz, O. (2013) Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi, Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014) "İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi," *Ege Akademik Bakış*, 14 (4), 583-596.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2015) "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi," *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 48-71.
- Büyükyılmaz, O ve Fidan, Y. (2017) "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü", *Business and Management Studies: An International Journal*, 5 (3), 500-524.
- Byrne, B. M. (2016) *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 3rd Edition, New York: Routledge.
- Caldwell, Cam ve Hansen, M. H. (2010) "Trustworthiness, Governance and Wealth Creation", *Journal of Business Ethics*, (97), 173-188.
- Camble, D. A. J. (2008) The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure, The University of Waikato, Doctoral Thesis.
- Cavanaugh, M. A. ve Noe, R. A. (1999) "Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 323-340.

- Ceseroğlu, C. M. (2010) Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Chreim, S. (2002) “Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication based Perspective”, *Human Relations*, (55), 1117-1137.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010) “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.
- Connel, J., Ferres, N. ve Travaglgone, T. (2003) “Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships Predictors and Outcomes”, *Personnel Review*, 32 (5), 569-587.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, New York: Oxford University Press.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2009) “Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges?”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.24, (Ed.: Gerard P. Hodgkinson ve J. Kevin Ford), Chichester, UK: John Wiley and Sons Ltd, Southern Gate, 71-130.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Parzefall, M. (2008) Psychological Contracts. (Ed.: Cooper, C. L. ve Barling, J.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. London, UK: SAGE Publications, 17-34.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Kessler, I. (2002) “Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69-86.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013) “Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 1-30.
- Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2012) “İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik

- Sözleşme İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz)”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 12 (3), 53-78.
- Çankır, B. (2016) “Psikolojik Sözleşme İhlinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, (1), 513-522.
- Çetinkaya, F. F. (2014) Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014) “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237-278.
- Çöllü, E. F. ve Öztürk, Y. E. (2006) Örgütlerde İnançlar-Tutumlar Tutumların Ölçüm Yöntemleri ve Uygulama Örnekleri Bu Yöntemlerin Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9 (1-2), 373-404.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010) “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.
- Dabos, G. E. and Rousseau, D. M. (2004) “Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers”, *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72.
- Dağlı, M. (2016) Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Dar, O. L. (2010) “Trust in Co-Workers and Employee Behaviours at Work”, *International Review of Business Research Papers*, 6 (1), 194-204.
- Dayan, M., Di Benedetto, C. A. ve Colak, M. (2009) “Managerial Trust in New Product Development Projects: Its Antecedents and Consequences”, *R&D Management*, 39 (1), 21-37.

- Dede, E. (2017) İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Deery, S. J., Iverson, R. D. ve Walsh, J. T. (2006) “Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees”, *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 166-175.
- Demiral, Ö. (2008) *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003) “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008) “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-184.
- Demirkasimoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi.
- Dietz, G. ve Hartog, D. N. D. (2006) “Measuring Trust inside Organisations”, *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013) “Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 205-227.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001) “The Role of Trust in Organization Settings”, *Organization Science*, 12 (4), 450-467.
- Dirks, K. T. ve Skarlicki, D. (2008) “The Relationship Between Being Perceived Astrustworthy by Co-Workers and Individual Performance”, *Journal of Management*, 35 (1), 136-157.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (32), 47-80.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. ve Shortell, S. M. (2002) “Beauty is in The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians,” *Administrative Science Quarterly*, (47), 507-533.
- Durdağ, F. M. ve Naktiyok, A. (2011) “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”, *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (2), 5-37.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994) “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Edwards, M. R. ve Peccei, R. (2007) “Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 25-57.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinker, B., Lynch, P. ve Rhoades, L. (2001) “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001) “Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving”, *Communication Quarterly*, 49 (4), 382-398.
- Erdem, A. R. (1998) “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), 51-57.
- Erdem, H. (2016) “Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (1), 1-18.
- Eroğlu, Ş. G. (2014) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1 (1), 53-66.

- Ertürk, E. (2014) Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Ertürk, Y. D. (2010) *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Kutup Yıldızı Yayınları.
- Ferres, N., Connell, J., ve Travaglione, A. (2004) “Co-Worker Trust as A Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes”, *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6): 608-622.
- Flaherty, K. E. ve Pappas, J. M. (2000) “The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relations”, *Journal of Personal Selling Sales Management*, 20 (4), 271-278.
- Fukuyama, F. (1998) *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Gabarro, J. J. (1978) *The Development of Trust, Influence, and Expectations*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 290-303.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004) “Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts”, *Asian Journal of Social Psychology*, (7), 301-315.
- Gentner, D. ve Stevens, A. L. (1983) *Mental Models*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester K. ve Caner, T. (2011) “Exploring Organizational Obstruction and the Expanded Model of Organizational Identification”, *Journal of Applied Social Psychology*, 41 (5), 1083-1109.
- Golipour, R., Jandaghi, G., Mirzaei, M. A. ve Arbatan, T. R. (2011) “The Impact of Organizational Trust on Innovativeness at The Tehran Oil Refinery Company”, *African Journal of Business Management*, 5 (7), 2660-2667.
- Gouldner, A. W. (1960) “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gök, M. (2015) “Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları ve Sosyal Sermaye”, *Sosyoloji Konferansları*, (52), 655-683.

- Guest, D. E. (1998) "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously Journal of Organizational Behavior", *Birkbeck College-University of London*, 19 (1), 649-654.
- Guest, D. E. (2004) "The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract" *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Harlow: Pearson New International Edition.
- Halis, M., Gökğöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007) "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 187-205.
- Hall, D. T., Schneider B. ve Nygren, H. T. (1970) "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, (15), 176-190.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A. ve Reynolds, K. J. (2003) "The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (1), 83-113.
- Hassan, M. (2011) Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Herriot, P. ve Pemberton, C. (1997) "Facilitating New Deals", *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45-56.
- Hiltrop, Jean M. (1996), "Managing the Changing Psychological Contract", *Employee Relations*, 18, (1), 36-49.
- Ho, V. T., Weingart, L. R. ve Rousseau, D. M. (2004) "Responses to Broken Promises: Does Personality Matter?", *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2), 276-293.
- <https://www.slideshare.net/bdede/rgtsel-zdeleme>, [Erişim Tarihi: 29.06.2018].

- Huang, X. ve Van De Vliert, E. (2006) "Job Formalization and Cultural Individualism as Barriers to Trust in Management", *International Journal of Cross Cultural*, 6 (2), 221-242.
- Huff, L. ve Kelley L. (2003) "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Hussain, M. F., Muahammad, F. Y., Ahmed, N., Humyaun, A., vd. (2011) "Psychological Contract Breach and Work Place Deviance: Moderating Role of Relational Contract", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (1), 574-586.
- İşık, M. (2016) Kurumsal İtibar Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü ve Bir Araştırma, Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., (2004) "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010) "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012) "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Jafri, H. (2012) "Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust", *Psychological Studies*, 57 (1), 29-36.
- Johnson, W. L., Johnson, A. M. ve Heimberg, F. (1999) "A Primary-and Second-Order Component Analysis of The Organizational Identification Questionnaire", *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 159-170.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998) "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *The Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.

- Kanten, P. (2012) İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007) “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241.
- Karabük Üniversitesi (2017). *2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu*. Karabük Üniversitesi Yayını.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004) “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-117.
- Karalar, S. (2015) Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010) “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.
- Kaufmann, P. J. and Stern, W. L. (1988) “Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation”, *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-552.
- Kaynak, T. (1990) *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ. İ. E Yayınları.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017) “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 375-398.
- Keser, A. (2002) “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5 (17), 9-13.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016) “Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36), 193-235.

- Kırboğa, R. (2017) Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kızıldaş, E. (2017) Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kickul, J. (2001) “When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment”, *Journal of Business Ethics*, 29 (4), 289-307.
- Kline, R. B. (2016) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4th Edition, New York: The Guilford Press.
- Knoll, D. L. ve Gill, H. (2011) “Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates and Peers”, *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4): 313-330.
- Koçel T. (1995) *İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış)*, İstanbul: Beta, Yayın No:405.
- Kotter, J. P. (1973) “The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process”, *California Management Review*, 15 (3), 91-99.
- Kök, S. B. (2006) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-317.
- Köksal, O. (2012) Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Köse, C. G. (2009) Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001) “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 219-242.
- Kreiner, G. E., ve Ashforth, B. E. (2004) “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, (25), 1-27.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. ve Shamian, J. (2001) "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23.
- Lee, G. J. ve Faller, N. (2005) "Transactional and Relational Aspects of The Psychological Contracts of Temporary Workers", *South African Journal of Psychology*, 35 (4), 831-847.
- Lehmann-Willenbrock, N., Lei, Z. ve Kauffeld, S. (2012) "Appreciating Age Diversity and German Nurse Well-Being and Commitment: Co-Worker Trust as The Mediator", *Nursing & Health Sciences*, 14 (2), 213-220.
- Leung, A. S. M. ve Chang, L. M. K. (2002) "Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, 8 (3), 76-94.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. ve Solley, C. M. (1962) *Men, Management and Mental Health*, Cambridge: Harvard University Press.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, (Ed.: Kramer, R. M. ve Tyler, T. R.) *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 114-139.
- Li, P. P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2011) "The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis", *Management and Organization Review*, 8 (2), 371-396.
- Loi, R., Ao, O. K. Y. ve Xu, A. J. (2014) "Perceived Organizational Support and Coworker Support Antecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress", *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23– 30.
- MacNeil, I. R. (1985) "Relational Contract: What We Do and Do Not Know", *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Mael F. ve Ashforth B. E. (1992) "Alumni and their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, (13), 103-123.

- Maneerat, N., Hale, C. L. ve Singhal, A. (2005) "The Communication Glue that Binds Employees to an Organization: A Study of Organizational Identification in Two Thai Organizations", *Asian Journal of Communication*, 15 (2), 188-214.
- Marshall, E. W. (2000) *Building Trust at The Speed of Change: The Power of The Relationship-Based Corporation*, New York: Amacom.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2000) "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 273-283.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. (1995) "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mccauley, D. ve Kuhnert, K. (1992) "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management", *Public Administration Quarterly*, 16 (2), 265-85.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. ve Johnson, J. R. (2000) "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13 (4), 626-658.
- Millward, L. J. ve Brewerton, P. (1998) *Validation of the Psychological Contract Scale in an Organizational Context*, University of Surrey, Guilford: SPERI Press.
- Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998) "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008) Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- Mishra, A. K. (1996) Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, (Ed.: Kramer, R. M. ve Tyler, T. R.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989) *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997) “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops” *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006) “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, *Journal of Change Management*, 6 (4), 351-364.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997) *Organizational Behaviour* (10th Edition), McGraw-Hill.
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2009) “Age, Work Experience, and the Psychological Contract”, *Journal of Organizational Behavior*, 30 (8), 1053-1075.
- Nord, W. (1973). “Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory”, *The American Journal of Economics and Sociology*, 32 (4), 421-436.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Nyhan, R. C. (2000) “Changing the Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations”, *American Review of Public Administration*, 30 (1), 87-109.
- Oh, Y. ve Park, J. (2011) “New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as A Mediator on Organizational Commitment”, *International Review of Public Administration*, 16 (3), 65-87.
- Onaran, O. (1981) *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 470.
- Öktem, Ş., Kızıltan, B. ve Öztoprak, M. (2016) “Örgütsel Güven ile Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 162-186.

- Özan, M. B. ve Özdemir, T. Y. (2013) “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri: Nitel Bir Çalışma”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12 (3), 469-486.
- Özdevecioğlu, M. (2003) “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010) “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 1-19.
- Öztürk, S. Ö. (2010) Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2013) "Motivasyon". İçinde: Der. Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. Örgütsel Davranış. İstanbul, Beta Yayınları, 137-174.
- Petersitzke, M. (2009) *Supervisor Psychological Contract Management*, Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2011) “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 153-170.
- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokmak, İ. (2010) “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *KHO Bilim Dergisi*, 20 (2), 1-22.
- Purvis, L. J. ve Cropley, M. (2003) “The psychological contracts of National Health Service Nurses”, *Journal of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Rahmanimanesh, M., Shahtalebi, B. ve Cheryani, M. Z. (2012) The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Learning among Faculty Members, *Life Science Journal*, 9 (4), 4926-4935.
- Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004) “The Impact of Personality on Psychological Contracts”, *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.

- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P. ve Esposito, S. R. (2008) "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behavior: Insights from the Group Value Model", *Journal of Management Studies*, 45, 1377-1400.
- Reychav, I. ve Sharkie, R. (2010) "Trust: An Antecedent to Employee Extra-Role Behaviour", *Journal of Intellectual Capital*, 11 (2), 227-247.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002) "Perceived Organizational Support: A Review of Literature", *Journal of Applied Psychology*, 2 (4), 698-714.
- Ristig, K. (2009) "The Impact of Perceived Organizational Support and Trustworthiness on Trust", *Management Research News*, 32 (7), 659-669.
- Robbins, S.P. ve De'Cenzo, D.A. (2001) *Fundamentals of Management*, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995) "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000) "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Robinson S. L. ve Rousseau D. M. (1994) "Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm", *Journal Of Organizational Behavior*, (15), 245-259.
- Robinson, S. L. (1996) "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- Roehling, M. V. (1997) "The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct", *Journal of Management History*, 3 (2), 204-217.
- Rousseau D. M. (2000) *Psychological Contract Inventory Technical Report*, Pennsylvania: Carnegie Bosch Institute.
- Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.

- Rousseau, D. M. (1990) "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written & Unwritten Agreements*, California: Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1998) "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Özel Sayı), 679-695.
- Rousseau, D. M. ve Wade-benzoni, K. A. (1994), "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998) "Not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sakallı, S. Ö. (2015) Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Saylı, H. (2003) Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1971) "The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4), 401-426.
- Schein, E. H. (1980) *Organizational Psychology*, 3rd Edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, New York: Routledge.

- Scott, C. R., Corman, S. ve Cheney, G. (1998) Development of A Structural Model of Identification in the Organization, *Communication Theory*, 8 (3), 298-336.
- Scott, S. G. ve Lane, V. R. (2000) "A Stakeholder Approach To Organizational Identity", *Academy of Management Review*, 25 (1), 43-62.
- Seker, S. E. (2014) "Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi", *YBS Ansiklopedi*, 1 (2), 17-19.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7th Edition, Chichester: Wiley.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Dell Publishing.
- Sezici, E. (2010) "Örgütsel Özdeşleşme", *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Shaw, R. B. (1997) "Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern", San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Shockley-Zabalak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000) "Organizational Trust: What It Means, Why It Means", *Organizational Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994) "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship" Edited by: Cooper, C. L. and Rousseau, D. M., *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, 91-109, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- Solomon R.C. ve Flores, F. (2001) *Güven Yaratmak*, Çev.; Ahmet Kardam, İstanbul: Mess Yayınları.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. and Liefoghe, A. (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.
- Şahbudak, M. (2016) Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği, Adana:

- Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şakar, A. N. (2010) “Örgütsel Güven”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 21-40.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tajfel, H. (1982) “Social Psychology of Intergroup Relations”, *Annual Review of Psychology*, (33), 1-39.
- Tallman, R. (2001) *Needful Employees, Expectant Employers and the Development and Impact of Psychological Contract in New Employment*, Canada: The University of Manitoba Faculty of Management a Dissertation.
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. (2009) “Trust in Coworkers and Trust in Organizations”, *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000) “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Tarakçı, H. ve Akın, A. (2017) “Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği”, *Journal of International Social Research*, 10 (52), 1222-1230.
- Taş, Ö. (2012) *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taştan, S. B. ve Torun, A. (2015) “Kültürel Değerlerin, Yerleşiklik Derecesinin, Güven Algısının ve Çevresel Belirsizliğin Örgütlerde Sosyal Sermaye Yapısı ile İlişkilerinin İncelenmesi: Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, (49), 412-439.
- Taylor, R. G. (1989) “The Role of Trust in Labor-Management Relations”, *Organization Development Journal*, (7), 85-89.
- Tınaz, P. (2006) *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tikici, M. ve Derin, N. (2013) “Örgütsel Güven, *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Lisans Yayıncılık, s. 609-626.

- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013) “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devler Hastanesinde Araştırma”, *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Top, S. (2012) “Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 201-227.
- Topcu, M. K. (2015) *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*, Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Topcu, M. K. ve Basım, H. N. (2015) “Kavsamsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 83-103.
- Tosun, M. (1981) *Örgütsel Etkililik*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000) “A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust”, *Review of Educational Research*, 71 (4), 547-593.
- Tunçez, M. (2007) *İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Turan, E., Aydılek, ve Taban, H. (2017) “Vatandaşların Güven Algılarının ve Vatandaşla Devlet Arasındaki Psikolojik Sözleşmenin Kamu Yönetimine Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (13), 25-44.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000) “Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators” *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.
- Turuç Ö. ve Çelik M. (2010) “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.

- Tuzlukaya, Ş. ve Kırkbeşoğlu, E. (2015) “Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleşme Boyutlarına Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (38), 969-979.
- Türk Dil Kurumu, (2018) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=G%C3%9CVEN, [Erişim Tarihi: 22.06.2018].
- Türker, E. (2010) Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013) “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 285-302.
- Tüzün, İ. K. (2006) *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tüzün, İ. K. (2007) “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 93-118.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008) “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 3 (9), 1011-1027.
- Uray, M. (2014) Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Uzbilek, A. (2006), Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği, Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014) “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.

- Ünüvar, M. (2009) “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 559-592.
- Üstün, F. (2015) Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Vander, E. T. vd. (2016) “Perceived Control and Psychological Contract Breach as Explanations of the Relationships Between Job Insecurity, Job Strain and Coping Reactions: Towards a Theoretical Integration”, *Stress and Health*, 32 (2), 100-116.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004) “The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 171-191.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Walker, A. and Hutton, D.M. (2006) “The Application of The Psychological Contract to Workplace Safety”, *Journal of Safety Research*, (37), 433-441.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998) “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, 23 (3), 513- 530.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. ve Garud, R. (1999) “Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization”, *Organization Science*, (10), 777-790.
- Yang, W. ve Chao, L. (2016) “How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 922-930.
- Yardan, D. E. ve Dikmetaş, H. (2013) “Hastane Çalışanlarının Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ile Psikolojik Sözleşme Algılamaları”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12 (1), 134-145.

- Yeşiltaş, M. (2012) Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yıldırım, M. H., İçerli, L. ve Güner, E. (2012) “Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 251-259.
- Yıldız, H. (2015) *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, Ö. N. (2016) “Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 147-165.
- Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2017) “Psikolojik Sözleşme Kavramının Evrimsel Gelişiminin Bilimsel Haritalama Yöntemiyle İncelenmesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (29), 243-263.
- Yılmaz, A. (2012) Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, B. ve Turgut, E. (2016) “Askeri ve Sivil Yükseköğretim Kurumlarında Verilen Genel Muhasebe Eğitiminin Motivasyon Teorileri Açısından Karşılaştırmalı Analizi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (43), 2297-2305.
- Yılmaz, E. (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Young, L. ve Daniel, K. (2003) “Affectual Trust in the Workplace”, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 139-155.
- Zagenczyk, T. J., Cruz, K. S., Woodard, A. M., Walker, J. C., Few, W. T., Kiazad, K. ve Raja, M. (2013) “The Moderating Effect of Machiavellianism on the Psychological Contract Breach–Organizational Identification/Disidentification Relationships”, *Journal of Business and Psychology*, 28 (3), 287-299.

Zengin, S. (2017) Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İdari Personelin Demografik Dağılımı.....	78
Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 3. Uyum İyiliği Değerleri.....	81
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 5. Psikolojik Sözleşme İhlali Betimleyici Değerler.....	83
Tablo 6. Örgütsel Güven Betimleyici Değerler	84
Tablo 7. Örgütsel Özdeşleşme Betimleyici Değerler.....	85
Tablo 8. Psikolojik Sözleşme İhlali – Örgütsel Güven İlişkisi	86
Tablo 9. Psikolojik Sözleşme İhlali – Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	14
Şekil 2. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci.....	42
Şekil 3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülize Edilişi	48



EKLER

EK1: ANKET FORMU

İDARİ PERSONELİN İŞ TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir Yüksek Lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, üniversitede görev yapan idari personelin algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin üniversiteye karşı hissettikleri güven derecesini ve üniversiteleri ile özdeşleşme derecesini ne şekilde etkilediğini belirleyebilmektir.

Soruların cevaplanması en fazla 3-4 dakika sürmektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Hacer KOYUNCU

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ozan Büyükyılmaz

Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.

1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum
1. İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
2. Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
3. Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
4. Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi <u>alamadığımı</u> düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
5. Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
6. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler tam anlamıyla <u>güvenmiyorum</u> .	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
7. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
8. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
9. Genel olarak, çalıştığım kurumdaki yöneticilerin iyi niyetli olarak hareket ettiğine inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
10. Çalıştığım kurumdaki yöneticiler her zaman açık sözlü ve dürüst <u>değildir</u> .	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
11. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını <u>düşünmüyorum</u> .	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
12. Çalıştığım kurumdaki yöneticilerden bana karşı tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmasını beklerim.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
13. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
14. Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
15. Çalıştığım kurumdan bahsederken, "onlar" değil, "biz" diye konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
16. Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımla gibi görürüm.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
17. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederm.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
18. Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
Tanımlayıcı Bilgiler				
45. Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek		
46. Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekar		
47. Yaşınız			
48. Eğitim Durumunuz	() Lise ve Altı	() Önlisans	() Lisans	() Lisansüstü
50. Üniversitede Çalışma Süreniz	() 0-1 yıl	() 2-5 yıl	() 6-10 yıl	() 10 yıldan fazla

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

ÖZGEÇMİŞ

1984 Manisa doğumlu olan Hacer KOYUNCU, 2005 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulundan, 2009 yılında da Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. 2005 yılından itibaren Maliye Bakanlığında görev yaptıktan sonra 2009 yılı Ağustos ayında Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığında göreve başlamış olup, Şef olarak görevine devam etmektedir. Evli ve iki erkek çocuk annesidir.

