

**ÖĞRETİM ELEMANLARINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Bekir AKYÜREK

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

**Temmuz 2017
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Bekir AKYÜREK tarafından Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan “ÖĞRETİM ELEMANLARINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28.07.2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Sabahat Bayrak

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.08.2017 tarih ve 31/14 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Yunus BALCI
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

27/07/2017

Bekir AKYÜREK

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinden kaynakçasının hazırlanmasına kadar her aşamasında görüşleri, eleştirileri ve katkıları ile bana yol başcılığı yapan değerli hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e, ve sadece bu çalışmada değil 16 yıldır öğrencisi olarak yanında bulunmaktan gurur duyduğum, yaşamın her alanında desteklerini şahsımdan esirgemeyen danışmanım ve fikir babam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na sonsuz şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans tez savunma jürimde yer alan hocalarım Prof. Dr Kürşat ÖZDAŞLI ve Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e, çalışma verilerinin analiz edilmesinde katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşım Öğr. Gör. Ceyhun ERSAN'a, saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Ender COŞKUN'a ve Prof. Dr. Seçuk HAŞILOĞLU'na, kıymetli gönüldaşım Dr. Hamza KANDEMİR'e teşekkür ederim.

ÖZET**ÖĞRETİM ELEMANLARINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL
GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ**

AKYÜREK, Bekir

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Temmuz 2017, 170 Sayfa

Bu çalışma resmi ve yazılı iş sözleşmelerinde var olan boşluklar ve belirsizliklerin oluşturduğu psikolojik sözleşmeler ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiye ve örgütsel güvenin öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelerden nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları teorik bağlamda kapsamlı bir şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise öğretim elemanlarının sahip oldukları psikolojik sözleşme ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen ve çalışma evrenini Pamukkale Üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının oluşturduğu anket tekniğine dayalı bir çalışma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmada gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda, Pamukkale Üniversitesinde görevli öğretim elemanlarının ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven ve alt boyutları üzerinde pozitif ve orta düzeyli ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların sahip olduğu işlemsel psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Güven, Bilgi İşçileri

ABSTRACT
THE EFFECT OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON FACULTY
MEMBERS' ORGANIZATIONAL TRUST

AKYÜREK, Bekir
Master Thesis
Department of Business Administration
Program of Management and Organization
Adviser of Thesis: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

July 2013, 170 Pages

This study focuses on the relation between the psychological contract as formed by the gaps and ambiguity in formal and written labor contracts, and the level of organizational trust and also focuses on how organizational trust is affected from the psychological contracts which faculty members have.

Within this context, in the first and second parts of the study the concepts of psychological contract and organizational trust were described thoroughly in theory. In the third part, in order to find out the relation between psychological contract and organizational trust the faculty members have, the methodology of the study including the data collection from the participants as academic staff working at Pamukkale University and results were explained.

The findings of the study show that the psychological contracts of the academic staff working at Pamukkale University have positive and moderate relations on the level of organizational trust and its sub-dimensions. Additionally, the findings also show that there is no statistically meaningful relation between the transactional psychological contracts the participants and organizational trust and its sub-dimensions.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Trust, Knowledge Worker.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLO DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
GİRİŞ	I

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1.Kavram Olarak Sözleşme.....	7
1.2.Hukuki Açıdan Sözleşmeler.....	8
1.3.Kavram Olarak Psikolojik Sözleşme	10
1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramına Örgütsel Bağlamda Yaklaşımlar	11
1.3.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İşgören Bağlamında Yaklaşımlar	14
1.4.Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı	17
1.5.Psikolojik Sözleşmenin Şartları	18
1.6 Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	19
1.7.Psikolojik Sözleşmenin Önemi	25
1.8.Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	28
1.9.Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri	31
1.10. Psikolojik Sözleşmenin Türleri ve Boyutları	33
1.10.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler.....	35
1.10.2.İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler	37
1.10.3. Dengeli Psikolojik Sözleşmeler	38
1.10.4. Geçici Psikolojik Sözleşmeler	40
1.11.Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar	41
1.11.1.Sosyal Değişim Kuramı	41
1.11.2.Karşılıklılık Normu	43
1.11.3.Eşitlik Kuramı	44
1.11.4. Vroom'un Beklenti Kuramı	47
1.11.5.Porter-LawlerModeli; Beklenti-Değer Kuramı.....	49
1.12.Psikolojik Sözleşme İhlali ve Nedenleri	52
1.13.Psikolojik Sözleşme İhlinin Sonuçları	56

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. Güven Kavramı	60
2.1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi.....	62
2.1.2. Güven Tanımlarında Kullanılan Ortak Kavramlar	69
2.1.2.1. Belirsizlik	69

2.1.2.2. Risk	71
2.1.2.3. Beklenti	72
2.1.2.4.Savunmasızlık	72
2.1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması	73
2.1.3.1. Hesaplanmış Güven	75
2.1.3.2. Bilgi Temelli Güven.....	76
2.1.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven	78
2.2. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Özellikleri.....	79
2.2.1. Örgütsel Güven Düzeyleri.....	82
2.2.1.1. Yöneticiye Güven.....	83
2.2.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	84
2.2.1.3. Örgüte Güven	85
2.3. Örgütsel Güven ile İlgili Sonuçlar	86
2.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	89
2.4.1. Mishra Güven Modeli	89
2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	90
2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	92
2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRETİM ELEMANLARINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırmanın Amacı	94
3.2. Literatürdeki Konu İle İlgili Çalışmalar.....	94
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	99
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	100
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	100
3.5.1. Anket Formunun Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler	101
3.5.2. Araştırmanın Evreni, Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması.....	101
3.6. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	105
3.6.1. Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleri	105
3.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	107
3.6.2.1 Güvenilirlik Analizleri	107
3.6.2.1.1. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları	108
3.6.2.1.2.Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri	111
3.6.2.2.Geçerlilik Analizleri.....	113
3.6.2.2.1.Faktör Analizleri	113
3.6.2.2.1.1.Psikolojik Sözleşme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	114
3.6.2.2.1.2.Psikolojik Sözleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	118
3.6.2.2.1.3.Örgütsel Güven Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	120
3.6.2.2.1.4.Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	124
3.6.3.Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler).....	126
3.6.4.Korelasyon Analizi.....	129

3.6.5.Regresyon Analizleri.....	131
3.6.5.1. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Örgüte ve Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	131
3.6.5.2. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	133
3.6.5.3. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi	135
SONUÇ.....	138
KAYNAKÇA	143
EK-1 ANKET FORMU	166
ÖZGEÇMİŞ.....	170

TABLO DİZİNİ

Tablo 1.1. Çalışan ve İşveren Yükümlülükleri	33
Tablo 1.2. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları	35
Tablo 1.3. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	40
Tablo 2.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Tanımlar Üzerinden Gelişimi	65
Tablo2.2. Mishra Güven Modeli Boyutları.....	89
Tablo 3.1. Çalışma Evreni ve Birimlere Dağılımı	103
Tablo 3.2. Anket Uygulaması Verileri.....	104
Tablo 3.3. Öğretim Elamanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	106
Tablo 3.4. İşlemsel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği	109
Tablo 3.5. Düzeltilmiş İşlemsel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği....	109
Tablo 3.6. İlişkisel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği.....	110
Tablo 3.7. Düzeltilmiş İlişkisel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği	110
Tablo 3.8. Yöneticiye Güven Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği	111
Tablo 3.9. Çalışma Arkadaşlarına Güven Toplam Madde Güvenilirliği.....	112
Tablo 3.10. Örgüte Güven Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği.....	112
Tablo3.11. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Toplam Madde Sayısı ve Güvenilirliği	113
Tablo 3.12. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri	114
Tablo 3.13. Psikolojik Sözleşme Döndürülmüş Faktör Yükleri	116
Tablo 3.14. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Son Hali İçin Yeniden Gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri ...	117
Tablo 3.15. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Son Hali Döndürülmüş Faktör Yükleri	118
Tablo 3.16. Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri	120
Tablo 3.17. Örgütsel Güven Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri.....	121
Tablo 3.18. Örgütsel Güven Ölçeğinin Son Halinin Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri	122
Tablo 3.19. Örgütsel Güven Son Hali Döndürülmüş Faktör Yükleri	124
Tablo 3.20. Öğretim Elemanlarının Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	126
Tablo 3.21. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güvenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	127

Tablo 3.22. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Alt Boyutları Korelasyonu (Pearson Korelasyon Testi Kullanılmıştır).....	130
Tablo 3.23. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Yöneticiye ve Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA ^a Test Sonuçları.....	132
Tablo 3.24. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Yöneticiye ve Örgüte Güven Arasındaki Model Özeti Sonuçları.....	132
Tablo 3.25. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Yöneticiye ve Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Parametreler	133
Tablo 3.26. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA ^a Test Sonuçları.....	134
Tablo 3.27. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Arasındaki Model Özeti Sonuçları.....	134
Tablo 3.28. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Parametreler	135
Tablo 3.29. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA ^a Test Sonuçları	136
Tablo 3.30. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki Model Özeti Sonuçları.....	136
Tablo 3.31. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Parametreler.....	137

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşme İhlali	53
Şekil 2.1. Güvenin Oluşumu ve Türleri	74
Şekil 3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı....	119
Şekil 3.2. Örgütsel Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı	125

GİRİŞ

Sanayi toplumuna geçişle birlikte, insanlığın neredeyse her anlamda büyük bir değişim yaşadığı aşikârdır. Bu büyük değişim dalgasından iş ve işgören-işveren ilişkilerini sistematik bir yapıya oturtma ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkan istihdam ilişkileri sistemi özellikle 1980’li yıllardan itibaren gücünü ve etkisini bütün dünyada hissettiren ve hakim ekonomik anlayış haline gelen neoliberal politikaların da sürece dahil olması ile en fazla etkilenen alanlardan biri olmuştur (Işık, 2009:147). Tarım döneminde emeği kendinin bir parçası olarak gören bireyler, yeni üretim tarzı ve istihdam ilişkileri ile birlikte emeğin mülkiyetinde işveren merkezli bir değişimin yaşanmasına tanık olmuşlardır. Emeğin bu manada profesyonel olarak ortaya çıkışı, özellikle işgören kitlesi ve onun karşısında şekillenen işveren kavramları da bu sürecin en önemli çıktılarını oluşturmuştur (Yüksel, 2014:258-266).

Bu yeni istihdam anlayışı ve bilgi temelli gelişen teknolojilere dayalı olarak artan işbölümü ve uzmanlaşma, üretimdeki etkinliği ve verimliliği etkilemiş, insanlık tarihinin o güne kadar şahit olmadığı geniş kitlesel üretimi gerçekleştirmiştir. Tarım toplumunda gerçekleştirilen geleneksel üretim, evlerde el tezgâhlarında, köylerde yapılırken, bu dönemde ortaya çıkan buharın gücüyle kasabalardaki fabrikalarda yapılmaya başlamıştır (Şimşek ve Çelik, 2013:17). Yeni üretim tarzı ve sistemiyle birlikte emeğin örgüt yapısındaki yeri, fonksiyonları ve özellikleri de değişmiştir. İşletmeler açısından genel olarak binaları makineleri, üretim için gerekli araç, gereç ve teçhizatı ya da bunları satın almak için gerekli menkul değerleri ifade eden sermaye bu dönemde temel belirleyici haline gelmiştir. Üretim içinde emeğin önemi giderek azalırken, geçen yüzyılın değer verilen üretim faktörü makinalar yani sermaye haline gelmiştir.

Bu üretim anlayışı içinde ev ve işyeri hayatını oluşturan ikili temel diyalektik klasik iktisatın kurucusu Adam Smith tarafından tüm zamanların en modern işbölümü olarak kabul edilmiştir (Yüksel, 2014:266). İş yaşamını oluşturan fabrikalarda Klasik İktisat Teorisinden etkilenen Taylorist yönetim felsefesiyle örgütler daha çok makine-makine ilişkisi üzerine kurulmuş, işgörelere ise adeta bu makinaların bir parçası olarak bakılmıştır (Baransel, 1993:209). Emeğin fabrika yapılarının içinde hapsedilmesiyle birlikte yapılan işten çok fabrikada geçirilen süre ve ücret arasındaki ilişki geçerli hale gelmiştir. Pozitivist paradigmanın da etkisiyle örgüt mekanik bir bakış açısıyla incelenmiş ve her şeyin standartlaştırılabileceği düşünülmüştür (Aydın vd., 2007:2). Özellikle Fordist üretim anlayışı ve bu anlayış üzerine inşa edilen hareketli montaj

hatları ile birlikte emek, mekanik ve monoton bir üretim faktörüne dönüşmüştür. Mekanik ve standartlaştırma üzerine kurulu örgütlerde işgörenlerin görev sınırları mümkün olduğunca dar tutulmaya çalışılmış, onlara mümkün olduğunca sınırlı ve hatta sadece aynı vidayı sıkma gibi tek bir işte sorumluluk verilmiştir. Bu aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma sonucu basitleşen işleri vasıfsız işgörenler birkaç günlük eğitim alarak yapabilir hale gelmiş, işgörenlerin ikamesi kolaylaşmıştır. Emek, özellikle sanayi döneminin başlangıcında önemini büyük çapta kaybetmiş ve işçiler sefaletle terkedilmiş bol ve ucuz “proletarya”dan başka bir anlam ifade etmez hale gelmiştir. Çalışmak için köylerden kentlere göç eden insanların oluşturduğu işgören arzının fazlalığı emeğin değerini düşürmüş, pazarlık gücünü sıfıra indirmiş ve onun sadece üretim sürecinde bir araç olarak algılanmasına neden olmuştur (Erdem, 2005:546). Aynı zamanda işgörenler son derece katı, dikey, merkezi ve bürokratik bir örgüt anlayışı ve insani olmayan çalışma şartları altında üretime katılmışlardır. Bu dönemde insanlar sosyal bir varlık değil, daima rasyonel davranan, tembel, yükümlülüklerden kaçan bir canlı olarak görülmüştür. Örgütlerde işgörenler ve işgörenlerin sosyal ve psikolojik özellikleri ihmal edilmiş, belirleyici unsur örgüt ve örgütsel amaçlar olmuştur (Aydın vd., 2007:2). Ancak mevcut şartlar ve bu dönemin insana bakış açısı kısa sürede verimlilikte düşüşlerin yaşanmasına neden olmuştur (Çetinkaya, 2014:9).

Geçmişten günümüze yaşanmakta olan ve her çağ ve dönemde giderek hızlanan bu tür değişikliklerin arkasında bilgi ve bilgi süreçleri bulunmaktadır. Bu bağlamda emeğin ve istihdam ilişkilerinin dönüşümüne zemin hazırlayan ve yeni bir dönemin gelişmesine neden olan iletişim ve işbirliğini kolaylaştıran temel süreçte çoğunlukla bilimsel bilginin meydana getirdiği teknolojik gelişmeler bulunmaktadır (Barutçugil, 2002:19-20). İletişimin sınırları zorladığı, teknolojinin hızına yetişemediğimiz bu çağ “bilgi çağı”, “sanayi ötesi toplum”, “postmodernizm”, “sibernetik kapitalizm”, “kontrol devrimi”, “bilgi toplumu” gibi farklı terimlerle adlandırılmaktadır (Tonta, 2009:363). Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu çağda, iletişimi anlık hale getiren internet ve telekomünikasyon sistemleri, yaşamı büyük oranda kolaylaştıran, bilgisayar, uydu ve ATM gibi teknolojiler, neredeyse mekân mevhumunu ortadan kaldıracak noktaya gelen hızlı tren, otomobil, uçak gibi ulaşım araçları bu döneme damgasını vurmuştur. Yaşanan bu köklü değişimler her alanı etkilediği gibi emeğin vasfında da tarihsel bir dönüşüm yaşanmasına neden olmuş bilgi yoğun bir toplumun temelleri atılmıştır. Bu dönemde teknolojiyi ve teknik bilgiyi üreten milletler yüksek katma değer meydana getirerek yeni bir toplumsal dönüşüme zemin hazırlamışlardır. Tarımdan ev ve çiftlik hayatına oradan

da imalat işçiliğine geçiş yapan iş hayatı, bilgi temelli gelişen bilişim teknolojileri ve küreselleşmesinde etkisiyle yeni bir döneme girmiştir.

Bu yeni dönem nasıl ifade edilirse edilsin, şurası açıktır ki bu dönemde işgörenlerin bedensel yeteneklerine göre bilişsel ve duygusal yetenekleri önceki dönemlere göre daha fazla kullanılarak, bilgi temelli sofistike mal ve hizmetler üretilmeye başlanmıştır (İşevi ve Çelme, 2005:1). Bu dönem örgütsel yapıların, üretim teknolojilerinin, işgören davranışlarının ve bunları etkileyen koşulların farklılaşmasına neden olan değişimleri kaçınılmaz olarak beraberinde getirmiştir (Akar,2010:43). Bilgi toplumuna geçişle beraber örgütler, stratejilerini ve buna paralel olarak işgörenlerle ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler verimli olmak ve vizyonlarını gerçekleştirmek için farklı örgüt yapıları oluşturmakta ve farklı yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadır (Çelik ve Turunç, 2010:185).

Sürekli hızlanan bilgi temelli teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin sonunda gerçekleşen büyük değişimler, bireysel bazda yaşam tarzlarını farklılaştırırken, hemen her alanda geleneksel yaklaşımların dönüşümüne ya da tamamen terkedilmesine yol açmaktadır (Çelik 2012:181). Özellikle günümüzde küreselleşmenin etkisiyle teknolojik, sosyal, ekonomik, örgütsel ve yönetsel yapılarda gerçekleşen bu hızlı değişimler ile rekabet savaşında üstün gelebilmek için işletmeler yeniden yapılanma, şirket evlilikleri, stratejik küçülme ve iş birlikleri, dış kaynak ve hizmet kullanma, esnek ve durumsal yapılanma gibi örgütsel yeni yöntem ve uygulamalara başvurmakta (Edwards ve Karau, 2007:67), bu da bir bütün olarak yönetim felsefelerini derinden etkilemekte, örgüt yapılarını ve istihdam ilişkilerini eskiye oranla oldukça karmaşıklarıştırmaktadır (De Vos vd., 2005:41; Özgen ve Özgen, 2010:2). Sanayi toplumuna geçiş ile birlikte kitlesel üretimin merkezi ve dönemin simgesi olarak göze çarpan fabrikalar yerlerini daha küçük bireysel uyarlamaya dönük üretim yapan merkezlere, ofislere hatta sanal işyerlerine bırakmaktadır. Aynı şekilde, genellikle vasıfsız veya yarı vasıflı beden gücüyle çalışan eğitimsiz mavi önlüklü işgörenler de yerlerini, beyin gücüyle çalışan, iyi eğitilmiş, zihinsel ve duygusal yetenekleri gelişmiş yüksek vasıflı ve beyaz yakalı diye tabir edilen uzmanlara terketmektedir. Bu stratejiler ve değişimler, örgüt ve işgören arasındaki istihdam ilişkilerini de dönüştürmektedir (De Vos vd., 2003:4). Uzun süreli vardiyalarla, aralıksız şekilde istihdam edilmeyi yasal düzenlemeler ile sosyal bir hak olarak işgörelere, sosyal bir görev olarak da işverene yükleyen geleneksel çalışma biçimi yerini işgörenlerin zihinsel ve duygusal yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına olanak sağlayan yeni ve esnek çalışma biçimlerine

bırakmaktadır (Zaim, 2004:599).

Bu dönem, ziraat ve sanayi dönemlerinden farklılaşarak farklılaşmanın ve yeniliğin temellerini atan bilgi yoğun bir çizgi takip edilmiş, emeğin merkezine bilgi oturmuştur. Verimliliğe ve etkinliğe artı değerler katan bilginin yüksek ekonomik getirilerinin olması nedeniyle bilgi üreten toplumlarda bilgi ekonomisi oldukça önem kazanmıştır (Yüksel, 2014:268). Ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterebilir (Akın,1999:1), bilgi toplumu olarak nitelendirilen günümüzde bilgiyi üreten ve bilgi ile katma değer sağlayan bilgi işçileri örgütler için en önemli girdi haline gelmiştir (Drucker, 1988:45). Bilginin ekonomiye kazandırılması, yani ortaya çıkan teknolojik yenilikler, işletmelerdeki istihdam edilen fiziksel işgücü yerini bilgiyi üreten ve kullanan bilgi işçilerine bırakmıştır. Bilgi işçileri, örgütlere uzun vadede değer yaratmak, verimliliği ve performansını arttırmak, kâr etmek üzere destek alacakları bilgiyi üretmektedirler (Çelik, 2012:182). Bilgi işçisinin ortaya koyduğu ürünlerdeki nitelik ve kalite, elde edilen mamuldeki nicelikten çok daha önemlidir. Sürekli şekilde öğrenme atmosferi içinde bulunan özerkliğine önem verilen bilgi işçileri “azaltılması gereken bir maliyet” olarak görülmekten ziyade üretim sürecinin en önemli girdisidir. Aldıkları eğitim ve sahip oldukları deneyimlerin bir sonucu olarak, örgütlerde karar verici pozisyonlardadırlar. Bilgi işçileri; karşısına çıkan problem ile ilgili veri ve enformasyonu değerlendirmek suretiyle gerekli bilgiyi ortaya koyar, ne yapılacağına karar verir ve söz konusu kararı uygularlar (Zaim, 2004:499-590).

Yeni işgörenler, işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabetle birlikte bilginin artan önemi, gerekli bilgilerle donatılmış uzman ve kabiliyetli insana duyulan ihtiyaç nedeniyle işletmelerin en önemli rekabet avantajı haline gelmiştir (Türker, 2010:16). Bu sebeplerden dolayı geleneksel işçiden farklı olarak ikame edilmeleri oldukça güçleşmiştir (Zaim, 2004:590). İkamesi zorlaşan, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan, bireysel farklılıklara sahip nitelikli işgörenlerin cezbedilmesi ve elde tutulması işletmeler için stratejik bir konu haline gelmiştir (Spagnoli ve Caetano, 2012:255).

Günümüzde artık örgütlerde bilgi üzerine çalışan işgörelere gereken önemin verilmesi ve onların kendilerini gerçekleştirebileceği şekilde örgüt yapılarının dizayn edilmesi gerektiği genel olarak kabul görmektedir. Örgüt tarafından kendisine gereken önemin verildiğine kanaat getiren bu işgörenler, örgütle ve örgütün hedefleri ile daha fazla özdeşleşerek kendisini örgüte adanmak ve yeni katkılar sunmak için daha fazla çalışacaktır (Özler ve Ünver, 2012:2). Görüldüğü gibi geçmişteki rekabet etmenlerinin önemi azalırken günümüzde rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi çok daha

zor olan soyut faktörlerin önemi artmaktadır. Bu faktörlerden bazıları; örgüt kültürü, işgörenlerin zihinsel ve duygusal yetenekleri, yaratıcılıkları ve bilgileri, işgörenlerin nasıl yönetildiği, örgütsel bilgiler, örgütün yeni bilgilere ulaşma ve bu bilgileri uygulamalara aktarabilme hızı olarak sıralanabilir (Özer vd., 2004:256).

Yukarıda izah ettiğimiz gelişmeler çerçevesinde her geçen gün hızını artıran rekabet ortamı içinde uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarına ulaşarak büyümek isteyen örgütler için insandan daha önemli bir üretim unsuru bulunmadığı aşikârdır. Örgütler açısından bu denli önemli olan insan kaynaklarından en etkili biçimde yararlanılması ve onları örgüt içinde tutmak için yöneticilerin bir takım stratejiler uygulamaları gereklidir. İşgörenin yükümlülüklerine olan inançları ve taahhütlerine ilişkin algıları olarak ifade edilen (Morrison ve Robinson, 1997:228) ve yazılı sözleşmelerdeki boşlukların ve belirsizliklerin doldurulması üzerine kurulan modern yönetim uygulamalarından biri olan psikolojik sözleşmelere işlerlik kazandırılması ve önem verilmesi özellikle bilgi üzerine çalışan örgütler için vazgeçilmez bir yönetim aracı haline gelmiştir.

Psikolojik sözleşme ile işgörenler örgüte karşı belirli bir işi yerine getirmeyi ve bağlılık vefa göstermeyi taahhüt ederler; karşılığında ise, örgütten, maddi beklentiler ve ödüllerin yanında, güvenlik, saygın bir iş ortamı ve davranış düzlemi, doyurucu ve medeni ilişkiler, örgütsel statü kazanma gibi hakların yerine gelmesi yönünde sosyo-ekonomik destekler beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik temellere dayalı yazılı sözleşmeyi göz önünde bulundurur, psikolojik sözleşmeye gereken önemi vermezse işgörenler örgüte olan sadakat ve bağlılıklarını yitirmeye başlarlar (Çetin, 2010:7).

Örgüt psikolojik sözleşmeye önem verirse işgörenler, örgütsel hedefleri daha fazla sahiplenecek ve kendisini örgüte daha fazla adayarak örgüte ekstra katkılar sağlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2009:48). Psikolojik sözleşmeler, işgörenler tarafından algılanan zorunluluklar ve beklentilerin oluşturduğu soyut şemaların neden olacağı davranış boyutlarının örgüt tarafından daha önceden belirlenmesini sağlayacaktır (Robinson, 1996:575). Bu çerçevede örgüt, işgörenlerine dürüstçe yaklaşır, onların gösterdikleri çabalara saygı gösterir ve onları hak ettikleri şekilde ödüllendirirse, işgörenler de daha fazla çalışarak, örgüte zarar verecek faaliyetlerden kaçınarak, bu davranışların fazlasıyla karşılığını vermek zorunda oldukları yönünde kendini örgüte karşı borçlu hissedecektir. İşgörenlerin gösterdikleri çabalar karşısında örgütün kendisine düşen görevleri yerine getirmesi, yani psikolojik sözleşmenin bütün boyutlarıyla aktif şekilde işlemesi tarafların karşılıklı menfaat sağlamaları ile

neticelenecektir (Sharpe, 2007:3). Yükümlülüklerin karşılıklı olarak algılanma derecesi ne kadar yüksek olursa, sosyal ve maddi değişimin boyutu da o kadar güçlü olacak ve sürekli olarak taraflar birbirlerine katkıda bulunacakları için karşılıklı ilişkilere yarar sağlayacaktır (Baz vd., 2011:85).

Güven olgusu ise geçmiş on yıllarda olduğu gibi son yıllarda da her alanda oldukça tartışılan ve önemini koruyan örgütsel bir konudur. Güven olgusu, sosyal hayatın ve kişilerarası ilişkilerin belirleyiciliği, sürekliliği ve sıhhati açısından gerekli yapı taşlarından biridir. Örgütsel açıdan ele alındığında da güven olgusunun, örgütlerin devamlılığında, uzun vadede başarılı olmasında oldukça önemli bir rolü olduğu hususunda literatürde görüş birliği bulunmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda motive olabilmeleri ve örgüte fayda sağlayıcı çabalar gösterebilmeleri ancak çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine güven duymaları ile mümkündür (Kanten, 2012:4).

Bu çalışma, işgörenlerin resmi sözleşmelerin dışında örgütün ve kendisinin karşılıklı olarak yerine getirmesi gerektiğine inandığı yükümlülüklerinden oluşan ve önemi her geçen gün artan psikolojik sözleşme kavramının örgütsel güven üzerine etkisini ortaya koymaya odaklanmaktadır.

Bu kapsamda yapılan bu tez çalışmasının ilk bölümünde, psikolojik sözleşme kavramı, oluşumu, önemi, türleri, ihlalleri ve kuramsal temelleri, ikinci bölümde, ise güven kavramı, güvenin oluşumu ve türleri, örgütsel güven, örgütsel güvenin önemi ve modelleri gibi çalışma konusu ile ilgili literatürde yer alan bilgiler, kavramsal tartışmalar ve değerlendirmeler araştırmanın amacı kapsamında alt başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analiz edilmesi konularına yer verilerek araştırma bulgularının sunulmasına geçilmiştir. Sonuç bölümünde ise, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesine ve bu sonuçlar üzerinden uygulamacılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1.Kavram Olarak Sözleşme

Türk Dil Kurumu sözleşmeyi “*hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat*” olarak tanımlamıştır. Bunlardan kontrat, kökeni Roma Hukukuna dayanan “contractus” kelimesinin karşılığı olup, çoğu dillerde birbirine oldukça benzer bir şekilde kullanılmak suretiyle sözleşme kelimesinin neredeyse evrensel bir karşılığı haline gelmiştir (Rado, 1997:59). Kontrat ise, kökeni Roma Hukuku’na ve Latinceye dayanan bir sözcük olup dilimize Fransızcadan girmiştir.

Sözleşme yerine kullanılan sözcüklerden akit, Arapça kökenli bir sözcük olup düğüm anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, mukavele kelimesi de dilimize Arapçadan gelen ve sözleşme kavramının yerine kullanılabilen bir başka sözcüktür.

Sözleşme aynı zamanda, var olan anlaşmanın geçerliliğini kanıtlayan resmi ya da gayri resmi belge, mukavelename, kontrat nüshası anlamlarında da kullanılır (Doğan, 2006:1).

Sözleşmeler, işgörenlerin davranış düzlemine yön veren karşılıklı sözler dizisidir. İstihdam ilişkilerinin vazgeçilmez araçlarıdır. İşletmeler, işgörenler ve işverenler arasında bu tür sözleşmelerin olmaması durumunda, ilişkilerde boşluklar oluşacak, taraflar karşılıklı olarak belirsizlik içine girecek ve bu belirsizliğin getireceği olumsuzluklar meydana gelecektir. Karşılıklı olarak verilen sözler sözleşmenin oluşması için tek başına yeterli değildir. Bu sözlerin yanı sıra tarafların birbirlerine karşı oluşan yükümlülükleri sözleşmeleri meydana getirmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994:245).

Bu anlamda sözleşme, birden çok kişinin veya kuruluşun karşılıklı haklar kazanıp, yükümlülükler altına girmek için yaptıkları anlaşma diye tanımlanabilir (Dil Şahin, 2012:82). Psikolojik sözleşmeler temel olarak tarafların birbirlerine vaat ettiği inancına dayanan birtakım karşılıklı yükümlülükler setidir. Bu yükümlülükler, müşterekliğin ya da anlaşmanın derecesi belirsiz olsa dahi tarafların gelecekteki eylemlerine bağlılıklarını ifade eder (Rousseau 1995:6-9).

Amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya getirdikleri işgörenleri uyumlu bir biçimde emir-komuta etmek zorunda olan örgütler (Eroğlu, 2011:75) için sözleşmeler

var olması gereken yönetimsel bir araç konumundadır. Çünkü sözleşmeler örgütsel ve bireysel amaçları ve zorunlulukları ortaya koymaktadır. İşgören ve örgüt arasında oluşan ilişkileri ve karşılıklı katkıları taraflar sözleşmeler aracılığı ile sağlamayı kabul etmektedirler (Robinson vd., 1994: 137).

Örgütler henüz işe başlamadan işgörenleri ile yazılı veya sözlü bir sözleşme yaparak, işin içeriği, işin gerçekleştirilmesinde işgöreninden neleri talep edeceği ve bu gerçekleştirilen işin karşılığında işgörenler vereceği hususlarını ortaya koymuş olur (Çelikkol ve Özdaşlı, 2012:141). Genel olarak işgörenlerin davranışlarını belirleyen ve hedeflerine ulaşmaları için taraflara hizmet eden bir araç ve taraflar arasında bir değişim anlaşması olarak sözleşmeler, iş görenleri ve örgütü bir arada tutan, işgörenlerin iş yerlerine yaptıkları katkıların karşılığını öngören alma beklentileri ve taraflarca yerine getirilmesi gereken karşılıklı yükümlülükler şeklinde ifade edilebilir (Top, 2012:202).

1.2.Hukuki Açıdan Sözleşmeler

Sözleşme kavramı örgüt ve işgören arasındaki yükümlülüklerin örfi ve hukuki durumunu ortaya koymaktadır. Karşılıklı yükümlülük sahibi taraflar arasındaki sözleşmelerin hukuki boyut kazanarak yazılı hale gelmesi Sanayi Devrimiyle birlikte olmuştur. Bu iki taraf arasındaki uzaklığın artması ve daha profesyonel bir ilişkinin ortaya çıkması yazılı sözleşmeyi doğurmuştur. İlerleyen dönemlerde sendikal hareketlerin oluşmasıyla bu sözleşmeler toplu sözleşmeye dönüşmüş, devlet uzlaştırıcı ve denetleyici rolüyle sözleşmelerde üçüncü bir taraf olmuştur. Zamansal farklılıklar olsa da genel olarak tüm dünyada bu rollerle ve tarafların uyması gereken kurallarla ilgili birtakım yasal düzenlemeler doğmuştur (İşçi, 2010:9-10). Örgütlerin işgörenlerle karşılıklı yaptığı sözleşmeler kurulduğu ülkenin hukuk kurallarına ve uluslararası normlara uygun olmak zorundadır (Çetinkaya, 2014:10).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de istihdam ilişkileri ve sözleşmeleri düzenleyen hukuki normlar düzenlenmiş, sözleşme özgürlüğü anayasal bir hak olarak, “*Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir...*” denilerek Anayasamızın 48. Maddesinde güvence altına alınmıştır (Tekinsoy, 2002:4). Anayasal güvence altındaki özgür ve eşit irade sahibi bireylerin aralarında bir hukuksal ilişki kurma ya da bu ilişkiyi değiştirme ve kaldırma aracı olarak sözleşmeler, konumuz açısından özel hukuk alanında düzenlenmiştir. Sözleşmeler ile ilgili olarak Türk hukuk mevzuatında bu yasal düzenlemeler öncelikle Borçlar Hukukunda yer almış, daha sonrada Borçlar Hukukundan ayrılarak ortaya çıkmış yeni bir hukuk dalı olan İş

Hukukunda ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Koç, 2011:1). Borçlar Hukukuna göre sözleşme, belirli bir borç ilişkisini meydana getirmek üzere iki kişinin karşılıklı ve birbirine uygun şekilde irade açıklamaları ile kurulan bir hukuki muameledir (Reisoğlu, 2004:45). Çalışma konumuzu ilgilendiren hukuki sözleşme türleri hizmet sözleşmesi ve iş sözleşmesi olarak ayrı ayrı Türk Hukuk Mevzuatında tanımlanmıştır. Borçlar Hukuku kanununun 393.maddesinde “*Hizmet sözleşmesi, işçinin işverene bağımlı olarak belirli veya belirli olmayan süreyle iş görmeyi ve işverenin de ona zamana veya yapılan işe göre ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmedir. İşçinin işverene bir hizmeti kısmi süreli olarak düzenli biçimde yerine getirmeyi üstlendiği sözleşmeler de hizmet sözleşmesidir.*” şeklinde ifade edilmiştir. Yukarıda belirttiğimiz Borçlar Hukukundan ayrılarak istihdam ilişkilerini daha ayrıntılı olarak düzenlemiş olan 4857 sayılı İş Kanununda ise, çalışan “*bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi*” ve buradan hareketle iş sözleşmesi “*bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafında (işveren) ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan anlaşma*” olarak tanımlanmaktadır.

Bu hukuki tanımlar incelendiğinde lafzen örgüt ve işgörenin karşılıklı, uyumlu irade beyanlarından bahsedilse de yönetim alanında fiilen bundan anlayacağımız birbiriyle uyumlu davranış biçimleridir (Kılıçoğlu, 2003:35). Yani örgüt, işgörene emir ve talimatlar vererek işin yapılmasını sağlayacak; işgören de, bu çerçevede, örgütün beklentilerine uyarak iş görecektir. Bu özellik, iş sözleşmesini diğer iş görme sözleşmelerinden ayıran ölçüttür. İşgören, emeğini, belli bir ücret karşılığında örgütün hizmetine sunmakta, buna karşılık işin sonucuna ait sorumluluğu taşımamaktadır. Bu sözleşmeyle iş görme borcunun konusunu oluşturan iş, eşit ve özgür kişiler arasında bir hiyerarşinin kurulması ve bir tarafın diğerinin otoritesine rıza göstererek ondan emir alması şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşgören örgütün verdiği emirlere bağımlı olarak bir ücret karşılığında işi ifa etmektedir (Koç, 2011:7-8).

Yukardaki izahlardan ve hukuki tanımlardan anlaşılacağı üzere bir sözleşmenin iş sözleşmesi olarak nitelendirilebilmesi için belli başlı üç unsurunu içermesi gerekir. Bunlar; iş sözleşmesinin konusunu oluşturan iş, bu işin maddi bir karşılıkla görülmesi ve görülen işin bağımlılık ilişkisine dayanmasıdır (Karaman, 2008:17). İş sözleşmesi işgören ile örgütü karşılıklı haklarını korumak için birtakım yasal zorunluluklar içerir ve bu zorunlulukların ihlali halinde tarafları hukuki yaptırımlara zorlar (Keser, 2002:11).

1.3.Kavram Olarak Psikolojik Sözleşme

Modern yönetim ve örgüt kuramlarının etkisini göstermeye başladığı 1960'lı yıllar aynı zamanda istihdam ilişkilerinin dönüşümüne ve bireyselleşmenin önemine tanıklık etmiştir. Bu kuramlar içinde önemli ve öncü bir yeri olan “sistem yaklaşımı” çerçevesinde işgören, örgütsel çevre, örgütün var olan paydaşları ve örgütsel yapı gibi unsurlardaki değişim yeteneği başarının anahtarı olarak görülmüştür. Bu unsurlar arasındaki uyumu kolaylaştırmak ve gerekli değişimleri başarıyla gerçekleştirmek için işgörenlerin potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır (Demirkaya, 2006:6).

Rekabetin hızlı ve sürekli şekilde artması, bilimsel altyapı ve teknolojiye değişimler, küreselleşme ve iletişimde katkısıyla pazarlarda oluşan değişimler ve özellikle bireysel ihtiyaçların giderek farklılaşması nedeniyle örgütlerin bilgi üreten işgörenleri yapı içinde tutması günümüzde stratejik bir konu haline gelmiştir. Bu stratejinin bir sonucu olarak üretim faktörleri arasında emeğin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşgörenlerin yaptığı işten tatmin olmaları, işletmelerin vizyon, misyon ve politikalarını içselleştirmek suretiyle çalıştıkları örgütün bir parçası olmaktan mutlu olmaları (Noe, 1998:119), onlara eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanması örgütlerin özel amaçları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Hiçbir örgütün emrindeki işgörenlerin ve işbirliği yaptığı kişilerin yetenek ve arzularının ötesinde bir başarı sağlaması söz konusu olamaz. Bu nedenle insanların motive edilmesi, davranışını örgütün çıkarlarına göre uyumlaştırması, çaba ve faaliyetlerini işe ve amaca doğru yönlendirmesi gerekir (Baz vd., 2011:72). Örgütler bu uyum ve motivasyonu sağlayarak yazılı sözleşmelerdeki işgören sorumluluğunun üstünde katkıları işgörenlerinden beklemektedir. Onların etkinlik ve yaratıcılıklarını en üst seviyeye çıkarmalarını, güvenilir ve dürüst olmalarını istemekte, gerektiğinde sorumluluk alanında olmayan işleri de yapmalarını ve mesai dışında da çalışmalarını istemektedirler. İşgörenlerin ise bunun karşılığında örgütlerden maaş, ek ödeme, eğitim, sosyal güvenlik, kariyer gelişimi gibi değişik konularda farklı beklentileri bulunmaktadır (Çelikkol ve Özdaşlı, 2012:141). Çalışma yaşamında Durkheim'in de dediği gibi karşılaşılabilecek her beklentiye ve duruma iş sözleşmelerinde yer vermek mümkün değildir (Marshall, 1999:289). Bu bağlamda işgören ve örgütün bu tür farklı beklentileri iş sözleşmelerinde var olan boşluk ve belirsizlikleri ortaya çıkarmakta, yazılı sözleşmeleri yetersiz hale getirmekte ve psikolojik sözleşmelerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (İyigün ve Çetin, 2012:16).

Görüldüğü gibi işgörenlerin beklentisi sadece yazılı sözleşme ile belirtilen hususlardan ibaret değildir. Örgütlerinde benzer şekilde sözleşmede tanımlanan görevler dışında işgörenlerinden iş tanımları dışında birtakım fedakârlıklar beklemekte, performanslarını ve başarılarını en üst seviyelere koydukları bu beklentiler, psikolojik sözleşme olarak nitelendirilebilmektedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Bu zemin üzerine kurulan psikolojik sözleşmelerin, O'Donohue ve Nelson'a (2009) göre koşulların ve yükümlülüklerin yazılı resmi ve şekilsel olarak belirtildiği resmî ve yazılı iş sözleşmelerinin tersine daha çok örtük, bilişsel, algılamalara, sezgilere ve öngörülere dayalı olduğu söylenebilir (Çetinkaya, 2014:6).

Psikolojik sözleşmeler örgüt işgören arasında karşılıklılık prensibine bağlı, resmi ve yazılı olmayan, dinamik yapıda bir dizi algısal beklentileri kapsayan sözleşmelerdir. Algısal beklentiler örgüt ve işgörenlerin karşılıklı olarak riayet edecekleri vaatlerin ve sözlerin tutulmasına dönük zihinlerinde tasarladıkları inanç ve kararları kapsar (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:467).

1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramına Örgütsel Bağlamda Yaklaşımlar

Her ne kadar son yıllarda araştırmacıların psikolojik sözleşmeleri ve etkilerini, değişen istihdam ilişkilerini açıklamada önemli bir yönetim aracı olarak ele aldıkları görülse de (Özgen ve Özgen, 2010:3), teorik temellerini Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi ve Adams'ın (1965) eşitlik teorisinden alan psikolojik sözleşme yarım yüzyılı aşkın süredir sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiş, son 30 yıldır ise kavram, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarında sıklıkla yer almıştır (Baz vd., 2011:81). Varlığı bu süreç içinde bilinen ancak dönem dönem çalışma yaşamının koşullarına göre içeriği farklılaşan, yazında ilk kez Argyris tarafından 1960'ta kullanılan bir kavram olan psikolojik sözleşmeye, o yıllarda araştırmacılar ilgi göstermemiştir. Ancak 1980 ve 1990'lı yıllara gelindiğinde psikolojik sözleşme üzerinde çok konuşulan ve araştırmalar yapılan popüler (Freese ve Schalk, 2008:269) içeriği ve boyutları tartışmalı bir kavram haline gelmiştir (Çelikkol ve Özdaşlı, 2012:141). Özellikle 1990'ların ortalarına gelindiğinde kavram üzerine yapılan tartışmalar zirveye ulaşmıştır. Bu tartışmaların bir ucunda psikolojik sözleşmeyi işgörenin zihnindeki bir model olarak vurgulayan Denise M. Rousseau ve takipçileri tarafından ortaya konan fikirler bulunurken diğer ucunda işgören ve işveren arasındaki karşılıklı beklentileri içeren Argyris'in (1960) ve Schein'in (1970) çalışmaları bulunmaktadır (Petersitzke, 2009:15).

1960'lı yıllarda yönetim alanındaki çalışmalarda insan merkezli bilim adamlarından biri Chris Argyris'dir. Çalışmaları neticesinde psikolojik sözleşmenin işgören ve işveren arasındaki ilişkilerde, işgörenin resmi olmayan örgüt normlarına uyduğu durumlarda gerçekleştiğini söylemiştir. Argyris yayınlamış olduğu "Örgütsel Davranışın Anlaşılması" adlı kitabında işveren ile işgörenlerin sürekli bir ilişki içinde olduklarını ve örgütün etkinliğini, işgörenleriyle birlikte bu ilişki içinde oluşan psikolojik sözleşmelerin varlığına bağlamıştır (Buranapın, 2007:14-15; Bacilli, 2001:12). Yine Argyris'in 1964 yılında çıkardığı "Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek" adlı eseri, işveren ve işgören arasındaki ilişkileri irdeleyen ve psikolojik sözleşmenin temellerini atan ilk somut çalışmadır. O yıllarda Argyris, iki ayrı fabrikada gözlem ve mülakatlarla konuyu incelemiştir (Kıyık, 2011:38-39). Araştırmaların sonucunda işgörelere işin yapılması esnasında özgür bir ortam sağlanırsa, kültürlerine ve değerlerine saygı gösterilirse, yeterli ücret ve iş güvenliği verilirse yüksek üretim yapacakları ve daha az şikâyet edecekleri sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, Argyris işgörenlerin etkinliklerinin artırılması için resmi sözleşmelerin dışında ilişkilerin öneminden bahsetmiştir (Baz vd.,2011:83). Argyris psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde var olan çatışmalar, devamsızlık ve işten ayrılma, işyerinde huzursuzluk ve yapılan işten tatmin olmama gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan, resmi sözleşmelerin dışındaki işgören ve işveren ilişkisi olarak ifade etmiş (Buranapın, 2007:14-15) fakat kavramı "Psikolojik İş Sözleşmesi" olarak adlandırmıştır (Suazo, 2003:3).

1962 yılında psikolojik sözleşme kavramının isim babası olan Levinson, Argyris gibi işveren ve işgören arasındaki karşılıklı ilişkiyi düzenleyen beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan (karşılıklı örtük beklentileri gösteren) sözleşme olarak ifade etmiştir (Mimaroğlu 2008:50, Baz vd., 2011:83). Bu benzerliklere rağmen Argyris'in görüşlerinin aksine Levinson psikolojik sözleşmenin sadece örgütte karşılaşılan olumsuz koşullarda kullanılmayacağı üzerinde durmuştur. Ayrıca yaptığı çalışmalarıyla psikolojik sözleşmenin özellikleri olarak sözleşme taraflarının bağımlılığı, psikolojik mesafe, psikolojik sözleşmenin dinamikliği, duygusallığı ve algısalığı ilkelerini belirleyerek alana önemli katkılar sağlamıştır (Türker, 2010:3). Levinson ve arkadaşlarının araştırmaları psikolojik sözleşmeyle ilgili ilk derinlemesine analizleri kapsamaktadır ve yazında çağdaş psikolojik sözleşme teorileri için öncü olarak kabul edilmektedir (Aykanat, 2014:7).

Levinson ile paralel olarak Scheinde psikolojik sözleşmeyi; örgütte çalışan işgören ve onun işverenlerinin karşılıklı beklentileri hakkında sahip oldukları inançlarının entegre olmuş hali olarak tanımlamıştır. Bu anlamda tanım işgören ve işveren arasında var olan fakat sözlü olmayan karşılıklı beklentilerdir (Schein 1980:65). Bir örgütte karşılıklı beklentiler içinde bulunan her birey için, farklı bir psikolojik sözleşme oluşturulur ve bu sözleşmeler kesintisiz devam eder. Schein psikolojik sözleşme tanımına iki yeni boyut kazandırmıştır. Bunları işgörenlerin örgüt otoritesini özgür iradeleri ile kabul etmeleri ve yürütülen örgütsel faaliyetleri etkileyeceklerine olan inançları olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda, sahip olduğu psikolojik sözleşmenin işgörenlerin davranış düzlemi üzerinde önemli derecede etkiye sahip olduğunu da ortaya koyarak, işgören davranışlarının anlaşılabilmesinde psikolojik sözleşmenin önemli bir konu olduğundan bahsetmiştir. Yazara göre, insanların verimli çalışıp çalışmadıkları, örgütü ve hedeflerini destekleyip desteklemedikleri ve örgüte bağlılıkları gibi konular şu iki duruma bağlıdır. Bunlardan birincisi örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi, diğeri ise karşılıklı değişimde bulunan unsurların özellikleridir (Erdal Akyüz, 2014:8-9).

Konuya katkı yapan bir diğeri isim olan Kotter “Psikolojik Sözleşme” isimli ampirik çalışmasında taraflar arasındaki beklenti alanlarını tanımlamış; tarafların beklentilerini eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak ayırt etmiş; eşleşmiş beklentilerin işgörenin iş tatmini ile verimliliğin artmasına ve azalan işgücü devrine sebep olduğunu ispatlamıştır. Yazar psikolojik sözleşme kavramını örgüt ve örgüt yapısı içinde bulunan işgörenler arasında örtük şekilde veya söze dökülmemiş, karşılıklı maddi ve manevi değişimi esas alan, psikolojik yönü ağır basan sözleşme olarak ifade etmiştir (Kotter, 1973 :92-93).

Daha sonraki yıllarda Radford ve Larwood (1982); Boss (1985),Herriot Pemberton (1997), Guest (1998), Sparrow ve Cooper (1998) (Türker 2010:6) gibi konuya katkıda bulunan araştırmacılar da kavramı karşılıklı olarak, hem işveren hem de işgörenin beklentileri ve yükümlülükleri şeklinde açıklamışlardır (Özgen ve Özgen, 2010:3).

Buraya kadar bahsedilen bilim insanlarının psikolojik sözleşme tanımlarının ortak noktası; işgörenin ve örgütün karşılıklı değişimini oluşturan yükümlülükler ilişkisi olduğu söylenebilir (Aykanat, 2014:11).

1.3.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İşgören Bağlamında Yaklaşımlar

İşgören odaklı psikolojik sözleşme tanımı hakkında yapılan bilimsel çalışmalarda Rousseau'nun kavramsallaştırması ve konuya katkısı, Levinson ve Schein'in çalışmalarından sonra yazında en büyük etkiye sahiptir. 1989 yılındaki çalışmasında Rousseau'nun psikolojik sözleşmenin sadece kavramsallaştırılması noktasında temel bir değişim ortaya koymasından değil aynı zamanda psikolojik sözleşmenin çalışma mantığı ve metodolojik olarak sınanabilirliğini sağlamak açısından geliştirdiği yöntemden ileri gelmektedir. Rousseau'nun bu makalesi psikolojik sözleşme kavramının içeriğiyle ilgili bir geçişi işaretlemiş ve bu alanı canlandırılmada önemli bir rol oynamıştır (Conway ve Briner, 2005:14). Rousseau'nun, psikolojik sözleşme kavramını araştıranların yaklaşımlarını birleştirmeyi büyük ölçüde başardığı söylenebilir. Birçok çalışma Rousseau'nun sözleşme tanımını kabul etmiş (1989) ve onun eserlerini referans olarak kullanmıştır (Cihangiroğlu ve Şahin,2010:3, Aykanat, 2014:10).

Rousseau, psikolojik sözleşmeyi işgören ile işveren arasındaki ilişkinin içeriğinde ortaya çıkan işgörenlerin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inanışları olarak ifade ederek, psikolojik sözleşme kavramını daha önceki tanımlara göre oldukça daraltılmıştır (Çetinkaya, 2014:7). Bu daraltılmış tanıma göre psikolojik sözleşmede daha önce yapılan tanımlardan farklı olarak işveren ve işgörenin oluşturduğu iki taraf ve tarafların karşılıklı beklentileri bulunmamaktadır; çünkü yeni kavramsallaştırmaya göre psikolojik sözleşmeler işgörenin zihin dünyasında örgütün nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu bakış açısında örgüt bir sözleşmenin bir tarafı olmaktan ziyade işgörenin psikolojik sözleşmesini meydana getiren çevresel etkileri ve şartları meydana getirmektedir. Bu çevre ve şartlar işgörenlerin örgüte sunmayı planladıkları üstün çaba, fedakârlık ve sadakat gibi katkıları karşılığında, hak ettiklerini düşündükleri maddi karşılık, iş güvencesi, terfi ve benzeri hususlarda örgütten almayı düşündükleri kapsamaktadır (Rousseau, 1990:390).

Psikolojik sözleşme konusunda yapılan ilk çalışmalar, işgören-işveren arasındaki maddi ve manevi karşılıklı yükümlülükler odaklanmışken (Kickul, 2001:291), Rousseau'nun tanımı bireyin zihinsel algılamasına ve algılanan vaatlere dayalı yükümlülükler odaklanmıştır. Bu tanımla birlikte kavramın odağı, karşılıklı ilişki boyutundan birey boyutunda değerlendirilmeye başlanmıştır. Rousseau'nun psikolojik sözleşme kavramına bu bakışı bir milat olacak ve sonraki çalışmalar genellikle merkezine bireyin zihinsel algısını koyacaktır (Coyle vd., 2000:903). Bu bakış açısına

sahip araştırmacılar, kavramı örgüt çerçevesinden incelemenin zorlukları olduğu hususunda genel olarak hem fikirdirler. Schalk ve Freese (1993), örgüt yapısında var olan aktör fazlalığı nedeniyle örgütsel beklentilerin tek biçimli olamayacağını savunarak kavramın daha çok bireysel olarak ele alınmasının ve bilimsel çalışmalarda işgören tarafının incelenmesinin ve analiz edilmesinin kolay ve sağlıklı sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Herriot ve diğerleri (1997) ve daha sonraları Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) de, karşılıklılığın merkezde olduğu çalışmaların yerine işgören tarafında karşılıklılığın oluşumunu incelemeyi tercih etmişlerdir. Tanımlarda üzerinde durulan nokta ilişkinin kendisinden ziyade karşılıklı değışim ilişkileri çerçevesinde bireysel düzeydeki inançlar üzerine yoğunlaşmaktadır (Baz vd., 2011:84). Dolayısıyla birçok araştırmacı Rousseau (1989, 1990, 1995, 2005) gibi psikolojik sözleşmelerin yalnızca işgören merkezli bir olgu olduğunu düşünmektedir.

Bu tarihlere kadar yapılan bilimsel çalışmalardan farklı olarak geliştirilen bu paradigmanın önemi; bilgi toplumuna geçerek değeri artan, ancak iş güvenliği ve özlük hakları gibi hususlarda kayıplar yaşıyan işgöreni merkeze almasıdır (Türker, 2010:5). Bu bakış işgörenlerin ekonomik açıdan işverenlere bağımlı olması nedeniyle bireyin beklenti ve yükümlülüklerinin, örgütün beklentileri ve yükümlülüklerine nazaran zarar görmeye daha müsait olması nedeniyle Rousseau'nun işgörenin bilişsel ve algısal yönünü dikkate almayı öngörmesinden kaynaklanmaktadır (Aykanat, 2014:25).

Yine bireyi temel alan Lucero, Allen, Schmedemann gibi araştırmacılar psikolojik sözleşmeyi işgörenin yükümlülüklerine olan inançları ve taahhütlerine ilişkin algıları olarak ortaya koymuşlardır (Morrison ve Robinson, 1997:228). Bunun yanı sıra Robinson ve Morrison (1995, 1996, 1997), Shore ve Tetrick (1994), Lucero ve Allen (1994), McLean Parks ve Schmedemann (1994), William ve Turnley'de (2000) işgören merkezli bakış açısına sahiptir (Türker, 2010:6). Onlara göre psikolojik sözleşme temelde işgörenlerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı sonucu ortaya çıkan, beklentiler sonucu oluşan yükümlülüklerin ve karşılıklı vaatlerin ifa edilmesini kolaylaştıran işgören zihnindeki bir şemadır (Çelikkol ve Özdaşlı, 2012:143).

Schalk, Bosch ve Freese'e (1994) göre işgören ve yönetim arasındaki ilişki iki şekilde açıklanabilmektedir. Bunlar örtülü ilişki (psikolojik sözleşme) ve açık (sözleşme) olarak ifade edilebilir.

Sims (1994:225) ise psikolojik sözleşmeyi, kişisel bakış açısıyla işgörenin, istihdam ilişkisi çerçevesinde kendisi ve örgütü arasındaki karşılıklı alışverişe ilişkin oluşturduğu beklentiler seti olarak tanımlamaktadır.

Freese ve Schalk, (1995) işgörenin öznel olarak işverene karşı yükümlü olduğu ifa ile işverenin kendisine karşı yükümlü olduğu için sağlaması gereken imkânlardan oluşan algı olarak görmektedirler.

Herriot ve Pemberton (1995) iş ilişkilerinde çalışan ve yönetimin örgütsel ve kişisel olarak ima ettikleri yükümlülüklerin algısı olarak tanımlamıştır.

Robinson (1996:575) psikolojik sözleşmelerin algısal olduğu yönünü vurgulayarak, beklentiler sonucu ortaya çıkan genel inanç ve tutumlar hakkında ortaya çıkarılacak davranışların örgütlerde fark edilmesini sağlamakta olduğunu ortaya koymuştur.

Herriot (1997) işgören ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma olarak tanımlamıştır.

McLean Parks vd., (1998:698) tarafından gerçekleştirilen tanıma göre ise psikolojik sözleşmeler işgörenin, yerine getirmesi gereken (işverene karşı yükümlülükleri) ve işverenin yapması gerekenler (karşılığında neler alması gerektiği) hakkında zihinsel olarak oluşturduğu, özgün yapıya sahip karşılıklı beklentiler setidir.

Conway ve Briner (2005:24) 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 söylemek mümkündür.

Walker ve Hutton (2006:434) psikolojik sözleşme işgörenin algılarına bağlı olarak, örgüt ve kendisi ile ilgili olarak yapılması gerektiğine inandığı yükümlülükleri ifade eden bir kavramdır.

O'Donohue ve Nelson (2009)'da çalışma şartlarının ve karşılıklı yükümlülüklerin resmi ve metinsel olarak ifade edildiği iş sözleşmelerin tersine psikolojik sözleşmelerin daha çok işgörenlerin örgütleri için örtük bir şekilde algı, sezgi ve öngörü gibi zihinsel ve nesnel olmayan beklentiler çerçevesinde oluştuğunu ifade etmektedirler.

Yukarıdaki bütün tanımlar ve açıklamalar çerçevesinde psikolojik sözleşmeyi, istihdam ilişkileri çerçevesinde yazılı, görsel, sözlü ve davranışsal bir takım mesajların alınması ve yorumlanması sonucu oluşan işgören algıları ile kendisinin ve örgütün yerine getirmesi gereken yükümlülükler noktasında işgörenlerin zihinlerinde oluşan

beklentiler kümesi olarak tanımlayabiliriz. Daha genel bir ifade ile işgörenin örgüt içinden, örgüt dışından elde ettiği verileri kişisel özellik ve tecrübeleriyle değerlendirerek, kendi bireysel algı ve yorumuyla sözleşme taraflarının yükümlülükleri olarak kabul ettiği öznel sözleşme maddeleri bütünü olarak tanımlayabiliriz (Türker, 2010:6).

Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994), Sims (1994), McLean Parks ve Kidder (1994), Herriot ve Pemberton (1995), Hiltrop (1995), Pascale (1995), Rousseau (1996), Morrison ve Robinson (1997) gibi araştırmacılar arasında psikolojik sözleşmenin içeriğinin tam olarak ne olduğu konusunda fikir birliği bulunmamasına karşın son yıllarda kavramın içeriğinde değişim olduğu konusunda hem fikirdirler (Mimaroglu, 2008:15).

1.4.Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullanan araştırmacılar Schein (1965), Kotter (1976), Levinson vd. (1962) sosyal değişim kuramı temelinde karşılıklı beklentiler çerçevesinde kavramı ele almışlardır. Bu araştırmacılar Psikolojik sözleşmelerin temeline beklentileri yerleştirmişlerdir (Büyükyılmaz, 2013:15).

Rousseau'ya (1990) göre işgören ilk işe başladığında birçok beklenti içinde bulunacak, ancak örgütteki şartlar bu beklentilerinden farklılık gösterebilecektir. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışan geçmiş tecrübeler, sosyal normlar ya da çeşitli gözlemlerden kaynaklanabilen yüksek maaş, terfi ettirilme, sevdiği işi yapma gibi beklentiler içinde olabilmektedir. Bu beklentilerden farklı olarak psikolojik sözleşmenin, örgüt ve işgörenler arasında bulunan karşılıklı mesuliyetlerle ilgili işgören "inançlarına" dayandığını söylemek mümkündür. Bu inançlar bireylerin, çok çalışma, sadakat, üstün çaba ve fedakarlık gibi örgüte olan katkıları karşılığında, onlara yüksek ödemeler, iş güvencesi, terfi gibi benzeri özlük hakları ve teşviklerin verilmesine ilişkin kişisel algıları, beklentileri, inançları, içeren bir kavram olduğu söylenebilir (Demiral, 2008:42). Psikolojik sözleşme; işgören ile örgüt arasındaki değişim ilişkisine dair algılanan sözleşmenin içeriğini oluşturan durum ve şartları belirleyen bireysel bir şemadan oluşmaktadır. Ortaya çıkması ise işgören veya örgütten birinin diğerine karşı gerçekleştirmek üzere bir söz verdiği, lehine olacak şekilde bir katılım sağlayacağına veya birtakım katkılar sunacağına inanması durumunda gerçekleşir (Robinson ve Rousseau, 1997:228). Başka bir şekilde izah etmek gerekir ise psikolojik sözleşme; beklentilerin aksine, karşılıklı değişim ilişkisi içinde karşı tarafın sağlamakla yükümlü

olduğuna inanılan ve vaatlerinden kaynaklanan inançları kapsamaktadır (Walker ve Hutton, 2006:434). Psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentiler bu algılanan vaatlerden oluştuğu için, diğer sıradan beklentilerden farklı ve daha güçlüdür (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:680).

İşgörenler işe örgüt yapısına dâhil olduklarında gerçekçi olmayan bazı beklentilere sahip olabilmekte ve bu türden beklentiler karşılanmadığı takdirde ise tatminsizlik problemleri ya da düşük verimlilik ve etkinlik seviyeleri ile iş görmektedirler. Ancak psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği durumlarda işgörenlerin gösterdiği reaksiyonlar sıradan beklentilere göre çok daha şiddetli ve kötü sonuçlara sebep olmaktadır. Örneğin; bir işgören ne kadar iyi çalışırsa o kadar çok ücret artışının örgüt tarafından yapılacağı gibi bir beklenti içinde olabilir. Bu beklentisi karşılanmadığında ise doğal olarak hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık başka bir işgörende sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı algısı örgütsel çevre içinde oluşturulmuşsa ve bu gerçekleşmezse, işgören kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır (Çetinkaya, 2004:74).

1.5.Psikolojik Sözleşmenin Şartları

Bir resmi ve yazılı sözleşmenin kurulması için daha önceki tanımlarımızdan hatırlayacağımız gibi tarafların karşılıklı ve birbirine uygun özgür irade beyanlarında bulunmaları gerekmektedir. Yani sözleşmelerin şartları tartışılarak, görüşerek ve bunun sonucunda mutabakata ulaşarak oluşturulur (Kartal, 2008:14). Bu anlamda sözleşme özgürlüğü bireyin davranışlarını kendi iradesiyle belirleyebilme yetisini, bir diğer ifadeyle seçebilme iktidarını ifade eder. İnsanın özgür olması ve iradesini istediği şekilde kullanabilmesi sözleşmelerin temel iki ön şartı olarak kabul edilmektedir. İradesiyle hareket eden kişi, kendi menfaatine en uygun olanı seçeceği için yapmış olduğu bu seçim, onun için aynı zamanda adil bir sonuç doğuracaktır. Bu yaklaşıma göre, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kişilerin özgür iradesi ile oluşturdukları sözleşme, onlar için hem en adil hem de iyidir. Zira hiçbir kişi, kendi menfaati aleyhine olabilecek sözleşmenin tarafı olmaz. Her iki tarafta, menfaatlerine uygun olanı seçtiklerinde, meydana gelen sözleşme, adil bir sözleşme olacaktır (Şahin, 2008:8-9). Eğer kişiler istedikleri sözleşmeyi ve bu sözleşmelerin şartlarını belirleyebilme özgürlüğüne sahip değillerse, o sözleşme bir borç ve hak doğurmaz (Kılıçoğlu, 2003:149).

İşgörenlerin özgür ve adil bir sözleşme yapabilme iradeleri kendi işgörmeye yeteneklerine ve örgüte sağlayabilecekleri katma değer yüksekliğine bağlıdır. İşgörenin örgüte sunacağı katma değer yüksek olabilmesi, işgörenin zihinsel ve duygusal yeteneğinin yüksekliğine ve böyle bir katkıyı ortaya koyma istekliliğine bağlıdır. Zihinsel ve duygusal yetenekleri düşük olan işgörenlerin bilgi temelli endüstrilerde, fazla bir güçleri olmayacaktır. Psikolojik sözleşmelerin bireylerin örgütlerle gerçekleştirdiği rızaya dayalı anlaşmalar olduğu noktasından yola çıkarsak, çalışma ya da işten ayrılmayı seçme özgürlükleri olmayan yani örgütle arasında güçlü bir remi sözleşmeleri mevcut olmayan işgörenlerin güçlü bir psikolojik sözleşmelerinden de bahsedilemez (Kidder, 2002:603; Rousseau ve Schalk, 2000:142).

Psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesinin ön koşullardan biri yukarıda bahsedilen işgörenin özgür iradesi diğeri ise sosyal kararlılıktır (Morrison, 1994:355). Kişiler, kendi özgür iradeleri ve menfaatlerine uygun olarak gerçekleştirmiş oldukları sözleşmelerin sonuçlarına katlanmalı ve bu sözleşmeler ile bağlı olmalıdırlar. Değişim ilişkisinde gelecekte elde edilecek maddi ve manevi ödül alınacağına ilişkin sözlerin varlığı olmadan tarafların birbirine katkıda bulunması için gerekli olan harekete geçirici motivasyon unsurlarından bahsedilemez ve bunun bir sonucu olarak ilişkinin devamı tehlikeye girer. Hem işgören, hem de örgüt geleceğe dair sözleşmeleri oluşturmadan, öncelikle karşısındakinin iyi niyetli davranacağına ve anlaşma maddelerine uyacağına güven duyması gereklidir. Bu güven, sosyal kararlılık ve bağımlılığın oluşumunda önemli bir destekleyicidir (Kidder, 2002:603, Rousseau ve Schalk, 2000:142).

1.6 Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler yazılı ve resmi sözleşmeler gibi açıktan tespit edilebilecek sözleşmeler değildir. Tam tersine bireysel algılara dayalı olarak, işgörenin zihinsel dünyasında oluşan şemalar şeklinde ve genelde dışardan gözlenmeleri zor olan örtük sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmenin tarafları arasında diğer sözleşmelerde olduğu gibi karşılıklı yükümlülüklerin meydana getirdiği bir bağımlılık ilişkisi vardır. Bu bağımlılık zamana ve kişilere göre değişim gösterdiği için psikolojik sözleşmelerde yapısı gereği statik değildir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013:207). Bu çerçeveden incelendiğinde psikolojik sözleşmelere dair genel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Morrison, 1994:354-355, Sels vd., 2004:461-488, Mimaraglu, 2008:35, Dil Şahin, 2010:88) :

1- Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler çoğunlukla konuşulmamakta, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişmektedir.

Rousseau'ya göre resmi iş sözleşmelerinde tarafların birbirine karşı olan yükümlülükleri, örgüt ve işgören arasında açık ve detaylı şekilde görüşülebilir. Örneğin bir işgören staj yaptığı sürede ödüllendirme sistemi hakkında yöneticilerle görüşülebilir veya örgütte bulunduğu süreç içinde sosyal öğrenme ile diğer işgörenlerin tecrübeleri aracılığıyla gelecekte yaşayabileceklerine ilişkin analiz yapılabilir. Buna karşın psikolojik sözleşmeye ait olan örtülü sözleşme unsurları genellikle işgören ile yönetim arasındaki anlaşmanın görünmeyen, yazılı olmayan ve kelimelere dökülmemiş ama karşılıklı beklentilerden oluşan bölümünü oluşturmaktadır (Millward ve Brewerton, 1999:254-255).

Psikolojik sözleşmelerin dillendirilmemelerinin nedenleri, tarafların karşılıklı olarak beklentilerinin içeriğiyle ilgili birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten karşılıklı bilgi eksiklikleri olması, bazı beklentilerin taraflarca konuşulmasına gerek olmadığı düşünülmesi nedeniyle karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması, kültür ve evren tasavvurunun oluşturduğu normlar tarafların sahip olduğu beklentileri hakkında karşı tarafça hoş karşılanmaması ve son olarak tarafların beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı taraf üzerinde hayal kırıklıklarına neden olacağı endişesi sayılabilir (Mimaroglu, 2008:50).

Hangi sebeple olursa olsun yazılı veya sözlü olarak ifade edilmeyen konuları, işgören kendi algısı çerçevesinde örgütleyecek, yorumlayacak ve anlamlı hale getirecektir (İnceoğlu, 2011:85). İşgören içinde bulunduğu örgütü algılamasında beklentileri, geçmiş tecrübeleri, toplumsal ve kültürel değerleri etkili olacaktır (Cücelioğlu, 2004:118). Bu algılar soyut ve karmaşık olmakla birlikte değişime karşı direnç gösterirler. Bireyler sözlü bir iletişim olmaksızın bu algı ve senaryoları geliştirebilirler. Algılar yüksek derecede yapılandırılmış olup bir taraftan örgütsel olayları yorumlamada ve anlamlandırmada bireylere yardım ederken diğer taraftan davranışlara yol gösterici bir görev yapmaktadırlar (Shore ve Tetrick, 1994:91-109).

1990 ve sonrasında Rousseau'nun psikolojik sözleşmeyi yeniden tanımlamasıyla psikolojik sözleşmelerin konuşulmayan konuların yanı sıra, bireyin algılayıp yorumladığı açık ve kapalı tüm sözler, tutum ve davranışlar, iş ilişkisindeki taahhütler kapsamına giren bütün konuları içerdiği genel kabul görmektedir (Türker, 2010:18). Konuyla ilgili tanımlardan da anımsanacağı üzere psikolojik sözleşme işgören ve örgüt arasında karşılıklı beklentilere dayanan, yazıya dökülmemiş hatta sözle ifade edilmemiş

algısal yönleri olan sözleşmelerdir (Rousseau,1990:390; Robinson, 1996:575, Guest, 1998:651). Psikolojik sözleşmeler insanoğlunun zihin dünyasının algılara dayalı olduğuna dair verilebilecek örnekler içinde en önemlilerinden biridir. İnsanlar, diğer insanları kendi algıları nazarından idrak etme eğilimi içerisindedir. Dolayısıyla; işgörenler örgütün bireysel anlamda kendisinden neyi gerçekleştirmesini beklediğini ve kendisinden yapılması istenenin karşılığında neyin vaat edildiğini zihinsel olarak belirleyeceklerdir (French vd., 2011:95). Tüm bunlara ek olarak, psikolojik sözleşmenin kişisel algılara dayalı olması nedeniyle kişi gerçekleştirdiği sosyal roller oranında birden fazla aynı anda sözleşmeye sahip olabilmektedir. Kişinin çalıştığı örgütteki çeşitli taraflarla farklı psikolojik sözleşmeleri bulunabilir. Bununla birlikte bu bireysel psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak birbirleriyle uyumadığı gibi açık da olmayabilir (Tipples vd., 2007:34).

Ayrıca, işgörenlerin örgüt içinde meydana gelen her türlü iş ve işlemleri ya da olayları tecrübeleri, zihinsel şemaları ve bunların sonucu oluşan beklentileri nedeniyle aynı çevre ve şartlarda oluşan psikolojik sözleşmeleri farklı yükümlülük algılamalarıyla sonuçlanacaktır (Morrison ve Robinson, 1997:231). İşgören odaklı bakışta önemli olan nokta, karşılıklı yükümlülüklerin öznel olması ve psikolojik sözleşmelerin açık olarak ortaya konulduğu gibi taraflar arasında gizli kalmış olabileceğidir. Aynı zamanda bu sözleşmenin içeriğinin karşılama düzeyine ilişkin inançta kişilere göre değişebilmektedir (İşçi, 2010:13). Karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanmalarına karşın psikolojik sözleşmeler algıya dayandığı için sadece işgören ya da her iki taraf da aralarında bir sözleşmenin var olup olmadığı veya varolan sözleşmenin içeriği hakkında aynı görüşte olamayabilir. Bu nedenle gerçekten bir psikolojik sözleşme var olsa dahi işgörenler, örgüt ve yöneticiler sözleşmenin yükümlülükleri, detayları ve işleyişi gibi hususlarda hemfikir olmayabilirler (Rousseau, 1989:124; Shore ve Tetrick, 1994:92; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:905; Petersitzke, 2009:33). Örneğin iki işgörenin de aynı zamanda aynı pozisyona başvurması kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir. Örgütün “mükemmel” olarak nitelendiği eğitim faaliyetleri, işgörenler açısından farklı değerlendirilebilir (Çetinkaya, 2014:12).

2- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine karşılıklı bağımlıdır.

Daha önceki yıllarda yapılan çalışmalar psikolojik sözleşmeleri, istihdam ilişkilerine ilişkin zihinsel varsayımlar olarak ifade etseler de yeni yapılan bir takım çalışmalar işgörenin, kendisiyle işvereni arasındaki karşılıklı söz verme neticesi ortaya

çıkan anlaşmanın içeriğine ilişkin inancına odaklanmıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:8). Psikolojik sözleşmesini oluşturan birey algılarını (inançlarını), adaletli uygulamalar ve güven duygusu üzerine inşa etmektedir. Sözleşme maddeleri de bireyin doğruluk, adaletli uygulama ve güven kavramlarını algılayışı üzerine inşa edileceğinden sözleşmenin bireye has olması kaçınılmaz olacaktır (Türker, 2010:5).

Fakat diğer taraftan karşılıklı olarak borçlu alacaklı ilişkisi üzerine kurulu bir alışveriş olarak değerlendirilebilecek psikolojik sözleşme kavramı sosyal değişim ve karşılıklılık kuramları temelinde değerlendirilmelidir. Yani karşılıklı beklentiler ve yükümlülüklerden oluşan psikolojik sözleşmelerde taraflardan birinin bulunmaması demek gerçekte sözleşmenin hiç doğmaması demektir. Sonuç olarak örgüt ve işgörenlerin birbirine bağımlı oldukları bir ilişki söz konusudur. Psikolojik sözleşmeler iki tarafın içinde bulunduğu ilişkiyle doğrudan bağlantılıdır. Her iki tarafında tek başlarına bir sözleşme oluşturmalarından bahsetmek mümkün değildir (Schalk ve Freese, 1996). Örgüt, işgörenleri için ücret ödemek, iş güvenliği ve istihdam güvencesi sağlamak, dürüst ve adil davranmak gibi yükümlülüklerini gerçekleştirirken bunun karşılığında işgörenlerden örgüt için kendi iş tanımlarını ve görevlendirmelerini aşan katkılar yapmalarını, örgütün değerlerine bağılı kalmalarını beklemektedir (Türker, 2010:3).

Bu bağlamda kavram, örgüt ile işgörenler arasında tarafların karşılıklı olarak yerine getirmek ile sorumlu oldukları bir çerçeveye oturur (Edwards ve Karau, 2007:68). Bu sorumluluklar örgüt ve işgörenler arasında eylemler ve performans düzeyleri ile ilgili beklentilerinde, karşılıklı güven, işbirliği ve gönüllülük esasına dayanır (Morris ve Fieldman, 1996:989). Taraflar birbirine ihtiyaç duyar ve teknik olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Birbirine bağımlı olmak, insanoğlunun fizyolojik ve psikolojik olarak eksikliğinin bir sonucu olup, yönetim dolayısıyla iş ilişkilerinde de olgun bir ilişkiyi sürdürmek bir zorunluluktur. “Taraflar açısından hangi taraf, hangi tarafa ihtiyaç duyar?” sorusu için verilebilecek uzun vadeli cevap “Her iki taraf birbirine ihtiyaç duyar.” olacaktır. İnsanlar doğası gereği boşluktan hoşlanmaz ve kime, neye bağılı olabileceğini bilme ihtiyacına sahiptirler. Psikolojik sözleşmenin bu tarafı sadakati derinden etkiler (Morrison, 1994:355). Taraflarca yükümlülüklerin algılanma derecesinin boyutu ne kadar yüksek olursa, taraflar arasındaki maddi ve sosyal değişim ilişkileri de o kadar güçlü olacaktır. Ayrıca taraflar karşılıklı olarak birbirlerine katkıda bulunacakları için ilişki güçlenecek ve örgüt yapısı sağlıklı hale gelecektir (Mimaroglu, 2008:53).

3- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir.

Örgüt ve işgörenin üzerinde müzakere ettiği, karşılıklı maddeleri kodlanmış iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmeler Hiltrop'a (1996) göre, sözleşmenin meydana getirilme aşamasında tüm detayların belirlenmesi mümkün olmadığı için gönüllülük esasına dayalı, sübjektif, dinamik ve informal yapıdadır (Çetinkaya, 2014:12). İşgören algılarındaki yaşanan değişiklikler, örgütsel ve çevresel faktörlerdeki değişim nedeniyle psikolojik sözleşmeler kesin ve açık şekilde kurulamazlar. Çünkü bu değişimler işgörenin niyet ettiği katkıları ve örgütten umduğu kazanımları ile örgütün kazançlar konusunda beklediği ve teklif ettiği veya vermeyi düşündüğü ödülleri sürekli bir dönüşüme uğratacaktır. Sıklıkla, süreç içerisinde taraflar karşılıklı olarak sağlamayı düşündükleri faydayı hesaplamak için fayda-maliyet analizleri yapacaktır. Böylece, yapılan analizler ışığında işgören örgüte sunmak istediği katkıyı ve bunun karşılığında beklediği kazanımları; örgütte de işgörenden beklediği kazancı ve ona vermeyi vaat ettiği ödülü ortaya çıkan yeni durumlara göre güncelleyecektir (Newstrom ve Davis, 2002:79-80).

Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri örgütsel değişim, pozisyon değiştirme, ruhsal ve kültürel değişimler, yaşlanma ve sözleşmenin süresine göre herhangi bir formal çaba olmadan değişecektir. Psikolojik sözleşmeler işgörenlerin, örgütün kendilerinden ne beklediğinin ve buna nasıl cevap vermeleri gerektiğinin farkında olmaları ve örgütün kendilerine sağlayacağı ücret, terfi, ödüller gibi olanakları bilmelerini sağlayarak belirsizliği azaltmakta ve öngörü yapabilme olanağı sunmaktadır. Bu noktada psikolojik sözleşme bir kere şekillendirildikten sonra değişmeden kalan statik nitelikte değil, örgütsel şartlara bağlı olarak zaman içinde değiştirilebilen ve geliştirilebilen yani dinamik niteliğe sahip bir sözleşmedir (Bilgin, 2007:5, Sharpe, 2007:3, Demiral, 2008:46).

Sadece örgütsel şartları değil bireyin algılarını da değiştiren çevre, insanlar, sosyo-ekonomik durum ve iş ilişkilerindeki değişiklikler, özel hayatındaki gelişmeler, olgunlaşma gibi diğer unsurlar da sözleşme şartlarının yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir (Atakan, 2011:9). İşgörenler, yaşam evresi içinde kişisel amaçları ve gayeleri, karşısına çıkan olaylar gibi çeşitli etkenler nedeniyle sahip olduğu ihtiyaçlar ve ihtiyaçların önem sıralaması konusunda kendi içinde sürekli bir tercih ve değişim yaşayacaktır. Örgüt yapısı içindeki bir işgören örgütsel veya bireysel amaçlarına doğru ilerlerken ihtiyaçlarında ya da ihtiyaçlarına dair nispi önem derecelerinde değişiklikler olabilir. Örnek olarak işgören bireysel olarak belirlediği X hedefine ulaşmak için çaba

göstermektedir. Ancak kişisel ihtiyaçların farklılaşması, işgörenin biyolojik ya da ruhsal yapısı, örgütsel şartlarda oluşabilecek değişiklikler nedeniyle işgören henüz X amacına ulaşmadan Y hedefinin kendisi için daha önemli olduğu gibi bir düşünceye varabilir. Y amacına ulaştıktan sonra Z gibi bir başka hedefin daha cazip olduğu sonucuna varabilir. Bu örneklerde de görüldüğü üzere kişisel, örgütsel ve çevresel nedenlerle işgörenlerin amaçları zaman içinde farklı yönlere kayabilir (Hicks, 1967:60). Örneğin işe yeni başlamış genç bir işgören yeni alanlarla ilgili deneyim kazanmak ve farklı deneyimler yaşamak isterken, ilerleyen dönemde işgören orta ve üzeri yaşlara geldiğinde işinde süreklilik ve güvence arayabilir. Bunun bir sonucu olarak da psikolojik sözleşme yeniden şekillenmektedir (Demirkasımoğlu, 2012:44).

4- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal yönleri açısından güçlü sözleşme türleridir. Bu nedenle ihlal edildiklerinde ya da ihlal edildiği düşünüldüğünde kuvvetli şekilde reaksiyonlar meydana getirirler.

Psikolojik sözleşme kapsamında örgütün, tarafından vaat edildiğine inanılan yükümlülüklerini gerçekleştirilmesi, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde kendisinden beklenilene yerine getirmek için daha istekli çalışmalarına, örgüte karşı bağlılık hislerinin artması gibi olumlu sonuçlar verecektir. Ancak taraflar iş ilişkisi süresince karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmemekte ya da getirememektedir. Dolayısıyla da kendisine psikolojik sözleşme kapsamında herhangi bir konuda vaat verildiği inancında olan, fakat bu vaatle ilgili örgüt tarafından gerçekleştirilmemiş yükümlülüklerin olduğunu düşünen işgören psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiği algısı içine girebilir (Kiefer ve Briner, 2006:204). Bu tür ihlaller işgörenlerin duygusal tepkilerini tetikleyen ciddi örgütsel olaylardır (Morrison ve Robinson, 1997:252; Sayılı, 2003:55). Psikolojik sözleşme ihlali işgören tutum ve davranışları üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000:25). Psikolojik sözleşme ihlalleri işgörenlerde iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu sarsar ve işgörenin işe ve işletmeye ilişkin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler oluşturur, sorumluluk düzeylerinin düşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkların düşmesi gibi negatif sonuçları ortaya çıkarmaktadır

Ayrıca yaptığı çalışmalarıyla psikolojik sözleşmenin özelliklerini ilk olarak belirleyen Levinson'un "psikolojik mesafe" kavramını yukarıdaki özelliklere ilave edebiliriz. Tarafların bilgilerini paylaşmak için birbirine yakın olma ihtiyacını Levinson "psikolojik mesafe" olarak tanımlamıştır. Yazar tarafların birbirlerinden rahatsız

olmaması, bıkmaması ve bağımlılığın devamı için gerekli olan psikolojik mesafeleri psikolojik sözleşmelerin özellikleri arasında sıralanmıştır (Aydın vd., 2007:11).

1.7.Psikolojik Sözleşmenin Önemi

1980'lerde hızını iyiden iyiye artıran iş dünyasındaki rekabet ve bilgi temelli olarak üretilen teknolojik ürünler, işveren-yönetici-işgören ilişkilerinin neredeyse her alanındaki gelişmeler, özellikle de işgörenlerin zihinsel ve duygusal yeteneklerine olan ihtiyacının giderek artmasına bağlı olarak ortaya çıkan değişimler örgütsel yeniden yapılanmaları beraberinde getirmektedir. Bu örgütsel yapı ve yönetsel davranış anlayışlarında meydana gelen değişimler akademisyenlerin genel olarak örgütsel davranış ve istihdam ilişkilerine bunun bir sonucu olarak da psikolojik sözleşme gibi konular ile ilgili çalışmalarında ve ilgilerinde büyük bir artış meydana gelmiştir (Chen ve diğerleri, 2008). Bu ilgi 1990'lı yılların başından itibaren örgütsel davranış ve psikoloji alanında psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların sayısını artırmıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014:583). Özellikle 2000'lere gelindiğinde çok sayıda bilim insanı işgörenlerin psikolojik sözleşmelerini, hızlı değişimlerin yaşandığı iş ilişkilerini anlamlandırmada kullanılabilecek bütünleştirici bir kavramsal araç olarak düşünmüşlerdir (Shore ve Tetrick, 1994:91; Robinson, 1996:41; Guest, 1998:649; Anderson ve Schalk, 1998:639; Turnley ve Feldman, 2000:25; Conway ve Briner, 2005:7; De Vos vd., 2005:41). Psikolojik sözleşme konusuna karşı son yıllarda artan ilginin sebebi, hızlı çevresel değişim ve örgütsel yaşam içinde geleneksel normlara duyulan güven duygusu üzerinde yaşanan azalma sonucu ortaya çıkan bir dizi endişeye odaklanmada yararlı ve bütünleştirici bir yönetsel araç olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Çetinkaya, 2014:17).

Örgütlerde “bilginin” işe daha yoğun olarak uygulanır hale gelmesi, yine “bilginin” yenilik aracılığıyla üretim faktörleri arasında en büyük katma değer yaratan unsur haline gelmesi işgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi tekrar gözden geçirmeyi gerektirmiştir. Ayrıca zihinsel ve duygusal yetenekleri ile örgüte yenilik ve yüksek katma değer katan işgörenlerin işten ayrılmasının geçmişe kıyasla birçok maliyeti de beraberinde getirmesi işgörenlerin örgütte kalmasını sağlayacak koşulların yaratılması ve örgütsel bağlılıklarını artıracak yöntemlerin oluşturulması giderek önem kazanmaktadır. Örgütlerin, en önemli kaynakları haline gelen bu işgörenlerin rakiplere geçişlerini önlemek ve onları elde tutabilmek amacıyla yapılabilecek pek çok faaliyet olmakla birlikte, işgörenlerin güçlendirilmesi açısından psikolojik sözleşmenin

uygulamada işlerlik kazandırılmasının önemli katkıları sağlayacağı düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009:48).

İşgörenin örgüte katılmasının altında yatan temel neden, bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün bir araç olacağı fikridir (Aydın vd., 2007:1). Örgütler, işgörenlerin kişisel amaçlarına ulaşmak için katıldıkları, psikolojik, sosyo-kültürel ve fiziksel ihtiyaçlar kapsamına giren çeşitli türden ihtiyaçlarının tatminini gerçekleştirecekleri yapılardır (Hicks, 1967:32). Bu nedenle örgütsel amaçlar kişisel amaçların dışında olmadığı gibi ondan da soyutlanamaz. Örgüt içerisindeki işgörenin örgütten, işgöreni çalıştıran örgütün işgörenden bir takım beklentileri vardır. Örgütsel amaçlar ve beklentilerle işgörenin amaç ve isteklerinin örtüşmesi gerektiği yazında sürekli üzerinde durulan bir husustur. Örgütler, varlıklarının devamlılığı ve hedefledikleri vizyonun ve misyonun gerçekleştirilmesi için işgörenin örgütsel amaçlarla uyumlu davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Örgütle işgörenin bu ortak amaç potasında biraraya getirilmesi için gerçekleştirilecek en isabetli yaklaşım, örgüt ile işgören arasındaki karşılıklı beklentilere tam olarak riayet edilmesi şeklindedir.

Bu karşılıklı beklentilerin karşılanması işgörenlerin çabalarını, örgütün başarısına yöneltmeleri sağlanarak örgütsel amaçların gerçekleşmesi ile olacaktır. Sonuç olarak işgörelere örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunurken kendi amaçlarında en iyi şekilde elde edeceklerini algılayacakları psikolojik sözleşmenin oluşturulması önemlidir. Bu da ancak psikolojik sözleşmenin her iki taraf için hoşnut edici olmasıyla mümkündür. Tarafların dengeli isteklerde bulunduğu örgütlerde, herhangi bir sorunun çıkması ihtimali zayıftır. Böyle bir örgütte, işgörenler örgütsel amaçlara ulaşmadaki çabalarına hız verecektir (Eroğlu, 2010:415-416). Çünkü işgörenlerin motivasyonunu artıran en önemli faktör işgörenlerin isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır (Filiz, 2002:65-70). Diğer bir ifade ile örgütün amaçlarıyla, işgörenlerin amaçlarının örtüşmesi, işgörenlerin motivasyonlarının artırılmasında doğal bir motivasyon aracıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010:215). Örgütün sarf ettiği çaba doğrultusunda sadece işgörenin motivasyonu artırılmayacak aynı zamanda, bu gayret iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından pozitif etki oluşturarak, işgörenlerin işe devam etme isteğini arttıracak, sonuç olarak iyi bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlayacaktır (Çetinkaya, 2004:20; Demiral, 2008:47).

Aksi düşünüldüğünde ise yani işgören kişisel hedefleri ile örgütsel hedef ve

politikalar arasında bir uyum görmez ise örgüte katılım sağlamasının kendisi açısından bir anlamı olmayacaktır. Bu gönülsüz ve amaç birliği olmaksızın gerçekleşen katılım nedeniyle örgüt yapısındaki bütünlük zarar görecektir (Hicks, 1967:42). İşgörenler çalışmaya devam ettikleri süreç içerisinde, örgüte katkıları ve kendi amaçları için örgütten aldıkları arasında bir denge kurmaya çalışacaktır. İşgören örgüte katkısının örgütten aldıklarından fazla olduğunu düşünür ise işe devam etme isteği azalacaktır (Mimaroglu, 2008:31).

Örgütsel anlamda psikolojik sözleşmenin işlevleri üç madde halinde şu şekilde özetlenebilir (Anderson ve Schalk, 1998:640):

- 1- Teorik olarak yazılı ve resmî bir iş sözleşmesinden istihdam ilişkisindeki hem işgören hem de işveren açısından tüm koşul ve durumlara ilişkin yükümlülüklerin neler olduğunu belirtmesi beklenebilir. Örgütsel çevredeki sürekli değişim ve tarafların kısıtlı bilgileri nedeniyle iş sözleşmelerinin eksik bıraktığı alanlar muhakkak bulunacaktır. Psikolojik sözleşme ilişkideki bu boşlukları ve örgütte var olan belirsizlikleri ortadan kaldırarak güvensizliği azaltmaktadır. Psikolojik sözleşme kapsamında güvensizliğin azaltılması ve yükümlülüklerin yerine getireceğine olan inancın artması ile işgörenin örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vereceği çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesi, işgörenin tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle (Büyükyılmaz, 2013:3-4) bunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe adanma gibi olumlu davranışlarla sonuçlanacaktır (Esen, 2012:47).
- 2- Gerçekleştirilen birçok çalışmada psikolojik sözleşme, karşılıklı olarak tarafların gerçekleştirmesi gereken davranışların boyutlarının neler olması gerektiği üzerine kurulan zihinsel bir modelleme ya da şema olarak incelenmektedir (Rouesseau, 1995). Geçmiş tecrübeler ve beklentiler sonucunda geliştirilmiş, bilgi, olay ve faaliyetlere temel oluşturan bu zihinsel şema ve modellerle işgörenlerin örgütsel yapıyı anlamlandırma ve iş ilişkilerini öngörmeleri sağlanır (Baz vd., 2011:85). İşgörenlerin, örgüt ve yöneticilerinin onlardan ne beklediğinin ve bu beklentilere nasıl karşılık vermeleri gerektiği konusundaki farkındalıklarının artması ve örgüt tarafından onlara sağlayacak maddi ve manevi katkıları tahmin etme derecelerini artırarak belirsizliği azaltmakta ve öngörü yapabilme olanağı sunarak, işgören davranışlarını şekillendirmektedir. Diğer taraftan örgüt içerisindeki bireylerin rollerini, bu rollere bağlı tutum ve davranışlarını kavrayabilmeye ve onların değişik

durumlara ve olaylara karşı hangi tepkilerle karşılık verebileceği hususunda öngörülerini artırıcı bir yönetsel araçtır (Anderson ve Schalk, 1998:640).

- 3- İşgörene örgütte ona ne olacağı hakkında söz sahibi olduğu hissiyatı vermektedir (Çetinkaya, 2004:18). Psikolojik sözleşmeler, işgörenlerin sahip olduğu bilinen fakat somut olarak ele alınamayan hususların içeriğini ve karşılıklı yükümlülüklerini kapsamlı ve ayrıntılı olarak ortaya konulmasına imkân sağlamak gibi önemli bir yönetsel imkân ortaya çıkarmaktadır (Guest, 2004:545). Bundan dolayı işgörenlerin sahip olduğu psikolojik sözleşmelerin örgüte kontrol sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır. İşgörenler eğer sözleşmenin tarafı olurlarsa ve yükümlülüklerini bilirler ve doğru şekilde algırlarsa gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olaylar üzerinde etkin olacaklarını hissedeceklerdir. Bu nedenle psikolojik sözleşmelerin temel fonksiyonu belirsizliği azaltarak güvenlik ve kontrol mekanizmalarını sağlamak olarak belirtilebilir (Mimaroglu, 2008:52).

1.8.Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

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, haberler, medya, arkadaşları ya da ailesi gibi çevresinde 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. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve değerlendirme süreci sürekli tekrarlanan ve sözleşmenin hem yapısını hem de içeriğini içinde barındıran bir süreçtir. Bireyin çalışmayı arzuladığı bir iş hakkında araştırma yapması bireyin psikolojik sözleşmesinin temelini atması anlamına gelmektedir (Aykanat, 2014:13). Yani işe başvuru aşamasından daha önce işgörenin kafasında psikolojik sözleşmenin taslağı oluşur (Herriot ve Pemberton, 1995:193). Dunahee ve Wangler (1974), Radford ve Larwood (1982), Rousseau (2001) gibi yazarlar bu taslağın zorunluluk olduğunu ve yazılı olmayan beklentilerin yazılı sözleşmelerden daha önce geldiğini bu nedenle taraflar bir araya gelmeden önce oluşturulması gerektiğini vurgulamışlardır (Çetinkaya, 2014:22).

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. İşgören, örgütle ilk karşılaşmasında onu işe kabul eden kişi, insan kaynakları temsilcisi, kendisine en yakın yönetici gibi etkileştiği örgütsel ajanlar sayesinde psikolojik sözleşmesini geliştirebilir (Demirkasımoğlu, 2012:39). Bu sosyalizasyon süreciyle birlikte, artık psikolojik sözleşmenin içeriği biraz daha netlik kazanır (Büyükyılmaz, 2010:60). Geliştirilen psikolojik sözleşmeyi oluşturan başlıca unsurlar; şemalar, algılara dayalı vaatler ve bu vaatlerin oluşturduğu yükümlülükler olarak sıralanmaktadır (Bilgin, 2007:5). Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler çok çeşitli faktörler tarafından düzenlenen öznel olarak algılanmış karşılıklı vaat ve yükümlülüklerden oluşan bir şema olarak karakterize edilebilir (Aydın vd., 2007:8). Şema, bireyin dış dünya ve birbirleriyle ilişkili kavramlar arasında kurduğu zihinsel bir modeldir. Bu model, bir şekilde oluştuktan sonra değişmeye karşı nispeten dirençlidir; ama çok kuvvetli etkiler karşısında etkilenmeye duyarlıdır. Şema oluşumunda bireysel deneyimler, mesleki normlar, aile ve arkadaş çevresi etkili olmaktadır (Bilgin, 2007:5). İçerikleri ve kökenleri ne olursa olsun bireyin zihnindeki şemalar neye dikkat ettiğini, neyi hatırladığını, nasıl tepki verdiğini etkiler. Bu şemalar her türlü sosyal ilişkide olduğu gibi istihdam ilişkilerinde de etkin rol oynar (Kesebir, 2013:167). Örneğin, işe yeni başlayan bir işgörenin zihnindeki şeması şu şekilde olabilir: işveren, işgöreni için tıpkı bir baba gibi koruyup haklarını gözetir. İşyeri ekmek kazanılan yer olduğu için kutsal sayılır. Başka bir işgörenin zihninde ise daha önceki deneyimleri sonucu şu şekilde bir şema olabilir: işverenler çıkarlarına uyduğu sürece işgörelere sahip çıkar, çıkarlarına uymadığında onu harcarlar. Taraflar, iş ilişkisi koşullarını görüşürken açıkça ifade edilmeyen, değinilmeyen ve belirsiz kalan noktaları zihinlerindeki bu farklı şemalara göre tamamlama eğilimindedirler. Özellikle belirsizlik ve bilinmezlik durumlarında şemalar daha da işlevsel olmaktadır.

Oluşum sürecinde diğer unsurlar ise, bir tarafın diğer tarafa koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destek, özveri ve olanaklar, tanımaya hazır oldukları ayrıcalıklar, yapmaya hazır olduğu katkıları ifade eden vaatler ve bu vaatlere bağlı yükümlülüklerdir (Bilgin, 2007:6-7). Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı vaatlerin işgören ve örgütü arasında karşılıklı yükümlülük meydana getirdiği şeklindeki bireysel inançlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:680). İşgören karşılıklılık içerdiğini daha önceden öngördüğü, yapması gerektiğini hissettiği bir vaadi örgüt için yaptığında, karşılıklılık gereği psikolojik sözleşme kurulmuş demektir.

Levinson ve diğerleri (1962) ve Hiltrop'a (1995) göre, tamamen açık şekilde

maddeleri belirlenmiş resmi ve yazılı sözleşmelerin tersine psikolojik sözleşmeler, yapısal olarak gönüllülük esasına dayalı, öznel, dinamik olduğu ve resmi olmadığı için sözleşmenin oluşması aşamasında tüm detayların belirlenmesinin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir (Baz vd., 2011:86). Bu detaylar Rousseau ve Parks'a (1993) göre örgütte çalışılan süre boyunca sürekli olarak gözden geçirilir, işgörenler örgüt yapısı içinde değişik kaynaklar aracılığı ile örgüt ve yönetim yapısı ile ilgili edindikleri bilgi miktarı arttıkça var olan psikolojik sözleşmelerinde değişiklik yaparlar ve onları yenilerler, ilişkiler uzadıkça ve derinleştikçe sahip oldukları sözleşmeye yeni maddeler eklerler (Karacaoğlan, 2014:62).

İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerini yorumlamalarında ve yeni koşullar ilave etmelerinde örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetici ve iş arkadaşlarının tavırlarını gözleme, örgütsel politika ve prosedürler, örgütsel dokümanlar, işletmenin el kitapları, ücret sistemi, terfi uygulamaları, disiplin cezaları ve ödüller, örgüt kültürü, yönetim tarzı gibi örgüt içinden örgütün faaliyetlerinin ve niyetlerinin işaretlerini içeren açıklamalar ya da bir yöneticinin beden dili gibi unsurlar etki etmektedir. Bunun yanı sıra işgörenin sosyal çevresi, örgütün dış çevredeki itibarı gibi örgüt dışı çevreden elde ettikleri işaret ve mesajlarda psikolojik sözleşmenin gelişiminde önemlidir (Üçok ve Torun, 2014: 234; Çetinkaya, 2014:23).

Psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde önemli olan, örgütsel ve çevresel kaynaklardan sağlanan bilgilerin kişiler tarafından nasıl yorumlandığıdır. Rousseau (1995), bu noktada işgörenlerin 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 işledikleri ile ilişkilidir. Buna göre; kişiler kendilerini değerlendirirken çoğu zaman gerçeklerle uyuşmayan aşırı iyimser ve pozitif bir bakışa sahiplerdir. Bireysel değerlendirmeleri konu kendileri olduğunda objektiflikten uzak ve tarafsız şekilde gerçekleşmektedir. Bu tarz eğilimler bireylerin örgütü için yapması gerekenleri fazlasıyla yerine getirdiği şeklinde abartılı bir algıya sebebiyet verir (Çetinkaya, 2014:23). Bu eğiliminin bir üst basamağını psikologlar Justin Kruger ve David Dunning'in kifayetsiz muhterisleri değerlendirdikleri ve bilim tarihine geçmelerine neden olan "Dunning Kruger Etkisi" isimli makalede görmekteyiz. Bu çalışmada yapılan testlerde en başarısız olan kişiler, kendi başarılarını gerçekleştiren çok üzerinde çıkacağını iddia etmişlerdir (Demir, 2005).

Başka bir etken ise sosyal, kültürel, inançsal nedenler ve kişinin sahip olduğu

evren tasavvuru gibi nedenlerle psikolojik sözleşme zayıflar ya da güçlenir. Örneğin Salancik ve Pfeffer'in (1978) Sosyal Bilgi Edinme Süreci Teorisinde söz ettikleri gibi, açık olarak yapılan ve başkalarının huzurunda olan eylemler, kişinin algısında ve davranışlarında, gizli ve imalı olanlara oranla daha güçlü etki bırakırlar. Buna göre işgörene karşı açık yapılan bir teklif diğer işgören ve yöneticiler yanında yapılırsa, sosyal etki nedeniyle işgörenin sahip olduğu psikolojik sözleşmenin varlığına olan inancı kuvvetlenmektedir (Rousseau, 1989:124). Psikolojik sözleşme, işgörenin örgütü kendi algılaması sonucunda tutum ve davranışlara yol gösterici bir görev yapmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994:91-109).

Tüm bunların yanı sıra işgören beklentilerini kendisi belirlemekte ve bu nedenle örgüt tarafından algılanmayabilmektedir. Sözleşmenin oluşumu işgören algısı merkezli olduğu için taraflar üzerinde doğrudan bağlayıcılığı olmadığı söylenebilmektedir. Fakat yönetim politika ve uygulamaları ile örgütün işgörene bakışı işgörenin sahip olduğu psikolojik sözleşmenin varlığına olan inancını "kendi kendini gerçekleştiren kehanet" örneğinde olduğu gibi güçlendirebilir veya zayıflatabilir (Kesebir, 2013:167).

Rousseau (1995), 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, 2013:12).

1.9.Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

İnsanlar yaşamları boyunca toplumsal, hukuki, ahlaki, kültürel ve dini normların oluşturduğu çeşitli yükümlülüklerle sahiptirler. Toplamların uyum ve ahenk içinde yaşamalarında temel hususlardan biri toplumsal düzen kurallarından kaynaklı yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Aynı şekilde örgütlerinde istihdam ilişkilerinde işgörenleri ile arasındaki ilişkiyi devam ettirecek olan resmi ve yazılı yükümlülükler bulunmaktadır (Demiral, 2008:48). Örgütsel bağlamdaki bu yükümlülükler Beauchamp'a (1991) göre işgörenlerin veya örgütlerin söz verme iradeleriyle kendisini bağladığı eylemleri üstlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda taraflar önceden sözleşmede anlaşıldığı gibi davranmak konusunda kendilerini bağladıklarında yükümlülük altına girerler. Bir taraf yükümlülük altına girerse karşı taraf önceden

anlaşıldığı şekilde hareket etmesini karşı taraftan talep edebilir (Aydın vd., 2007:8).

Psikolojik sözleşme bağlamında yükümlülükler ise bir tarafın diğer tarafa olan borcuna ilişkin inançları şeklinde nitelendirilmektedir. İşgörenler kendilerini örgüte karşı borçlu hissettikleri ve yerine getirmesi gerektiğine inandığı yükümlülüklerini ifa ederken, örgütler de işgörenlerinin gelişimine katkı sunacak fırsatlar ve olanaklar sağlayarak, onların çıkarlarını gözetecektir. Bu karşılıklı fayda alışverişi ile tanımlanan ilişki, örgüt ve işgörenin kendi üzerine düştüğüne inandığı yükümlülüklerini yerine getirerek ilişkinin devamlılığı sağlanacaktır (Demiral, 2008:48-49). Psikolojik sözleşmelerde yalnızca açık veya kapalı vaatler sonucu algılanan yükümlülükler önemli olup, farklı şekillerde oluşan yükümlülükler psikolojik sözleşmelere dâhil edilmemektedir (Conway ve Briner, 2005:25).

Psikolojik sözleşmelerin son yıllarda önemli bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmasının temel nedeni, işgörenin sahip olduğu psikolojik sözleşmesinde var olan vaatlerin ve vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülüklerin örgüt tarafından gerçekleştirilmesine işgörenin pozitif tutum ve yapıcı davranışlarla karşılık vereceği Conway ve Coyle-Shapiro (2012), Turnley vd., (2003) gibi bir çok araştırmacı tarafından üstünde durulan bir husustur (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014:583). İşgören sözleşmenin doğası gereği mesul olduğuna inandığı yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işverenden de bunun karşılığı olarak ondan yerine getirmesi gerektiğine inandığı yükümlülükleri ifa etmesini bekleyecektir (Demiral ve Dogan, 2009:55). Bu beklenti gerçekleştiğinde yani taraflar sözleşmenin temeli olan karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirdiğinde, karşılıklı güven artacak bu da örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı gibi örgütsel sonuçlarla performansı olumlu yönde etkileyecektir (Guest, 2007:10).

Birçok araştırmacı tarafından farklı psikolojik sözleşme içeriklerine bağlı olarak yapılan çalışmalarda işgören ve işveren yükümlülükleri belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır (Türker, 2010:26):

Tablo 1.1.Çalışan ve İşveren Yükümlülükleri

İşgören Yükümlülükleri	İşveren Yükümlülükleri
<p>Diğerleriyle birlikte çalışabilme iradesi, Tam ödeme karşılığı tam gün çalışmak, Uzmanlığını kullanarak işe katkı, İşle ilgili yetenekleri geliştirmek, İş iyi yapmak, Açık iletişim, Tanımlanmamış ek görevleri de yapmak, Ek görevler için gönüllü olmak, Sözleşmedeki süreden daha fazla çalışmak, Mevcut işverenle çalışmaya devam etmek, Örgüt içi transferi kabul etmek, En az iki yıl çalışmak, Müşterilere karşı dürüst olmak, Örgüt sırlarını saklamak, İşverene bağlılık, İş yeri ile ilgili konuları ilk sıraya koymak, Diğerlerine liderlik yapmak, Gelişme için teklifte bulunmak, Uygun ve düzgün giyinmek, Acil durumlarda iş tanımının dışında çaba göstermektir.</p>	<p>Kişisel ve ailevi ihtiyaçlar için zaman ayırmak, Kişisel problemler için destek sağlamak, Kariyer geliştirme yardımı sunmak, Performans bazlı ek ödeme yapmak, Tatmin edici görev vermek, Özellikle uzun süredir çalışanlara saygılı davranmak, İşgöreni destekleyici şekilde davranmak, Kurallar ve disiplin konusunda adaletli olmak, Performans değerlendirmede doğruluk, Aynı işi yapanlara aynı ödemeyi yapmak, Gerekli kaynakları sağlamak, İş için yeterli eğitim olanakları sağlamak, İşgöreni ilgilendiren konularda bilgilendirme yapmak, İşgörenler arasında iyi ilişkileri kurmak ve devam ettirmek, İşgörene emeğinin karşılığını ödemek, İş güvenliği sağlamak, Performansa göre ödeme yapmak, İş yeri güvenliği sağlamak, İşgörenin özel katılımlarını değerlendirmek, Terfi imkânları sunmaktır.</p>

Kaynak: Hrabok, 2003:3

1.10. Psikolojik Sözleşmenin Türleri ve Boyutları

Psikolojik sözleşmeler işgören ve örgütün amaçlarına göre aralarındaki ekonomik ve sosyal değişimi gösteren öznel sözleşmelerdir (Shore ve Tetrick, 1994:95). Bu değişim ilişkisinde işgörenlerin kişilik özelliklerine, geçmiş tecrübelerine ve kültürel değerlerine bağlı olarak işgörenlerin birbirlerinden farklı psikolojik sözleşme kurmalarına neden olmaktadır. Örneğin; işgörenlerin çalıştıkları işini elde etmek için gösterdikleri mücadele, örgütte ömür boyu istihdam edilmeyi bekleme, kariyerini yükseltme ya da başka bir işe geçebilmek için yeterli beceriye ve tecrübeye sahip olma gibi farklı amaçları ve hedefleri olması var olan psikolojik sözleşmelerinin yapısını etkileyecektir. İşgörenler, mevcut işlerini başka bir işe basamak olarak görüyorlarsa psikolojik sözleşmelerini kısa süreli ve sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret alma olarak belirleyebilir.

Tersi bir durumda işgörenler mevcut işlerini uzun süreli kariyer olarak

görüyorlarsa, iş güvencesi karşılığında örgütsel bağlılığı psikolojik sözleşmelerinin temeli olarak görebilirler (Çetinkaya, 2014:23).

İşgörenlerin ve örgütlerin sahip olduğu bu farklılıklar nedeniyle, psikolojik sözleşmenin türleriyle ilgili yazında değişik yazarlarca farklı yaklaşımlar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. O’Neill ve Adya (2007) işgörenlerin, değişik istihdam seviyelerinde farklı psikolojik sözleşmelere sahip olduğunu ifade etmektedir. Grant (1999), yaptığı çalışmada uyumlu sözleşme, uyumsuz sözleşme, kısmî sözleşme ve deneme sözleşmesi olmak üzere dört tür psikolojik sözleşme üzerinde durmuştur (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013:207). Macneil (1985) ve Rousseau (1990) gibi yazarlar çeşitli kriterlere göre “işlemsel psikolojik sözleşmeler” ve “ilişkisel psikolojik sözleşmeler” olarak ikili bir ayrıma tabi tutarak psikolojik sözleşmeleri incelemiştir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:904). Bu tarihten sonra psikolojik sözleşmelerin boyutları ve türleri üzerine değişik sınıflandırmalar yapılmış olsa da, yazında genel olarak psikolojik sözleşmeler işlemsel psikolojik sözleşmeler ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler olarak ele alınmaya devam etmiştir (Grimmer ve Oddy, 2007:155).

Psikolojik sözleşme türleri olan “işlemsel sözleşmeler” ve “ilişkisel sözleşmeler” arasındaki farkları ve ayırt edici özellikleri anlamamıza yardımcı olan boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutlar odak, kapsam, zaman dilimi, sınır, nesnellik ve sabitlik olarak belirlenmiştir (Rousseau, 1990:390). Tablo 1.2.’de işlemsel ve ilişkisel sözleşmelere ait boyutlar ve ayırt edici özellikleri verilmiştir.

Tablo 1.2. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

	İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler	İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler
Odak	Ekonomik	Ekonomik ve duygusal
Kapsam	Sadece işle ilgili özellikler	Bir bütün olarak kişi
Zaman Dilimi	Kapalı uçlu ve spesifik	Açık uçlu ve belirsiz
Sınır	Dar, açık	Yaygın, örtük
Nesnellik	Objektif, dışarıdan gözlenebilir	Subjektif, gözlemlenmesi zor
Sabitlik	Durgun	Dinamik

Kaynak: Rousseau, 1995:92

Psikolojik sözleşmenin ilk boyutu olan **odak** istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu; **kapsam** çalışanın işe olan katkısının sınırlı ya da sınırsız olma boyutunu; **zaman dilimi** ilişkilerde algılanan ve beklenen devam süresinin sınırlı ya da açık uçlu olma (kısa veya uzun olma) boyutunu; **sınır** çerçevesinin belirgin ya da örtük mü olduğunu (Mimaroglu, 2008:41); **nesnellik** üçüncü kişi ya da taraflarca net olarak anlaşılıp anlaşilamadığını; **sabitlik** gelecekte oluşacak değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma durumu ifade edilmektedir (Akyüz, 2014:24).

Tablo 1.2’de ifade edilen boyutlar çerçevesinde şekillenen “İşlemsel sözleşmeler” işgörenlerin ücret, kazanç gibi beklentilerle sözleşmenin daha çok ekonomik boyutunu ortaya koyarken, “İlişkisel sözleşmeler” bağlılık, eğitim, gelişim, kariyer ve iş güvenliği konularına odaklanırlar (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:466; Baz, 2011:88).

1.10.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler genel olarak “ işgörmeye ve kazanç arasındaki adalet” olarak ifade edilebilecek, kısa süreli ve maddi değişime odaklanan (Rousseau, 1995:92), duygusal beklentilere yapısı itibari ile açık, taraflarca akılcı ve öz çıkarıcı menfaatlerinin takas edildiği bir psikolojik sözleşmedir.

İşlemsel sözleşmeler mevcut bir ihtiyacın karşılanması amacıyla geçici bir süre insanların kendi özel yetenek ve deneyim kazanmalarını içine almaktadır (Top, 2012:205). Macneil (1985), işlemsel sözleşmeleri, örgütler ve işgörenler arasındaki maddi değişimlere odaklı olan (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:904), belli kısa dönemli performanslara ve dar bir kapsama göre değerlendirme yapan sözleşmeler olarak açıklamıştır (Morrison, 1994:229). Bir başka ifadeyle işlemsel sözleşmeler, iyi belirlenmiş işgören yükümlülüklerini ve kısa vadeyi, iş görmeye odaklı, parasal yükümlülüklerle ilgili ve daha az ilişkisel olduğuna dair algılamaları tanımlayan oldukça açık, net ve kısıtlı değiş tokuşları (Dil Şahin, 2012:89), işgörenin işe katılımına karşılık sınırlı teşvikleri, karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin katı ve yapılan işle ilgili olarak gelişime olanak sağlamayan bir yapıyı içerir (Grimmer ve Oddy, 2007:155; Petersitzke, 2009:30). İşlemsel sözleşmelerin bu özellikleri, oldukça yüksek bir rekabetçi ücreti, açık ilişkileri ve yükümlülükleri karakterize etmektedir. Bu ilişkiler oldukça spesifik ve doğası itibariyle de ekonomiktir (Top, 2012:205). İşgörenler, örgütsel yapı içinde önemli takım üyesi olmak yerine, daha çok elde edecekleri maddi çıkarlar ve örgütün kendisine sağlayabileceğini düşündüğü faydalar üzerinde durmaktadır. Örgütle olan ilişkilerinde yakınlık ve samimiyet bir gibi hususlar bulunmamaktadır (Rousseau, 1990:391). Bu türde ekonomik kazanımlara odaklanma ve performans bağlamında sözleşmenin şartlarını yerine getirmenin dışında örgüte katkıda bulunmak için gönüllü olmamanın yanı sıra işe katılmakta isteksizlik mevcuttur (Millward ve Brewerton, 1999:261). İşlemsel psikolojik sözleşmeler motivasyon teorilerinde yer alan “dışsal ödüller” denilen çalışma şartlarına ve beklentilerine dair değişkenleri içermektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda işlemsel psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Rousseau, 1995:91) ;

- Kısa vadeli maddi değişimlerin olduğu,
- Motive ediciler olarak maddi veya ekonomik ödüllerin olduğu,
- Bireysel katkı sağlamak konusunda isteksiz olunan,
- Sözleşme süresi açısından kısa,
- İyi tanımlanmış koşullar ve sınırlı ilişkinin olduğu,
- Sınırlı esnekliğin olması nedeniyle değişimin kısıtlı olduğu,
- İşgörenin mevcut kapasitesini veya bir kısmını kullanılmasına dayanan,
- Maddelerin herkes tarafından anlaşılabilir kadar net olduğu psikolojik sözleşme türüdür.

İşlemsel sözleşmelerde işgörenin sorumlulukları işten ayrılmadan belli bir süre önce haber verme, rakiplerden herhangi birisini desteklememe, örgüte ait özel bilgiyi saklı tutma, işyerinde en az iki yıl çalışmayı gerektirirken, işverenin de çalışanı hemen iletmesi, yüksek ücret ödemesi ve performansa göre ödeme yapması beklenmektedir (Selekler, 2007:55).

1.10.2.İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeleri, kesinlik arz etmeyen, işlemsel sözleşmelere göre daha belirsiz, ilişkiler ve ilişkilerin devamlılığı üzerine kurulu (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:904) geniş kapsamlı ve uzun dönemli yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmeler olarak tanımlayabiliriz. İlişkisel sözleşmeler parasal değişimlerden çok bağlılık, destek gibi psikososyal değişimleri içermektedir (Morrison, 1994:229). İlişkisel sözleşmeler, uzun dönemli yükümlülüklerle ilgili olmasının yanı sıra, güven ve bağlılık gibi niteliklerle karakterize edilebilen daha az tanımlı sosyo-duygusal yükümlülüklerin oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda ilişkisel sözleşmeler, öncesinde de mevcut olan ve sözleşme kurulduktan sonra devam eden ilişkilerle ilgilenmektedir (Dil Şahin, 2012:89).

İlişkisel sözleşme, maddi olduğu kadar maddi olmayan karşılıklı değişimin sürekli hale getirilmesine odaklı güven ve sadakate dayanan sözleşmelerdir. Bu sözleşme işgörene daha çok fayda sunulması için örgütü eğitim, kişisel kariyer ve gelişim gibi olanaklar sağlamaya doğru yönlendirebilen (Rousseau, 1990:391; Rousseau, 1995:91-92) işgöreni ise adil ödül algısıyla örgüt ve onun hedefleri için çalışmaya motive eden bir ilişkidir (Millward ve Brewerton, 1999:261).

İlişkisel psikolojik sözleşmede işveren, işgörenlerden fazla mesai yapması, örgüte sadık olması ve ekstra-rol davranışı göstermesini beklerken, işgörenler de işverenden eğitim, kendilerini gerçekleştirme, yaratıcılıklarını ortaya koyma fırsatlarını tanınması, uzun dönem iş garantisi, kariyer geliştirme imkanı ve kişisel sorunlarda destek sağlamasını beklemektedir (Selekler, 2007:55). İlişkisel psikolojik sözleşme motivasyon teorilerinde yer alan “içsel ödüller” denilen değişkenlerle ilgili etkenleri içermektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz; (Rousseau, 1995:92).

- Taraflar arasındaki ilişkinin ve sözleşme süresinin belirsiz olduğu,
- İşveren ve işgören açısından sözleşmeye değer katmanın önemli olduğu,

- Tarafların birbirine bağıllık derecelerinin yüksek ve sözleşmenin taraflarca bozulmasının zor olduğu,
- Maddi değişimin yanı sıra sosyal ve duygusal bağıllığın da önemli olduğu,
- Esneklik ve kolay değişim içeren,
- İçeriği kolayca anlaşılmayan ve öznel yapıda sözleşmelerdir.

Tüm bu izahlardan sonra denilebilir ki bu tür kesin olarak tanımlanmamış sözleşmeler olup ekonomik yönü ağır basmayan (çok çalışma, sadakat ve güvenilir olma vb. gibi) değişimi esas alan bir ilişki sürecinin devam ettirilmesidir. İlişkisel ve duygusal yönü ağır basan bu sözleşmeler genel olarak uzun vadeli istihdam ilişkileri olup tarafların karşılıklı veya ortak yükümlülükleri kesin olarak belirli veya spesifik değildir. Genellikle, göreceli beklenti algılamalarına odaklanır. Sözleşmenin kabulü ve yürürlüğe girmesi, işveren ve işgörenlerin gönüllü olarak, karşılıklı taahhütleri ve beklentileri uygun biçimde algılamasıyla ortaya çıkar. İstihdam çevresindeki sessiz değişiklikler özellikle dinamik ilişkisel sözleşmeler söz konusu olduğunda işgören algılamaları duygusal bağlamda bir dereceye kadar örgütün yerine getireceği hususlarda zihinsel değerlendirmesine yol açmaktadır (Top, 2012:204-205).

1.10.3. Dengeli Psikolojik Sözleşmeler

Örgüt yapılarındaki ve iş ilişkilerindeki hızlı değişim hem kavramların hem olayların daha karmaşıklaşıp, iç içe geçmesine neden olmuştur. Bu değişim psikolojik sözleşme türleri olan işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında ayırım yapmayı da güçleştirmiştir (Can, 2011:12). Psikolojik sözleşmelerin, bir ucunda işlemsel türün diğer ucunda ise ilişkisel türün bulunduğu ve bu iki boyut arasında farklı türlerde sözleşmelerin kurulabileceği ifade edilmektedir (Rousseau, 2004:122-123; Grimmer ve Oddy, 2007:155; Richard vd., 2009:819; Morrison ve Robinson, 1997:229). Genel olarak sadece ilişkisel veya sadece işlemsel sözleşme türünün olamayacağı ve psikolojik sözleşmelerin az veya çok hem işlemsel içerikli hem de ilişkisel içerikli sözleşme öğelerini kapsayacağı yapılan çalışmalarda görülmektedir (Türker, 2010:54). Değişen örgüt koşullarını da dikkate alarak, Rousseau (1995,2000) psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır (Aykanat, 2014:21). Rousseau'ya göre bu çerçevede işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin iki özelliği olan zaman çerçevesi ve performans gerekleri önem kazanmaktadır. Yukarıda da anlatıldığı gibi, maddi beklentilerin ve faktörlerin baskın olduğu, kısa vadeli ve dışsal performansın

önemli olduğu işlemsel sözleşmeler birinci alt boyut olarak ifade edilmektedir. Duygusal faktörlerin ön planda olduğu, taraflar açısından uzun dönemli bağlılık temeline dayanan ve nispeten içsel performansa dayanan ilişkisel sözleşmeler ikinci alt boyutu oluşturmaktadır. Örgütler açısından günümüzde arzu edilen dengeli (balanced) tür olan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği dengeli sözleşmeler üçüncü boyutu oluşturmaktadır. Bu tür, kısa süreli olmamasına rağmen etkinlik açısından oldukça başarılı sözleşmelerdir. Sonuncu psikolojik sözleşme türü ise geçişsel sözleşmedir. Bu sözleşme türünde örgütsel anlamda tam bir belirsizlik hakim olup, sözleşme ya kurulma aşamasında ya da çeşitli ihlaller sonucu tamamen bitme noktasındadır. Taraflar arasında karşılıklı güvensizlik ve risk düzeyi yüksektir (Rousseau, 1995:97).

Dengeli sözleşmeler zaman içinde değişebilen belirli bir dengeyi koruyacak şekilde performans ölçütleriyle açık uçlu ve ilişki merkezli olarak oluşturulan sözleşmelerdir (Morrison, 1994:231, Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:468). İyi belirlenmiş performans ödüllerinin işlemsel özellikleri ile ilişkisel özelliği birleştiren dengeli bir yapıdan oluşan bu sözleşmeler, ilişkisel sözleşmelerde var olan açık uçlu zaman dilimi ve karşılıklı ilgi ile işlemsel sözleşmelerde bulunan performans talepleri ve yeniden anlaşma girişimlerinin bir sentezidir (Dil Şahin, 2012:90-91). Rousseau (2005:98)'ya göre bu sözleşmeler sözleşme bağlılığı ve özdeşleşmenin yüksek olduğu, işgörene gelişim olanakları sağlayan, tarafların karşılıklı olarak birbirini desteklediği, ilişkisel sözleşmeye göre daha dinamik yapıları psikolojik sözleşmelerdir.

Dengeli sözleşmeler işgörenin kendini geliştirdiği, karşılaşacağı fırsatların ve kariyer yükseliminin örgütün ekonomik açıdan başarısı, performans artışı ve yetenekleri doğrultusunda oluşturulduğu sözleşmelerdir. Örgüt bu sözleşme türünde sektöre uyum sağlaması adına işgörene eğitim ve gelişme imkânlarını en iyi şekilde sunmakla yükümlüdür. İşgören ise müşteri ve pazar odaklıdır, yeteneklerini devamlı bir şekilde geliştirmekle yükümlüdür. Örgüt bu sözleşme türünde güvenilir bir yapıdadır ve işgörenlerin eğitim ve gelişmeleri için elinden gelen bütün imkânları kullanacaktır. İşgörenin kendini geliştirme çabaları piyasanın değişen koşullarına uyum sağlama, örgüt hedeflerini gerçekleştirme performansında ve değerini korumada örgüt, işgörene destek sağlayacaktır. İşgören ise işine ve örgüte bağlı olarak iş piyasasından daha iyi işler için arayışını ve çabalarını devam ettirecektir. Yani işgören ve işveren karşılıklı olarak gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (Can, 2011:13).

1.10.4. Geçici Psikolojik Sözleşmeler

Geçici psikolojik sözleşmelerde işgören, örgütün anlamsız ve uyumsuz mesajlar gönderdiği algısı içine girmekte, dolayısıyla işgörenin örgüte güveni yok olmakta ve buna bir tepki olarak örgüt işgörene karşı güvensiz davranmaktadır. Var olan sözleşmedeki boşluklar giderek artarken karşılıklı beklentiler ya çok azalmış, ya da hiç belirli değildir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:468). Aslında psikolojik sözleşmenin dördüncü ve son türü, tam anlamıyla bir psikolojik sözleşme olmayıp, geçici düzenlemeler olarak nitelendirilebilir. Bu düzenlemeler sözleşme tarafları arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin gerçekleşmemesi nedeniyle bozulmanın ortaya çıktığı dengesiz durumlar gibi psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi veya taraflar arasında karşılıklı düzenlemelerin oluşturulmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Mevcut geçici düzenlemeler genellikle bir işe aday olduğu veya başvuru yapıldığı zaman dilimlerinde geçerlidir (Şahin, 2010:90-91).

Geçici sözleşmelerde iş gören faydaları oldukça düşüktür ve ilişki devamında bu faydaların azalmaya devam edeceği beklenebilir. İşveren davranışları ise çıkar merkezlidir ve iş hayatının kalitesi düşüktür. İşveren ve iş gören ilişkilerinde belirsizlik hâkimdir ve oluşan kararsızlıklar sonucu karşılıklı bağlılık oldukça azalmıştır (Türker, 2010:23). Psikolojik sözleşmeleri yaratan beklentiler karşılanmamaya başladığı için ihlaller meydana gelmeye başlamıştır (Can, 2011:14). Bunun sonucu olarak yüksek işgören devir hızı oranı ve işten çıkarmalarda artışlar gerçekleşir (Rousseau, 2005:98). İşgören sadece örgüte karşı olan kendi yükümlülükleriyle ilgilidir (Çetinkaya, 2014:31).

Tablo 1.3. Psikolojik Sözleşme Türleri

	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli
Yüksek Performans	İşlemsel	Dengeli
Düşük Performans	Geçici	İlişkisel

Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468.

1.11.Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

Örgütsel davranış alanında psikolojik sözleşme 1980'lerden itibaren göze çarpan bir kavram olmasına karşın kavramın temelleri ve kavramın içeriğini oluşturan daha önceden ortaya çıkmış çeşitli alt kavramlar ve konuyla ilgili kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların en önemlileri; Karşılıklılık Normu, Sosyal Değişim Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli'dir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:4).

1.11.1.Sosyal Değişim Kuramı

Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramların başında, özellikle ilk yıllarında neredeyse tamamen kavramın temellendirilmesine katkı sunan sosyal değişim kuramı gelmektedir. Kuram 1920'li yıllarda araştırmalara konu olmasına karşın uygulamada çok eskilere dayanmaktadır (Cropanzano, 2005:874). Sosyal değişim, bireylerin sundukları bir hizmet karşılığında almayı düşündükleri karşılıkları içerir. Başka bir ifadeyle; bir kazanç karşılığında yerine getirmeye gönüllü oldukları eylemlerdir. Başka bir kişi için değerli bir hizmet gerçekleştiren birey, o kişiyi kendisine borçlu kılmaktadır. Bunun karşılığında hizmeti alan kişi de, bu yarardan doğan yükümlülüğü ödemek için, borcunu yararı olan davranışlar yaparak geri ödeme ihtiyacı hisseder. Tarafların birbirlerinden sağladıkları kazanç her iki tarafı da memnun ettiği sürece, taraflar bu alış veriş ilişkisini sürdürmek isteyeceklerdir. Dolayısıyla taraflar birbirlerine borçlu hale gelebilecekleri durumlardan kaçınmaktadırlar (Blau, 1964:89). Sosyal değişim teorisine göre yaşam süresince insanoğlunun tüm ilişkileri karşılıklı alışverişlerden oluşur, fakat ilişkilerin temeli olan bu alışverişlerde genellikle salt bir eşitlikten bahsedilemez. İlişki süresince gerçekleştirilen değişimde söz konusu olan sadece maddi ve ekonomik bir mübadele değildir. Konumuz açısından değerlendirecek olursak örneğin örgütün işgörenlerine sağladığı iş güvenliğine karşılık işgörenin de örgüte bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık bilinci gibi hususlarda sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir (Türker, 2010:4).

Ünlü arkeologlar Leakey ve Levin (1978) bizi insan yapan özellikleri bu kurama bağlamış, insanoğlunun yiyecek ve değerlerini “onurlu mecburiyet ağı” içinde paylaşmayı öğrendikleri için insan olduğumuzu öne sürmüşlerdir. Ridley (1997), Tiger ve Fox (1989) bu borçluluk ağının insanları birbirine verimli şekilde bağlayan dayanışmayı, mal ve hizmetlerin değiş tokuşunu, iş bölümü ve uzmanlaşmayı mümkün kılan eşsiz bir eşgüdüm mekanizması olarak görmektedir. Tiger ve Fox tarafından tanımlanan bu sosyal gelişim sürecinde en önemli unsur gelecekteki mecburiyetlerdir.

Çünkü bir kişinin başka bir kişiye verdiği yemek, hediye, ilgi vb. şeylerin kaybolmayacağı güvencesi sayesinde insanoğlu farklı kaynakları değiş tokuş etmekten çekinmemiştir. Bu sosyal kural sayesinde dayanışma, kaynaşma, yardım etme, hediye verme, güvenlik, ticaretin koordineli ve karmaşık sistemini mümkün hale getirmiştir (Cialdini, 2012:43).

Bu bağlamda hayatı devam ettirebilmek için beşeri ilişkilerin zorunlu olduğu ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişim içinde oldukları temeline dayanan sosyal değişim kuramı, istihdam ilişkilerinin anlaşılmasına ışık tutmaktadır (Akar, 2010:43). Blau'ya (1964) göre sosyal değişim kuramı, işgörenler ile örgütler arasında var olan; ancak açık ifade edilemeyen, ihlal edildiğinde ciddi olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı yükümlülüklerdir. Teoriye göre, örgütler işgören tatmini için çabalamakta ve bu çabanın işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirmektedirler (Çelik ve Turunç, 2010:185). Bir anlamda toplumsal süreklilik için zorunlu olan hukuki ve ahlaki kuralların ortaya çıkışında özellikle de sürdürülme iradesinin gösterilmesinde sosyal değişim kuramının önemli bir payı bulunmaktadır.

Kuram içinde 5 unsuru barındıran bir model şeklinde ifade edilmiştir (Searle, 1990:1):

- **Normal şartlarda insan davranışları rasyonellik esasına dayanır:** İnsan reel bir varlık olarak tanımlanabilir. İnsan bir davranıştan ne kadar tatmin olursa, o davranışı o kadar çok tekrar etme eğilimindedir. Fakat durum sürekli bu şekilde devam etmemektedir. Tıpkı son birim yararı ilkesinde olduğu gibi her ilave ödülün değeri azalacak (Ünsal, 2004:118) ve bir süre sonra ödülün, kişinin gözündeki değeri sıfırlanacak ve kişi farklı ödüller arama yolunu seçecektir.
- **İlişki karşılıklılık içerir:** Bu durum ilişkiye giren taraflar için önemli olanın yapılan takasta eşitliğin varlığıdır, başka bir deyişle, iki taraf arasındaki ilişkinin devam etmesi için mutlaka karşılıklılık ve nispi bir eşitliğin olması gereklidir. Ancak ilişkinin sürekliliği için karşılıklılık ve eşitliğe uygun davranmak yalnız başına yeterli değildir, aynı zamanda karşı tarafın beklentilerini karşılayacak şekilde de olması gerekmektedir.
- **Sosyal takas adalet ilkesine dayanır:** Bahsedilen unsur, iki taraf arasındaki ilişkide görünür eşitlikten daha çok adil olmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla her bireyin elde ettiği ödülü, aynı katkıyı yapan kişilerin elde ettiği ödüllerle kıyaslaması anlamına gelmektedir.

- **Kişiler takas ilişkisi içinde kazançlarını maksimize, maliyetlerini minimize edecek yollar aramaktadırlar:** Kuramın temel varsayımı, insan ilişkilerinin ödül bedel değişimine dayandığıdır. Buna göre, insanlar fazla ödül alıp, düşük bedel ödeyecekleri ilişkileri tercih ederler (Curun, 2006:13). Bu durum pazardaki bir kişinin maliyetlerini düşürerek kârını artırma isteğine benzetilebilir (Brehm ve Kassin, 1990:248)
- **Kişiler takas ilişkisine zorunluluktan daha çok ortak fayda elde etmek için girerler:** Bu unsurdan dolayı ilişkideki takasta zorlama olmamalıdır. Psikolojik sözleşmede de daha önce bahsedildiği üzere bir karşılıklılık ve bir takas söz konusudur. Bu bağlamda hayatın devamlılığı için insan ilişkilerinin ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sosyal yaşamın zorunlu olduğu temeline dayanan sosyal değişim kuramı, istihdam ilişkilerinin anlaşılmasına ışık tutmaktadır. Sosyal değişimde bireylerin elde ettikleri faydaya karşılık, olumlu şekilde karşılıklı bulunacakları varsayımı da psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini oluşturmaktadır (Gouldner, 1960:170). Diğer yandan ise psikolojik sözleşme üzerine yapılan çalışmaların sosyal değişim kuramına katkı sağladığı ve bu kurama düşünsel boyut kazandırdığı görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002:72).

Psikolojik sözleşmenin oluşumu, gelişimi ve güçlenerek devam etmesi için örgütler işgörenlere karşı yükümlülüklerini yerine getirdiklerinde ve bunun doğru algılanmasını sağladıklarında sosyal değişim kuralı çalışmaya başlar. İşgören de bu doğrultuda kendisinde örgüt için faydalı olma zorunluluğu hissederek, örgüt hedeflerine ulaşması için gerekli katkıyı sağlayacaktır.

1.11.2.Karşılıklılık Normu

Bu kuramın temelinde insanların elde ettikleri faydalara karşılık olumlu davranışla karşılık vereceği inancı vardır. Karşılıklılık normunda, kişilerin öncelikle kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranış içerisinde olmamaları söz konusudur. En kısa ifade ile karşılıklılık normu, kişilerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır. Karşılıklı bulunma normuna göre, bize yapılan iyilik, verilen hediye, davetiye ve buna benzer edimlere karşılık kendimizin borçlu olduğunu düşünerek geri ödemesini yapmak zorunda hissederiz. Bu norm o kadar yaygındır ki kültürel farklılıkları ne olursa olsun bütün toplumlar için geçerlidir (Gouldner, 1960:170-175).

Karşılıklılık normu evrensel nitelikte özelliklere sahiptir. Ancak karşılıklılık normunun evrenselliği, bireyin yüz yüze kaldığı durumlara, kişilik özelliklerine ve sağlanan faydaya yüklediği değere göre değişmektedir. Kişiye yapılan bir yardım neticesinde, o yardımdan elde edilen kazancın değeri, kişinin söz konusu yardıma duyduğu ihtiyacın şiddetine göre belirlenir. Bununla birlikte, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güduları karşılıklılık normunu etkili kılacaktır (Gouldner, 1960:173).

Coyle'ye (2012) göre sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normu psikolojik sözleşmeler ile birtakım ortak öğeleri paylaşır. Paylaşılan ortak öğelerden biri karşılıklılık normu tarafından yönetilen maddi ve manevi kaynakları içeren değişim ilişkilerinin varlığıdır. Bir diğeri ise, karşılığın gereği olarak her iki tarafın bu ilişkiden beklentileri ve bu ilişkinin sağlayacağı yükümlülükleri tarafların yerine getirmesidir (Aykanat, 2014:10). Psikolojik sözleşme kuramında da, benzer şekilde beklentileri karşılanan bireylerin ya da kurumun, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmede daha istekli olmaları beklenir. Örneğin, çalışma ortamında bireyler kurumun veya yöneticilerinin kendilerine adil ve eşit davranmasını beklerler. Bu beklentileri karşılandığında ise karşılıklılık kuramı gereği, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlar sergilerler. Aynı şekilde örgüt, işgörenin örgütün çıkarlarını gözettiğini algıladığında, örgüt buna işgören için tanıdığı hakları, terfi imkânlarını genişleterek karşılık verecektir (Bekaroğlu, 2011:19).

Dolayısıyla psikolojik sözleşme bağlamında karşılıklılık normu Dabos ve Rousseau'ya (2004) göre örgüt içerisinde taraflar arasında meydana gelecek değişim ilişkisine dayanarak gerçekleştirilen anlaşmanın derecesini yansıtmaktadır. Bu anlaşma bir tarafın gerçekleştirmeyi taahhüt ettiği bağlılık ve katkıya, diğer tarafın uygun bir fayda ile karşılık vereceği temeline dayanmaktadır (Büyükyılmaz, 2013:31).

1.11.3.Eşitlik Kuramı

Psikolojik sözleşme kavramının anlaşılmasını sağlayan bir diğer kuram ise eşitlik teorisidir. İhtiyaçların ve isteklerin giderilmesi esasına dayanan kapsam teorileri (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland ve Atkinson'un Başarı Motifi) bireyin dışındaki faktörleri göz ardı ederek, motivasyon sürecindeki değişkenlerin birbirini nasıl etkilediklerini ve birbiriyle olan ilişkilerini açıklamazlar (Eroğlu, 2010:425-435). Oysa süreç teorilerine göre insanlar düşüncelerinin doğru olup olmadığını anlamak, kendi potansiyellerini bilmek ve kendini

diğerleriyle karşılaştırmak isterler. Karşılaştırma yapmanın altında yatan güdü işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzularıdır (Koçel, 2005:653). Temeli kişilerin mukayese yapmasına ve insanların güdülenmelerinde önemli bir konu olan eşitliğe dayanan teori, Adams (1963) tarafından geliştirilmiştir. Teori, Festinger'in 1950'lerde ortaya koyduğu “Sosyal Karşılaştırma” ve 1955'lerde geliştirdiği insanların birtakım zihinsel uyumsuzluklardan kurtulmak için harekete geçeceklerini ifade eden “Zihinsel Uyumsuzluk” teorileri ile Homans'ın ödül ve cezaların liyakate göre bir hakkaniyet ölçüsünü göz önüne alan “Dağıtımçı Adalet” yaklaşımından geliştirilmiştir (Eroğlu, 2010:456).

Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma düzeyi çalıştığı örgüt ile ilgili olarak algıladığı eşitlik derecesine bağlıdır. Adams kişilerin, kendisinin sarf ettiği gayret, performans ve elde ettiği ödülü örgütte başkalarının sarf ettiği gayretler ve elde ettikleri ödüller ile karşılaştırma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir (Kaplan, 2007:48). Bu eğilim örgüt içinde işgörenlerin, kendileri ile başkalarını sürekli olarak karşılaştırmalarına neden olur (Barling ve Michelle, 1993:651). Bu girdi-çıktı karşılaştırması yapılırken girdiler; bedensel emek, zekâ, tecrübe, yetenek, fikirler, duygular, çaba ve bağlılık olarak sıralanabilir. Çıktılar ise, girdilere karşılık işgörenin aldığı ücret, statü artışları, sosyal ilişkiler, primler, ikramiyeler, iş güvenliği, örgüt koşullarının iyileştirilmesi, yönetsel yetki ve kaynakların kullanılması olarak ifade edilebilir. Bunlardan hareketle eşitlik algısı konumuz açısından kişinin kendi psikolojik sözleşmesini değerlendirme sürecidir. Kişinin kendi girdi ve çıktılarını başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırması hem maaş gibi ekonomik kriterlere hem de iletişim düzeyi gibi sosyal kriterlere göre yapılmaktadır. İşgörenler ödül adaletini değerlendirmek için, bu iki unsurun karşılıklı oranlarını karşılaştırmaktadırlar. Bu oran dengede ise; kişi kendisine karşı eşit davranıldığını hissedecek aksi takdirde yani bir eşitsizlik varsa, ödül eşitliğinin bozulduğunu düşünecektir (Eren, 2004:543). Ancak burada eşitlikten kastedilen durum, girdilerin ve çıktıların eşit olmasının dışında oranların bütününe adil olduğuna dair bir değerlendirmenin algılanmasıdır. Birey kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırdığında daha fazla çalıştığı düşüncesine kapıldığında daha fazla ücreti hak ettiğini savunabilir (Moorhead ve Griffin, 1995:45-46). Eşitlik algılamasının bozulması kişiyi rahatsız edecek ve bu durumu değiştirmek için kişi kendisinde baskı hissedecektir (Mimaroglu, 2008:41).

Eşitsizliğin ortaya çıkışıyla ilgili önermeler şöyle özetlenebilir (Onaran, 1981:169):

- Eşitsizlik bir gerginlik kaynağıdır.
- Eşitsizlik ne kadar fazla duyulursa bu gerginliği azaltma isteği de o kadar fazla olacaktır.
- Daha az ödül alan bir kişinin eşitsizlik eşiği, ödülleri daha fazla olan bir kişiye göre düşük olacaktır.
- Eşitsizlik hesaplanırken katkılarla ödüller ağırlıklı olarak toplanmaktadır.
- Eşitsizlik kişinin ödül/katkı oranlarının “diğer” kişinin ödül/katkı oranlarıyla uyuşmamasından ortaya çıkmaktadır.

Bu karşılaştırmada, işgören örgütün ve yönetimin kendisine adil şekilde davranıp davranmadığına karar vermek adına dört basamaktan oluşan bir süreci analiz eder. Bu analiz sürecinde birinci aşama örgütün kendisine karşı tutum ve davranışlarını değerlendirmesinden oluşur. Süreçte ikinci aşama, örgütün diğer üyelerine nasıl davranıldığını değerlendirmekten geçer ve üçüncü aşamada ise ilk iki süreçte edindiği bilgiyi karşılaştırarak farklılıkları tespit etmeye çalışır. Analiz sürecinin son aşamasında ise bu karşılaştırma sonucunda edindiği bilgilere göre kendisine örgüt tarafından adil şekilde davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir karara varır (Demirkasımoğlu, 2012:33). İşgörenin bu karşılaştırma sonucu ulaşacağı her eşitsiz durum, onun eşitsizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmesiyle sonuçlanacaktır. İşgören eşitsizliği ortadan kaldırmak için şu yollardan birine başvuracaktır (Moorhead vd., 1989:137):

- Birincisi, kendi girdilerini değiştirme,
- İkincisi, kendi çıktılarını değiştirme,
- Çaba ve sonuç tanımlarının algılarını değiştirme,
- Örgütten ayrılma,
- Başkalarını sarf ettiği çabaları azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Arnold ve Feldman (1986)’a göre örgütlerin kendi bakış açılarına ve politikalarına göre işgörenlerine eşit ve adil muamele etmesi yeterli olmayıp, işgörenin penceresinden olayları ve durumları değerlendirmesi, yani mevcut yönetim anlayışının ve politikalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığını anlamaya çalışması da gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin herhangi bir işgörene davranış düzlemi genel olarak örgüt üyelerinin tamamını özel olarak da bahsi geçen işgörenle

yakın ilişki ve iletişimde olan işgörenlerin tamamını etkilediği için örgüt üyeleri ile olan ilişki diğer üyeler ile olan ilişkilerden soyutlanarak düşünülmemelidir. Örneğin, örgüt bir işgörenin motivasyonun ve performans etkinliğini artırmak için diğer işgörene göre daha fazla ücret ödüyor ya da ödüllendiriyor ise bu durumun farkına varan örgüt yapısı içindeki diğer işgörenler kendilerini o kişiyle mutlaka kıyaslayacaktır. Bu sonucu olarak örgüt üyeleri ödenen ücretin örgüt içinde eşitsizlik yarattığını düşünürler ise iş yavaşlatma, özensiz ve dikkatsiz çalışma gibi örgüt için kötü sonuçlara neden olabilecek davranışlar sergileyebileceklerdir (Mimaroğlu, 2008:42). Ancak, yukarıdaki örnekte diğer örgüt üyelerine göre daha yüksek ücret alan işgören aynı zamanda örgüt için daha fazla emek ve çaba harcıyorsa, daha kıdemli ve tecrübeli ise bu durumu üyeler adil olarak algılayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken işgörenlerin kendilerini, girdi-çıkıtı oranına göre diğer örgüt üyeleriyle kıyaslıyor olmasıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5). Yani teoriye göre örgüt yöneticilerinin asıl üzerinde durması gereken husus davranışların, ödüllerin ve cezaların eşit olup olmadığı değil gerçekleştirilen örgütsel eylem ve işlemlerin işgörenler tarafından nasıl anlaşıldığı ve algılandığıdır (Mimaroğlu, 2008:42).

Örgüt içinde işgören sürekli olarak subjektif şekilde kendisiyle eşit olduğunu düşündüğü diğer işgörenleri kıyaslar ve bu kıyaslama aynı zamanda işgörenin psikolojik sözleşmesini değerlendirme sürecidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013:166). Çünkü eşitlik kuramı çerçevesinde işgörenlerin girdi-çıkıtı karşılaştırması yaparken, hangi kavramlar üzerinden bu karşılaştırmayı yaptıkları incelendiğinde, bireylerin kendi psikolojik sözleşmelerini oluştururken de benzer kavramlar üzerinde durdukları görülmektedir (Karacaoğlu, 2014:60).

1.11.4. Vroom'un Beklenti Kuramı

Ünlü psikologlar Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) çalışmaları neticesinde ortaya çıkan beklenti kuramını işgörenlerin örgütsel davranışları kapsamında değerlendiren ilk isim Victor Vroom (1964) olmuştur. Motivasyon teorileri analiz edildiğinde eşitlik teoremine göre daha karmaşık ancak önemi günden güne artan teorilerin başında beklenti kuramı gelmektedir (Mimaroğlu, 2008:43).

Vroom insanın, ekonomik çıkarları açısından reel bir varlık olduğunu kabul etmektedir. Farklı alternatifler arasından bir seçim yapmak durumunda olan birey, kendisine en cazip gelen ve kârlı olduğunu düşündüğü alternatifi tercih edecektir. Beklenti Kuramı teorisine göre bireyler, seçeneklerin zihinsel olarak farkına vardığında,

kendi kapasite sınırları ve zihin dünyaları içinde belirli seçimler yapmak durumundadırlar (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5).

Bir süreç kuramı olan beklenti yaklaşımı kişilerin değişik inanç ve algılara sahip olması nedeniyle onları motive eden araçların da farklı olduğu temeline dayanır. Kurama göre örgütsel davranışın nedeni belirli varsayımlarla açıklanabilir. Bu varsayımları sıralayacak olursak (Eren, 2004:533):

- 1- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içinde bulunduğu çevre koşullarıdır. Bu iki unsurun etkisiyle davranışlar belirlenir ve harekete geçirilir.
- 2- Her insan nasıl farklı ihtiyaç, amaç ve arzulara sahip ise aynı şekilde insanları motive eden ödüllerde farklılık gösterecektir.
- 3- İnsanlar arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatifler arasından algılarına göre seçim yaparlar. Farklı bir anlatımla insanlar, ödülü arzularlarsa harekete geçerler, arzulanan bir hedef herhangi bir motivasyona neden olmayacaktır.

Bu varsayımlar bağlamında bireyin davranışının yönünü ve şiddetini belirleyen üç önemli kavram mevcuttur (Eroğlu, 2010:438). Bunlar Vrom'un Valens adını verdiği bireylere göre hedeflerin çekiciliğinin gücü, hedeflere ulaşılmca elde edilecek birinci ve ikinci derecedeki sonuçlar arasındaki ilişkiyi gösteren araçsallık ve belirli bir eylemin belli bir hedefe ulaşılabacağı konusundaki geçici inancı ifade eden beklenti kavramlarıdır (Aşan ve Aydın, 2006:108).

Seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan bireyin, bu tercihi ile amaçların gerçekleşme olasılığına olan inancına "beklenti" ya da "öznel olasılık" denir. (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5). İşgören daha önceki tecrübeleri neticesinde hangi davranışın hangi sonucu vereceğini belli bir olasılık dâhilinde bilmektedir. Ancak, işgörenin belli bir bekleyişi olsa da sonuçların gerçekleşmesi çoğunlukla ondan bağımsız oluşacaktır. Bireyin tek başına sonuca etki edemeyeceği, kontrolü dışında sonucu etkileyecek birçok faktör mutlaka bulunacaktır. Bu faktörleri göz önünde bulunduran birey sübjektif bir beklenti içine girecektir (Eroğlu, 2010:438). Eğer işgörenin gösterdiği performansın sonucunda ödülü alacağına inancı yoksa beklenti değeri 0 (sıfır) olacak, ödülü alma olasılığına olan inancı arttıkça +1 değerine yaklaşacak, sonucun gerçekleşeceğinden emin ise beklentisi +1'e eşit olacaktır.

Kurama ait sonucun gerçekleşme beklentisinin dışındaki diğer kavram olan değer (Valens) ise, bireyin belirli bir sonuca ilişkin duygusal yönelimidir. Yani bireyin, belirli bir sonucu arzulama derecesini ve onun çekiciliğini ifade eder (Cihangiroğlu ve

Şahin, 2010:5). Sonucu veya ödülü arzulama derecesi kişiden kişiye değişecektir. Bazı işgörenler için yoğun şekilde arzulanan bir ödül, başka işgörenler için hiçbir değer ifade etmediği için onları harekete geçirmeyecektir. Yani verilen değer negatif olacaktır (Koçel, 2005:649). İşgören ödül hakkında olumlu ya da olumsuz ya da kayıtsız bir davranış içinde olabilir. İşgören belirli bir sonucu şiddetli şekilde arzuluyorsa Valence değeri +1, bir sonucu istemiyor, ondan sakınıyor ise o zaman Valence -1 olacaktır (Eroğlu, 2010:439). Yani arzulama derecesini -1 ile +1 arasında bir değişken olarak ifade etmek mümkündür.

Araçsallık ise birey belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans göstererek, birtakım sonuçları elde edebilir. Asıl istenilen bu birinci derece sonuçlar değil, asıl amaç elde edilen bu ödüller aracılığıyla nihai hedefe ulaşmaktır (Kaplan, 2007:45). Örneğin birinci kademe ödül olarak kişinin maaşı artırılabilir. Ancak maaş aslında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak ve kişinin ailesini geçindirmek için bir araç durumundadır. Bu hedefler gerçekleşmeyecekse maaşın tek başına hiçbir anlamı yoktur. Araçsallık burada birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara (nihai hedefe) ne kadar ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu olasılığı ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Koçel, 2005:649-650).

Kuram bağlamında işgörenlerin farklı algılara sahip olduğu için ödüllere farklı değerler vermesi, amaçların değişkenliği konusunda psikolojik sözleşmenin içeriğiyle örtüşmektedir. Eğer bir işgören sonucu çok arzuluyorsa yani sonuca ilişkin valens değeri yüksekse, aynı zamanda sonucun gerçekleşeceğine inanıyorsa, psikolojik sözleşmeye olan bağlılığı artacaktır.

1.11.5.Porter-LawlerModeli; Beklenti-Değer Kuramı

Kuram Porter-Lawler (1968) tarafından gerçekleştirilen özel sektör ilişkisini inceleyen bir bilimsel çalışmada teorik bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Bu kuram beklenti kuramını temel almış olmasına karşın Vroom'un beklenti kuramında bulunmayan çeşitli değişkenlere de yer verilmiştir. Kuramının bir başka önemli özelliği, Vroom'un beklenti kuramından bağımsız olarak ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesidir (Onaran, 1981:76). Araştırmacılar Vroom'un kuramına örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır (Eren, 2004:541). Bu kuramda Vroom'un beklenti kuramında olduğu gibi işgörenin motive olma derecesini valance ve bekleyiş etkilemekte (Koçel, 2005:651) ancak bunlara ek olarak bilgi ve

özellikler, rol algılamaları, performans, ödül, ödüllerin adilliğine ilişkin algılar ve tatminkârlık gibi kavramlarla teori zenginleştirilmiştir. Literatürde genel olarak değişkenler ve değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisi, güdülenme sürecinin anlaşılması için tek tek incelenmiştir. Bu değişkenler (Eroğlu, 2010:439):

- 1- **Ödülün Değeri:** Beklenti-Değer teorisine göre “ödülün değeri” olarak adlandırılan değişken ile kastedilen sonuçların çekiciliğini ifade etmektedir. Bireyler için herhangi bir ödül, farklı ihtiyaçları tatmin düzeylerine göre değer kazanır. Burada önemli olan temel nokta, ödülü alan bireyin doyum derecesini ve tatmin olup olmadığı konusundaki algısını oluşturan bireyin beklentileridir. Başka bir ifadeyle Porter-Lawler beklenti-değer kuramında, bireyin ortaya koyduğu performans karşılığında almayı hedeflediği ödül ile gerçekte almış olduğu ödül arasındaki farkın değerlendirilmesi esastır. Birey, hedeflediğinden daha düşük bir ödül ile ödüllendirildiğini düşündüğünde doyumunu azalacak, mutsuz olacak dolayısıyla tatminsizlik yaşayacaktır. Kurama göre gerçekte bireyin ödüllendirilmesi tatminin gerçekleşmesi için yeterli değildir. Bireyin almayı hedeflediği ve alması gerektiğine inandığı ödül alındığında ancak tatminin gerçekleşmesi mümkün olacaktır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:6).
- 2- **Algılanan Çaba:** Bir kişinin işinde harcayacağı çabayı belirleyecek değişkenlerden bir başkası ise çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileridir (Eroğlu, 2011:75). Bu beklenti olasılığı belirli bir performansın belirli bir düzeyde ödülle ödüllendirileceğine dair inançtır. Eğer kişi çaba göstererek ve çalışmalarıyla belirli bir ödüle ulaşabileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), sarf ettiği çaba ve performans düzeyini arttıracaktır.
- 3- **Çaba:** Çaba, bir işi yapmak için bir insanın harcadığı enerji miktarıdır (Onaran, 1981:78). Bireyler işleri gerçekleştirmek için belirli bir enerjiye ihtiyaç duyarlar. Eğer kişinin ödülle ilgili beklentisi ve ödüle verdiği değer yüksek ise o işi yaparken harcayacağı bedensel, ruhsal ve zihinsel enerjisi artacaktır. Toplam enerji potansiyelinin artması, kişinin enerjisini belli bir noktada yoğunlaştırmasıyla sonuçlanacaktır (Eroğlu, 2010:443). Teoriye göre bireysel motivasyon daha çok gösterilen çabayla ilgilidir. Örgütlerde işgörenin motivasyonu, etkileyen unsur işyerindeki başarısından daha çok gerçekleştirdiği çabayla doğru orantılıdır. (Onaran, 1981:78).
- 4- **Yetenek ve Özellikler:** Eğer kişi işi yapabilmek için gerekli bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenek ve özelliklere haiz değil ise ne kadar yoğun çaba sarf ederse etsin

gerekli performansı gösteremeyecektir (Koçel, 2005:652). Örneğin iletişim yeteneğine ve sunum tekniklerine hâkim olmayan bir kişi ne kadar çaba sarf ederse etsin bir sunum yapamayacaktır (Özkalp, 1982; 150-151).

- 5- **Rol Algılamaları:** Gösterilen çabanın performansa neden olmasının ikinci şartı, kişilerin sahip oldukları roller, işi ve işinin getirdiği statüsünün gereği olan davranış düzlemi hakkındaki kanaatleridir. Kişinin aynı anda birden fazla rolün gereklerine uymak istemesine rol çatışması denilir. Rol çatışması, işgörenin üstlendiği örgütsel rollerden kaynaklı olarak birbiriyle uyuşmayan hatta çatışan beklentiler olduğunda meydana gelir. Genel olarak rol çatışmalarını rol içi çatışma ve roller arası çatışma olmak üzere iki alt boyutta incelemek mümkündür. Rol içi çatışma, bireyin sahip olduğu tek bir rol mevcut olmasına rağmen role ilişkin uyumsuz mesajlar aldığı anda ortaya çıkmaktadır. Roller arası çatışma ise farklı rollerden gelen farklı beklentiler sonucu oluşan çatışmaların sonucudur (Kurt, 2010:80). Burada anlatılmak istenilen, enerjisini işine vermesi beklenen birey, yapacağı iş konusunda ve iş için yapması gerekenler konusunda belirgin bir anlayış içerisinde olmalıdır. Yapacağı iş konusunda açık seçik bir bilgisi olmayan birey, enerjisini ve zamanını boşuna tüketecek hatta başarısız olabilecektir (Özkalp, 1982:151).
- 6- **Performans ve Tatmin:** Arzu edilen amaçlara ulaşma derecesini ifade etmek için kullanılan performans kavramı ve işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak değerlendirebileceğimiz tatmin kavramı bu motivasyon modelinin önemli değişkenleridir. Çünkü diğer motivasyon teorilerinin aksine Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Yazarların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans birbirinden farklı değişkenlerdir. Bu değişkenler içinde performansa yol açan unsur tatmin değil, tam tersine tatminin gerçekleşmesini sağlayan unsur performanstır (Pekel, 2001:18).
- 7- **Ödüller:** İşgörenlerin istediği sonuçlar olan ödüller, modele göre farklı derecede önem verilen içsel ve dışsal olmak üzere iki türdür. İçsel ödüller başarılı bir çalışma yapmak gibi kendi uğraşısı sonucu elde ettiği, özerklik ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimleri yaratan ödüllerdir. Başarılı olma duygusu, sorumluluk alma ve yaratıcı şekilde yeteneklerini kullanma gibi ödüller bu guruba dâhil edilebilir. Dışsal ödüller ise, ücret artışı, yükselme, kariyer, makam odasına sahip olmak, tatil, iş güvenliği gibi daha çok örgüt tarafından verilen ödülleri ifade etmektedir (Onaran, 1981:79).

8- Algılanan Hakkaniyete Uygun Ödüller: Algılanan ödül adaleti, işgörenin örgütte gösterdiği gayret ve çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır (Onaran, 1981:80). Vroom'a ek olarak modelde algılanan hakkaniyete uygun ödül değişkeni, herkesin kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırarak, performansının nasıl bir ödüle karşılık geldiğine dair bir hükme varmasıyla oluşur. Eğer fiilen aldığı ödül alması gerektiğine inandığı ödülünden daha az miktarda ise kişi tatmin olmayacaktır (Koçel, 2005:652).

Geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak performansın tatmine yol açtığı önerisini iddia etse de ve çok sayıda değişkeni bünyesinde toplasa da kuram aslında bir performans-tatmin modelidir.

1.12.Psikolojik Sözleşme İhlali ve Nedenleri

Psikolojik sözleşme kavramı bireysel algıların temel alınması sonucu oluşturulan örgüt ve işgören ilişkisinde, taraflar genelde kendi beklentilerinin ve karşılığında vermeyi taahhüt ettiklerinin karşı tarafça aynı şekilde algılandığına inanmaktadır. Oysa hiçbir durumda taraflar arasında tam bir uyumdan bahsedilemez. Dolayısıyla örgütlerde yönetim kademesi ile işgörenler arasında daima beklentiler ve taahhütler açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar da çoğunlukla psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilmektedir (Kırel, 2004:279). İçerik konusundaki örgüt ve işgören bakışındaki farklılıklar sonucu karşılıklı yükümlülüklerin bazen yerine getirilmesi mümkün olmamaktadır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014:583). Verilen veya verildiğine inanılan sözlerin gerçekleşmemesi ya da söz verildiği şekilde gerçekleşmemesi, psikolojik sözleşme ihlalini doğurmaktadır yani algılanan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumu ortaya çıkmaktadır. Yani işgören algı boyutunda kendisine vaat edilen ile elde ettiği sonuç arasında bir sapma olduğuna inanmaktadır. Taraflardan biri, diğerinin bir yükümlülüğünü yerine getirmediğine dair bir algıya sahip olduğunda ise psikolojik sözleşmede bir boşluk meydana gelmiş olur. Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da verilen söze dair uyumsuzluk yaşanması, beklentilerin karşılanmadığı algısının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani işgörenler kendisine taahhüt edilen maddi veya maddi olmayan taahhütler ile elde ettikleri fayda arasında bir tutarsızlık olduğu inancını taşımaktadır. Tarafların kendi üzerlerine düşen ve karşı tarafın yerine getirmesi gereken yükümlülükleri karşılıklı olarak değerlendirilmesi süreci sonunda sözleşmede bir boşluk olduğu algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır. Yani psikolojik

sözleşmenin ihlal edilmesi demek, taraflardan birinin diğer tarafın sözü edilen yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olduğu algısı içinde oluşan öznel bir deneyimdir (Morrison ve Robinson, 1997:230-231).

Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin, örgüt tarafından sözleşme şartlarına ilişkin yükümlülüklerin yerine getirilmediğine olan inancı nedeniyle ortaya çıkan tepkisel süreç anlamına gelmektedir (Shore ve Tetrick, 1994:102). Psikolojik sözleşme kavramı ve ihlaliyle ilgili açıklamalardan anlaşılacağı üzere, çalışmalarda genel olarak gerçekleşmiş bir ihlâl değil algılanan ihlâllere odaklanılmıştır. Örgütün var olan sözleşme maddelerine ilişkin her uymayışı, işgörenler tarafından sözleşmenin ihlali anlamına gelmediği gibi sözleşmenin zayıfladığı şeklinde de değerlendirilmez (Turnley ve Feldman, 1999:368).

İşgören örgüte girerken, örgüte sağlayacağı katkılar karşılığında örgütün de bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve imkânları gerçekleştireceği beklentisi içinde bulunmaktadır. Bu durum sonucunda ise, işgören ve örgüt arasında psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çift taraflı “değer alış-verişi” doğru bir şekilde devam ederse, işgören örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürecektir ve yüksek tatmin duygusuyla işe devamsızlık veya işten ayrılma düşüncesi taşımayacaktır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse işgörenler örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmektedir (Tükel Türk vd., 2009:688). Günümüzde örgütler işgörelere istihdam güvencesi değil, işgörelere tanınacak eğitim ve gelişim imkânlarıyla onlara istihdam edilebilirlik güvencesi sunmaktadırlar. Son zamanlarda psikolojik sözleşmeler özellikle bilgi işçilerinin özel bazı bilgi ve yetenekleri sebebiyle işe alınması üzerine kurulmakta ve işletmenin bu kişisel yetenek ve becerilere ihtiyacı kalmadığı anda sona ermektedir (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

Aşağıdaki şekil psikolojik ihlalin belirlenmesinde genel olarak literatürde kullanılmaktadır.

Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

$$\frac{\text{Örgüt tarafından sağlanan faydalar}}{\text{İşgören tarafından sağlanan katkı}} = \frac{\text{Örgüt tarafından vaat edilen faydalar}}{\text{İşgören tarafından vaat edilen katkı}}$$

Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997:240

Eşitlik algısının önem kazandığı bu durumda işgören öncelikle kendine vaat edilenler karşılığında örgütten neler aldığını kıyaslamakta, sonrasında işletmeye çalışma sürecinde gösterdiği çaba ve performansı ile verdiklerini kendi vaat ettikleriyle karşılaştırmakta ve son olarak da bu iki oranı birbiriyle karşılaştırmaktadır. Soldaki oran sağdaki ile kıyaslandığında daha küçük ise işgören de sahip olduğu psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği inancı oluşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:241).

Sahip olunan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, kişinin örgüt tarafından kendisine verildiğine inandığı taahhütlere karşılık elde ettiği faydanın zihinsel olarak hesaplanması sonucu meydana gelir. Burada altı çizilmesi gereken temel noktalardan biri de zihinlerdeki algı farklılıklarından dolayı bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının bazen gerçek bir ihlalin çok net görülmediği durumlarda bazen de gerçek bir ihlalden ortaya çıkmasıdır. Örneğin bir işgörene göstereceği üstün çaba ve performansına karşılık maaşına zam yapılacağı vaat edilir ve nesnel olarak sıkı çalışma performansı gerçekleşir, ancak ücret artışı olmaz ise işgören bu durumda sözleşmenin ihlal edildiği kanaatine varabilir. Burada gerçek bir ihlalden bahsetmek mümkündür. Başka bir durumda ise yöneticiler net olarak işgörenin terfi etmesi konusunda söz vermemiş olmakla birlikte, işgören çeşitli işaretler sonucu örgütte terfiinin hızla gerçekleşebileceğini zihinsel olarak tasarlamış olabilir. Böyle bir durumda, bu terfi gerçekleşmediğinde işgören yine sözleşmenin ihlal edildiğini düşünebilir (Mimaroglu, 2008:66).

Literatürde psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi iki başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlardan ilki bilinçli olarak ve kasten ya da şartların değişmesi sonucu örgütün verdiği vaadi yerine getirememesi durumudur ve “sözünden dönmek” olarak adlandırılır. Bir diğeri ise işgören ve örgütün verilen vaatlerin ve oluşturduğu yükümlülüklerin ne olduğu konusunda farklı zihinsel şemalara sahip olmalarından kaynaklanan ihlal olup “uyumsuzluk” olarak adlandırılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997:232). Sözünden dönme durumundaki ihlalde, örgüt bilinçli bir şekilde işgörene verdiği taahhütten dönmesi ve üstüne düşen yükümlülüğü ifa etmekte isteksiz davranması durumunda ortaya çıkar. Burada ise örgütün aciz veya yetersiz kalması ya da dürüst olmaması durumu söz konusudur. Örneğin örgüt işe yeni aldığı işgörenlerine iş güvencesi sözü vermiş olabilir. Ancak öngöremediği değişiklikler bunu yapmasına engel olmuştur. Aciz olmanın yanı sıra isteksizlik durumu da sözünden dönmenin bir başka nedenidir. Örneğin örgüt bir söz verir ancak bunu yerine getirme niyeti taşımaz ya da başta bu niyeti taşısa da daha sonra vazgeçmesi söz konusu olabilir. Bu konuda

maliyetler önem taşımaktadır. Ve örgüt kendi kârını düşünerek verdiği sözü yerine getirmekten vazgeçer. Uyuşmazlık durumunda ise, örgütün verdiği sözler ve işgören algılarının örtüşmediği durumda ortaya çıkar (Mimaroğlu, 2008:67-68):

Psikolojik sözleşmenin ihlalinde, örgüt içinde aşağıdaki durumlarla karşılaşılması söz konusu olmaktadır. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994:256);

- Ödenen Ücretler: Taahhüt edilen ücretler ile işgörenlerin elde ettiği ücretler arasında işgören aleyhine fark bulunması,
- Eğitim ve Geliştirme: İşgörelere eğitim imkânlarının hiç sağlanmamış olması ya da taahhüt edilen düzeyde eğitimin verilmemesi ve etkili işgörmek için kişisel desteğin olmaması, ya da beklenen ve gereken eğitimin dışında başka eğitim verilmesi,
- Ödüllendirme: Terfilerin ve promosyonların planlanan ve belirtilen şekilde gerçekleştirilmemesi,
- İşin Niteliği: İşverenlerin yapılması gereken işler ya da çalışılacak bölümler konusunda işgöreleri doğru bilgilendirmemesi ve işin gereklerinin yanlış tanımlanmasının (Tükeltürk vd., 2012:95) yanında işin ilgi çekici ve zenginleştirilmiş olmaması (Arslan ve Ulaş, 2004:103),
- İş Güvenliği: İş güvenliğinin beklenen düzeyde olmaması,
- Yanlış İletişim: Geri bildirim yetersiz bir şekilde yapılması, taraflar arası iletişimin az ve sığ olması ve bunun sonucu olarak her iki tarafın birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması (Tükeltürk vd., 2012:94),
- Farklı Şemalar: Kişilerin olay ve durumları farklı yorumlamalarına neden olan şemalar daha önceki yaşamışlıklardan ve tecrübelerden kaynaklanan bilişsel çerçevelerdir ve sahip olunan kültürel kodlara göre de farklılık gösterebilir. Bundan dolayı yöneticilerin ve işgörelerin aynı şemalara sahip olmaması,
- Karışıklık ve Yükümlülüklerin Belirsizliği: Karışık ve belirsiz yükümlülükler sonucu, iki taraf arasında algılamada uyumsuzluğun bulunmaması (Mimaroğlu, 2008:68),
- Değişim Yönetimi: Örgütte ortaya çıkan değişimlerden işgörelenin haberdar edilmemesi veya işgörelenin kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- Yetki ve Sorumluluk: İşgörelere vaat edilen yetki ve sorumlulukların tamamının verilmemesi veya gerektiğinden daha az sorumluluk verilmesi, ya da sorumluluk dağıtımında adil olunmaması (Tükeltürk vd., 2012:94-95),

- İnsan Kaynakları: Yöneticilerin, örgüt yapısı içinde bulunan diğer işgörenlerin uzmanlık alanları, itibarları veya çalışma tarzları gibi konularda yeni başlayan işgörenleri yanlış bilgilendirmesi,
- Kariyer: Gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesi (Tükeltürk vd., 2012:94-95),
- Örgüt Kültürü: İşbirliğine dayandırılan hoş bir örgüt ortamının oluşturulmamasıdır.

Yukarıda izah edilmeye çalışılan faktörlerde ortaya çıkacak herhangi bir eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işlememesine ve ihlal edilmesine neden olabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

1.13.Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlalinin geniş kapsamlı örgütün çıkarları aleyhine değişmeler meydana getirmesiyle ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, genel bir kabulün oluşması için yeterlidir (Turnley ve Feldman, 2000:30). Psikolojik sözleşme ihlali konusunda yapılan araştırmaların neredeyse tamamında birbiriyle tutarlı olarak, ihlalin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalden kaynaklanan bu olumsuz etkiler, işgörenlerin daha çok örgütün kendilerine borçlu olduğunu düşündükleri yükümlülükleri yerine getirip getirmediği hususundaki değerlendirmelerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Üçok, 2012:35). Gerçekleştirilen araştırmalar, işgörenlerin sahip olduğu psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesi sonucunda işgörenlerin işten aldığı tatmin düzeyinin düştüğünü (Robinson ve Rousseau, 1994), örgüte bağlılık düzeylerinde bir miktar azalma meydana geldiğini (Cassar ve Briner, 2011), algıladığı örgütsel desteğin olumsuz etkilendiğini (CoyleShapiro ve Kessler, 2000; Kiewitz vd., 2009) ve işten ayrılmak isteklerinde artışlar meydana geldiği görülmüştür (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014:583-584; Bekaroğlu, 2011:31). Psikolojik sözleşmesi ihlal edilen işgörende haksızlık, adaletsizlik ve güvensizlik oluşmakta buda kızgınlığa, sinizme ve ihanete yol açabilmektedir (Akar, 2010:45). Psikolojik sözleşme ihlali, işgörenlerin iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koyma isteklerini neredeyse bitirmektedir (Kickul ve Lester, 2001:193). Yine Robinson ve Rousseau'nun (1994), psikolojik sözleşme ihlalinin işgören üzerindeki sonuçları ile ilgili yaptıkları araştırmaya göre psikolojik sözleşme ihlali; işgörenin örgüte ve işverenlerine karşı sahip olduğu güvenin azalmasına, hem işine dönük olarak hem de bulunduğu örgüte ilişkin memnuniyet seviyesinin azalmasına, işvereniyle ilişkilerinin

olumsuz etkilenmesine, sahip olduğu yöneticileriyle birlikte çalışma isteğinin azalmasına ve çalıştığı örgütten ayrılma isteğinin artmasına neden olduğu tespit edilmiştir (Çakmak vd., 2012:59-60).

Tespit edilen başka bir sonuç ise duygusal bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlali arasında ters yönlü bir ilişki olduğudur. Diğer bir ifadeyle örgütlerin işgörenlerine verdikleri sözleri yüksek oranda tuttuğu ve onların beklentilerini karşıladığı durumlarda, çalışanın örgüte bağlılığında artış gözlemlenmiş, tersi bir durum söz konusu olduğunda ise duygusal bağlılıkta azalma gerçekleşmiştir (Bekaroğlu, 2011:37). Bu genel olumsuz sonuçların yanında örgütlerde istihdam ilişkisi çerçevesinde taraflar arasındaki ilişkiye kalıcı zararlar verebilen psikolojik sözleşme ihlalinin sürekli karşılaşılan bir durum olduğu da görülmektedir.

Örgüt yöneticileri eğer işgörenlerine onların örgüt için değer ifade ettiklerini hissettirirler, onları yönetsel kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirirler, şeffaf bir örgütsel ve iletişim ortamı yaratırlar, örgütte güvene dayalı ilişkiler kurarlarsa bir psikolojik sözleşme ihlali durumunda işgörenler daha az tepki verecektir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanmasında diğer çok etkili bir unsur konunun sosyal yönün bulunup bulunmadığıdır. Sosyal anlamda gerçekleşmeyen ihlaller genel olarak işgören tarafından tolere edilebilecektir (Robinson ve Morrison, 2000:532).

Sözleşme ihlali, işgörenin örgütsel güven düzeyini olumsuz yönde etkiler. Bu durum işgörenlerin örgüt için gösterdiği çaba ve katkıyı azaltmaları ile sonuçlanır. Başka bir ifadeyle, eğer örgüt tarafından verilen taahhütler ve algılanan yükümlülükler gerçekleştirilmez ise bu durum işgörende güvenin azalmasına ve örgütle var olan ilişkisine katkı sunmada isteksizliğe neden olur. Ayrıca işgörenin sahip olduğu psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi örgütsel bağlılığın azalması yönünde etki yapar ve bunun sonucunda işgörenler iş değiştirmenin yollarını aramaya başlarlar. Sözleşme ihlalinin etkisi genellikle örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, verimlilik ve etkinlikte düşüşler ve örgütten ayrılmalar olarak şeklinde meydana gelmektedir (Mimaroglu, 2008:68-69). İşgörenlerin sahip oldukları psikolojik sözleşmelerinin örgütsel faaliyetler sürdürülürken etkin şekilde işlemesi hem işgörenler hem de örgütler açısından pozitif etkilere sahiptir. Var olan psikolojik sözleşmede boşluklar ve ihlaller olmadığını düşünen bir işgören gösterdiği çaba ve faaliyetlerin karşılığını alacağını ve böylece bireysel amaçlarına ulaşabileceğini algılamaktadır. Örgüt ve yöneticiler ise üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirdiğinde işgörenlerin motivasyonunun artacağını, bu durumda örgüt faaliyetlerinde etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceği

algısını meydana getirmektedir (Çakmak vd., 2012:58). Böylece, resmi ve yazılı sözleşmelerdeki boşluklar, psikolojik sözleşme ile doldurularak belirsizlik azaltılmaktadır. Taraflar ne yapmaları gerektiğini bilerek ona göre davranış göstermekte ve davranışlarının sonuçlarından nasıl etkileneceklerini öngörebildikleri için güvensizlik düzeyleri azalmaktadır (Aydın vd., 2007:11).

Psikolojik sözleşmeler çerçevesinde inançlar, karşılıklılık ilişkisi içerisinde, değişim ilişkisine olan güvenin bir göstergesi durumundadır (Büyükyılmaz, 2013:14). Güven, yukarıda da ifade edilmeye çalışıldığı üzere psikolojik sözleşme ihlâlinin yorumlanması ve ihlal sonucu oluşabilecek tepkiler üzerinde temel bir role sahiptir. İşgörenin örgüte olan güven düzeyi ihlâl öncesinde düşük seviyelerde ise bu onun ihlale karşı duyarlılığını artırmasına neden olur. İşgörenin örgüte güvenin az olduğu böyle durumlarda nesnel olarak sahip olduğu psikolojik sözleşmesi ihlal edilmese dahi ihlal gerçekmiş gibi değerlendirmeler yapabilir. Bu durumun aksine, işgörenin örgüte olan güven düzeyi ihlâl öncesinde yüksek seviyelerde ise bu durumda psikolojik sözleşme ihlâlini görmezden gelmeyi tercih edebilir veya fark etmeyebilir. Bundan dolayı, örgütsel güven psikolojik sözleşme ihlalleri üzerinde iki temel rol oynamaktadır. Bunlardan birincisi; örgütsel güven, örgütün gerçekleştiği iş ve işlemlerin psikolojik sözleşme ihlâli kapsamında değerlendirilmesini etkilemektedir. İkincisi ise; örgütsel güvenin, psikolojik sözleşme ile işgörenin ihlâl sonrasında örgüte yaptığı katkı arasındaki ilişki aracılık etmektedir (Robinson, 1996:596).

Güvensizliğin azaldığı, karşılıklı güvene dayalı örgütsel kültür ve ortam önemlidir. Çalışma ortamında olumlu özelliklerin fazla olması, diğer bir ifade ile negatif işyeri atmosferinin ortadan kaldırılması, işgörenlerin motivasyonu açısından önem arz etmektedir. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte, duygusal anlamda bir güvencedir. İşgörenler bu güveni hissettikleri bir ortamda çalıştıklarında, kendilerini daha fazla işlerine verebilecek ve daha verimli olabileceklerdir (Keser, 2006:171). Tarafların karşılıklı güvenleri psikolojik sözleşmenin oluşturulmasındaki önemli etkenlerden biri olduğu gibi (Turnley ve Feldman, 2000:25) kavram iş dünyasında güven anlamına gelir (Aydın vd., 2007:8). İş ilişkilerinde güven, işgörenler ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler dikkate alınarak yapılan psikolojik bir sözleşme olarak ifade edilebilmektedir (Ayanoglu Şişman ve Gemlik, 2009:179).

Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlallerinin tutum ve davranışlar üzerindeki negatif etkilerinin çoğunlukla bankalar, oteller, hastaneler gibi sektörlerde görev yapan işgörenler üzerinde araştırıldığı görülmektedir. Ancak literatürde, üniversitelerde görev

yapan üretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelere ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Dabos ve Rousseau, 2004; Aydın vd., 2008; Orvis vd., 2008). Dolayısıyla kamuda görev yapan üretim elemanları için geçerli psikolojik sözleşmelerin hangi unsurların ağırlıkta olduğuna ve bu unsurların ne derece yerine getirildiğine dair çok fazla güncel bilgi bulunmamaktadır (Büyükyılmaz ve akmak, 2014:584).

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. Güven Kavramı

Güven olgusu belki de insanın var olması kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanlık tarihinin avcılık ve toplayıcılık döneminden bu yana özellikle de tarım dönemi ile yerleşik hayata geçtikten sonra, binlerce yıldır toplu şekilde yaşamını sürdüren insanoğlu, kendi varlığını devam ettirebilmek için güven olgusuna daha fazla ihtiyaç duymuştur (Uysal, 2014:23). Güven, insan yaşamının her evresinde gereksinim duyduğu bir ihtiyaç türüdür. Ailede, okulda, iş yaşamında, sosyal ilişkilerde ve ekonomik ilişkilerde, kısacası insanın var olduğu her yerde ve her türlü ilişkide güven istenilen bir duygudur (Erden, 2007:1). İnsanlar, yalnız yaşayamayan, toplumdaki diğer bireylerle ilişki içerisinde olma yani sosyal olma güdüsüne sahip varlıklardır. Bu ilişkilerin kurulma sürecinde de, ilişkinin devamında da, önem verdikleri en temel unsurlardan biri olarak güven kavramı karşımıza çıkmaktadır (Afşar, 2013:52). Toplumsal yaşamda insanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması yaşamı daha anlamlı kılmaktadır (Çınar, 2013:51).

Psikolojik yapının temeliyle ilişkili kavramlar olan “güvenlik”, “güvende olma”, “güven duyma” araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve güven olgusu üzerine sayısız çalışmalar yapılmıştır (Rousseau vd., 1998:393). Ünlü psikolog Abraham Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, güvenlik ve emniyet ihtiyacını temel ihtiyaçlar içinde ikinci temel ihtiyaç olarak belirlemiştir. Maslow’a göre insanın yemek, içmek, nefes almak ve cinsellik gibi en temel fizyolojik ihtiyaçlarından hemen sonra emniyet ve güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Maslow, 1943:379).

Bireyler için bu denli öneme sahip olan güvenle ilgili bilimsel çalışmalar, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren artmaya başlamıştır. Güvenle ilgili daha önceki çalışmalar sayıca çok azdır. 1960’larda Argyris, Likert ve McGregor güveni, örgütsel etkililiğin önemli bir değişkeni olarak göstermişlerdir (Erden, 2007:1). Güven kavramı ve davranışı ile ilgili ilk deneysel araştırmalar (Erden, 2007:16) soğuk savaşın yarattığı şüphe duygusuna karşı Morton Deutch tarafından birbirini hiç tanımayan denekler üzerinde 1962 yılında yapılmıştır (Yılmaz, 2015:54). Rotter’e (1967) göre güven, 1960’lardaki çalışmalarda karakterle ve 1980’lerde boşanmalar arttıkça kişiler arası ilişkilerle bağlantılı olarak incelenmiştir (Kurum, 2013:31). Ancak, Dirks ve Ferrin (2001) göre güvenle ilgili çalışmalar asıl 1970’lerde başlamıştır. 1990’lara gelindiğinde

ise kavram üzerine yapılan çalışmalar, bütün sosyal bilim disiplinlerinde artış göstermiştir (Yucel ve Samancı, 2009). Birçok disiplini ilgilendiren bir kavram olmasına rağmen güvenin ilk önce kişilik kuramcıları (Yazıcıoğlu, 2015:4), psikologlar, sosyologlar, siyaset bilimcileri ve ekonomistler tarafından ele alındığı (Asunakutlu, 2006:18), sosyoloji, felsefe, tarih, politik bilim, antropoloji, endüstriyel psikoloji alanlarında çalışıldığı (Işık, 2014:30; Atay, 2014:44) ve daha sonra da örgüt teorileri, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki bilimsel çalışmalar içinde güven konusunun sıklıkla işlendiği görülmektedir (Asunakutlu, 2006:18). Bunun temel nedeni bireyler arası ilişkileri incelemede, sosyal grupların davranışlarını yorumlamada, yönetsel etkinliğin gerçekleştirilmesinde, ekonomik değişimleri, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi birçok mikro ve makro düzeydeki konu ve süreçleri açıklamada güven kavramının anahtar bir rol oynamasından ileri gelmektedir (Uçar Şahmelikoğlu, 2013:8).

İnsanlar ontolojik açıdan sosyal bir varlık olması nedeniyle toplumda yaşayabilmesi için diğer bireylerin varlığına ihtiyaç duyarlar. Yaşam süresince bu ihtiyacı karşılamak için insanlar sürekli olarak diğer insanlar ile ilişki kurmak ve kurduğu ilişkileri devam ettirmek memuriyetindedirler. Yapılan araştırmalarda tüm bu ilişki süreçlerindeki temel unsurlardan birinin güven olduğu tespit edilmektedir (Bozkurt, 2014:5). Tüm insan ilişkilerinde yer alması gereken bu unsur (Zafer Güneş, 2014:10), özellikle bireyler arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygulardan biridir. Güven duygusu doğal bir süreç içinde bireylerin birbiri ile ilişkileri sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, birbirlerine karşı güven duygusu oluştururken, yaşadıkları olaylardan, var olan olgulardan (Sevinç, 2013:27), karşı tarafın davranış ve tutumlarından, sosyal ilişkilerinden, beklentilerinden ve deneyimlerinden faydalanmaktadırlar (Ayduğ, 2014:24). Bireyler arası bu etkileşimler sonucu oluşan güven, yalnızca hissedilerek belirlenebilen bir kavram olduğundan doğası gereği soyut bir nitelik taşımaktadır (Asunakutlu, 2002:2; Eğriboyun, 2013:50; Afşar, 2013:54). Güven olgusu herkesin içgüdü olarak bildiği ve sosyal güdü olarak öğrendiği ancak tanımlanması zor bir kavramdır. Bunun nedeni ise güven kavramının çok yönlü ve karmaşık olmasıdır (Hoy vd., 2002:42). Diğer yandan güvenin bu kritik ve bir o kadar önemli konumu ve farklı disiplinlerle olan (iktisat, sosyoloji, psikoloji, felsefe, örgütsel bilimler ve davranış bilimleri) ilgisi kavramı tanımlama sorununu büyütmektedir. Ancak tanımlamada yaşanan bu güçlüğü rağmen günlük ve rutin insan ilişkilerinde bile gerekli olan güvenin, birey ve grup davranışlarının parametrik bir belirleyicisi olduğu

yönündeki disiplinler arası görüş birliği çok açıktır (Uçar Şahmelikoğlu, 2013:8). Son zamanlarda yapılan güven ile ilgili bilimsel çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar güven kavramının tanımlanması üzerinde fazlaca durmamıştır. Bu bilim insanları çoğunlukla güven kavramının özellikleri üzerinde durmayı tercih etmişlerdir (Özbek, 2004:1). Bunun nedeni güven kavramının tanımlanmasındaki güçlülüdür (Arlı, 2011:30; Kanten, 2012:110; Şahmelikoğlu, 2013:8; Üstün, 2015:41; Yıldız 2015:45).

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür (Sevinç, 2013:26). Genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olduğu düşünülen güven (Demircan ve Ceylan, 2003:139), sosyal yaşamda, iş yaşamında, fiziksel ihtiyaçların giderilmesinde, kısacası hayatın sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Rousseau vd., 1998:393).

Değişimin getirdiği belirsizliklerin hızla arttığı bir dünyada güven duygusunun eksikliği her zaman hissedilmekte ve bu eksiklik sonucu meydana gelen sorunlar da açık bir şekilde görülmektedir. Çeşitli kaynaklara bakıldığında sıkıntıların, endişelerin ve kuşkuvarın; bireyler arası ilişkileri, iş dünyasını, politikayı, ticari, ekonomik, sosyal, toplumsal ve ahlaki hayatı olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Kuşkusuz güvensizliğin çok geniş alanlara yayılması ve güvenin yeniden kazanılmasında ciddi anlamda bir atılım yapılamaması da var olan bu olumsuzluğun boyutlarını artırmaktadır (Erdem, 2013:27).

2.1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi

Sözlük anlamı itibarıyla güven kelimesinin kökleri 13.yüzyıla kadar dayanır. Bu kelime köklerini farklı dillerdeki eski deyimlerde yer alan sadakat ve bağlılık ifade eden sözcüklerden alır (Çimen, 2007:84). Güven, kültürler arası sözlük kullanımı bakımından ilk defa rahatlık ve teselli anlamına gelen Almanca bir sözcük olan tröst kelimesinden (Yanık, 2012:54), İngilizce de ise treowian kökünden türetilmiştir. Güven, dilimizde ise kelime anlamı olarak “korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr>, 2014).

Güven, genel olarak insanlar tarafından yaşadığı için kolaylıkla anlaşılabilen ve hissedilen ancak iş tanımlamaya veya izah edilmeye gelindiğinde oldukça zorlanılan duygusal kavramların en önünde gelenlerdendir (Bozkurt Yıldırım, 2014:5). Güven kavramına ilişkin olarak genelleme yapma, ortak bir tanıma ulaşma konusunda yaşanan

zorluk, güven kavramının farklı toplumlar içerisinde toplumun evren tasavvuru, kültürel ve ahlaki değerleri ile sosyo-ekonomik durumlarına göre de farklı içerik ve anlamlar kazanmasından kaynaklanmaktadır (Çintay, 2013:8). Farklı kültür ve inanç daireleri içerisinde yetişen bireylerin güven algı ve anlayışlarının birbirinden farklı olması eşyanın tabiatı gereğidir. Fukuyama da güvene bu bağlamdan yaklaşarak güvenin, farklı toplumlarda, bu toplumdaki değişik çevrelere ait farklı guruplarda ve kişiliklere göre çeşitlilik ve farklılık arz edebileceğini ifade etmiştir. Bu yönüyle güven, daha çok kültürel bir davranış biçimidir (Agun, 2011:5). Ortak bir tanıma ulaşma konusunda yaşanan bir başka engel Lewicki ve Bunker'e göre (1996) farklı çalışma alanlarından gelen araştırmacılar tarafından güvenin, birbirinden oldukça değişik bakış açıları ile kavramsallaştırılmasından kaynaklanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:201). Bu farklı bakış açılarını Worchel (1997), kişilik teorisyenlerine, sosyologlara ve sosyal psikoloji kuramcılarına göre üç ayrı grupta kategorileştirerek ele almıştır. Bunlar;

- 1- Kişilik teorisyenleri güvene; bireyin diğer kişilere karşı zamanla geliştirdiği gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği genel bir kişilik özelliği olarak bakmışlardır (Young, 2009:9). Güven, bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu anlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir (Üstün 2015:42). Bireyler arasındaki güven düzeyini inceleyen psikolojik yaklaşımlar, genel olarak değerlendirmelerini bireylerin tutumlarının bir sonucu olan içsel biliş süreçleri çerçevesinde odaklanmaktadır. Bu nedenle bahsedilen yaklaşımlar, belli bir açılım sağlamakla birlikte, örgütler arası ilişkileri inceleyen daha makro örgütsel analiz düzeyleri için yetersiz kalmaktadır (Öğütveren, 2007:6).
- 2- Sosyologlar güvene; insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni çerçevesinde yaklaşmışlardır (Uzbilek, 2006:4). Bu açıdan sosyologlar ve benzer şekilde ekonomistlerin görüşüne göre güven, örgütsel bir olgudur; güven, örgüt içi ve örgütler arası, kişinin örgüte veya gruba karşı yansıttığı güven olarak kavramsallaştırılmıştır. Fukuyama'ya (1995) göre sosyal gruplar, işbirliğine girmeyi uzun dönemli kişisel çıkarlarına uygun bulan rasyonel bireyler arasındaki karşılıklı rızaya dayanan sözleşmelerin sonucu oluşmaktadır. Bu bağlamda sosyal gruplar ve örgütler güven unsuruna dayanmaktadır (Öğütveren, 2007:8).
- 3- Sosyal psikologlar ise, kişiler arası işlemler ve ilişkiler üzerine yoğunlaşmış, insanların kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde konuya yaklaşmışlardır (Tüzün, 2007:95). Diğer bir ifadeyle sosyal

psikologlara göre güven, karşı tarafın etkileşimde bulunduğu bireylere yönelik sergilediği davranışlara ilişkin beklentiyi ifade etmektedir. Bununla birlikte, bu kuramcılarının güven olgusunun geliştirilmesini arttıran ve engelleyen faktörlere odaklandığı görülmektedir (Kanten, 2012:113).

Güven duygusunun kendine güvenmek, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Başaran, 2011:3-11). İnsanların doğasında var olan güven duygusu iyinin ve güzelin ortaya konulmasına imkân veren, insan motivasyonunun en yüksek biçimi olarak ifade edilebilir. İnsanlar yaşam süreci içinde birçok olay ve olgudan yola çıkarak edindikleri tecrübeler neticesinde ilişki kurdukları kişilere karşı güven geliştirmektedirler. Ayrıca güven, salt kişinin çevresine karşı hissettiği pozitif bir duyguyu içermenin ötesinde, kendisinin de güvenilir bir insan olduğunu düşündüren bir kavramdır (Başaran, 2011:3-11). Kişinin kendisini güvenilir olarak düşünmesi için sahip olduğu özellikleri bilmesi gerekir. Bu bağlamda güven oluşturmanın ön şartı ve güvenin nüvesi kişilerin kendine karşı hissettiği güven halidir. Güvenmeme, genel olarak özgüven eksikliğinin dışı vurumudur. Dolayısıyla kişilerin sahip olduğu özgüven duygusu, güven duygusunun en temel biçimi şeklinde ifade edilebilir (Solomon ve Flores, 2001:29). Başka bir deyişle güven, öncelikle kişinin kendisine karşı hissettiği ve geliştirdiği güven duygusu olup var olan bu duygunun daha sonra çevresindeki kişileri kapsayacak şekilde geliştirilerek onların güvenilebilir olduklarına ilişkin inancını kapsamaktadır (Başaran, 2011:3-11). Güven duygusunun bir başka boyutu ise, bir insanın güvenilir olarak nitelendirilmesidir. Bu ise kişinin sözünün arkasında durması, kişisel anlamda tutarlılık sergilemesi, bir görevi ifa edecek tecrübe ve beceriye haiz olması, ahlak ve mesuliyet bilincine sahip olması manasına gelmektedir (Asunakutlu, 2006:17).

Güven, taraflardan birinin tam olarak kontrol ve hâkimiyet kuramayacağı ve bireysel çıkar ve menfaatleri söz konusu olduğunda kendisinden beklenen davranış düzleminde hareket edeceği konusunda diğer tarafa kendi iradesi ile savunmasız hale gelmesidir. Güvenen taraf, karşı taraf üzerinde hâkimiyet kurmayı veya onu takip etmeyi düşünmeden, kendi aleyhine gelişebilecek olasılık dâhilindeki teşebbüsleri veya görebileceği maddi ve manevi kayıpları göze alarak bu kötü olasılıkların gerçekleşebilme durumunu gönüllü olarak kabul eder (Mayer vd., 1995:713). İzah etmeye gayret ettiğimiz güven kavramının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi Tablo 2.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Tanımlar Üzerinden Gelişimi

Deutsch (1958)	Bireyin gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerinin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile bireyin olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentisidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inançtır.
Griffin (1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır
Rotter(1967,1971)	Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti; bir birey (ya da grubun) verdiği söze diğer bir birey (ya da gruplar) tarafından saygı duyulacağı beklentisidir.
Zand (1972;akt. Neveu, 2004)	Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği “iyimser beklenti” kararıdır. Bireyin davranışını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür.
Golembiewski ve McConkie (1975 akt. Neveu, 2004)	Bireyin; bir olaya, sürece veya kişiye inancı, olumlu sonuç elde etme beklentisi, kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesidir. Arzu edilebilir bir olayın ortaya çıkışı ile ilgili olarak bireyin geçmişe dönük tecrübelerine, deneyimlerine ve algılarına dayalı sübjektif inançlardır.
Gabarro, (1978; Akt. Neveu,2004)	İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına tersine iyi niyetli davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisidir.
Luhmann (1979;akt. Neveu,2004)	Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Meeker (1983)	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin, diğerinden yardım ve iş birliği yapma davranışı beklentisidir.
Butler ve Cantrell(1984;Akt.Neveu,2004)	Bir bireyin, diğerlerinden güvenin niteliklerini oluşturan (bütünlük, uzmanlık, tutarlılık, dürüstlük ve açıklık) beş noktaya ilişkin beklentisidir.
Coleman (1990) (Akt. Neveu, 2004)	İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleşirmek vs. için) bağlı olarak gelişen ilişkidir.
Rempel, Holmas ve Zanna (1985)	Bireyin karşıdaki kimsenin iyiliksever (yardımsever) ve dürüst olduğuna dair inancıdır.

Levis ve Weigert (1985 Akt; Neveu, 2004)	Bir objeyi ister güçlü duygularla (duygusal güven), isterse mantıksal nedenlerle (bilişsel) ya da bu ikisinin kombinezyonuyla gitgide artan yönelmiş istekliliktir.
Baier (1986 Akt; Neveu,2004)	İki tarafın birbirine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir.
Gambetta (1988; akt. Neveu, 2004)	Kimseye hesap vermek zorunda olmayan bir kişi ya da grubun, bir kimseyi gözeterek; olasılıklara dayalı yaptığı kendine özgü tahminlerdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık içeren durumlarda bir bireyle iş birliğine girebilmek için, karşılıklı ilişki içerisinde bulunduğumuz kişinin bizim çıkarlarımızı gözettiğine ya da en azından bize zarar vermeyeceğine yeterli oranda duyulan inançtır.
Butler(1991) Akt; Neveu,2004)	Karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir.
Bromiley ve Cummings (1992;akt. Neveu, 2004)	Bir bireyin (ya da grubun) diğer bir bireye (ya da gruba) ilişkin olarak her türlü açık ve kapalı verdiği sözleri yapmaya gayret etmek için iyi niyetli olduğu, daha önceki verdiği sözleri yerine getirdiği ve fırsat çıksa bile çıkar sağlamayacağına olan inançtır.
Carnavale ve Wechsler (1992)	Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
Ring ve Van de Van (1994;Akt. Neveu, 2004)	Bir bireyin başkalarının iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir.
Grovier (1994)	Tipik olarak davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı tavidir.
Hosmer (1995 Akt;Neveu 2004)	Bir kişinin, grubun veya örgütün diğer kişi, grup ya da örgütlere toplumsal ve ekonomik bağlılık ve korunmasızlık durumlarında; sosyal ve örgütsel hiyerarşi ve sözleşmelere dayalı araçların eksikliğini de hesaba katarak iki taraf arasında işbirliği ve amaçları kolaylaştırmaya yönelik iyimser beklentidir. Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair olumlu beklentisidir.
Mayer ve diğeri (1995)	Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.
Mcallister (1995)	Bir bireyin diğer tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteği ve beklentisidir.

Mishra (1996 Akt; Neveu, 2004)	Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarını gözetmesidir.
Aulakh ve diğer, (1997)	Arkadaşların, güvenilirlik ve bütünleşme konusunda birbirlerine itimat derecesidir.
Lewicki ve Bunker (1996)	Risk durumlarında, karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentileridir.
Robinson (1996)	Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağına çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar tahminler ve beklentilerdir.
Tyler ve DeGoey (1996; Akt; Neveu,2004)	Çatışmaları durumlarda, adaletle işlem yapan bir otoritenin ortaya çıkardığı hisler, duygulardır.
Chow ve Holden (1997)	Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir.
Shaw (1997)	Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.
Jones ve George (1998)	Moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan; kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.
Bhattacharya ve diğer. (1998)	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.
Doney, Cannon ve Milley, (1998)	Karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
Fukuyama (2000)	Üyelerin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Lewicki ve diğer.,(1998)	Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
McKnight ve diğer.,(1998)	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır.
Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998)	Bireyin karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır.
Zaheer ve diğer.(1998 Akt; Neveu 2004)	Bir aktörün a)görevlerini yerine getirme zorunluluğu için bağlılığı, b)diğer aktörlerin davranışlarının tahmin edilebilirliği, c) diğer aktörlerin çıkar durumunda eşit davranacağı beklentisidir.
Blomqvist ve stahle (2000 Akt; Neveu, 2004)	Bir aktörün rekabet koşullarında diğer tarafın iyi niyet ve tutumuna sahip olacağına ilişkin beklentileridir.

Erdem ve İşbaşı (2000)	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentilerdir.
Shockeley- Zalabak ve diğer. (2000)	Bir tarafın a) kimliklendirme (amaçlar, normlar, değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c) açıklık, d) dikkat ve e) güvenilirliğe dayalı olarak diğer tarafa karşı savunma yapma ihtiyacı hissetmemesidir.
Möllering (2001)	Bir kişinin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentilerdir.
Robbins ve Decenzo (2000)	Karşıdaki kişinin söz, eylem ya da kararlarında faydacı davranmayacağı doğrultusunda olumlu beklentilerdir.
Solomon ve Flores (2001)	Taahhütlerde bulunanın, bunları yerine getirmesidir. Kişilerin vaatlerde, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
Gefen (2000)	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Wech (2000)	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
Yılmaz Kabadayı (2002)	Tarafın birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Kaynak: Polat, S. (2009: 3-6) Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven.

Güven tanımlarının ortak noktası, güvenin duygusal olduğu kadar bilişsel bir durum olduğu, zarar görmemeyi içerdiği gibi bunun tersi olarak kuşku ve korku içermediğidir. Ayrıca güven Huotari ve Livonen (2004)'e göre olumlu beklentilere ve etkileşime dayalı olarak insan davranışları ile açıkça gözlenebilmektedir. Tüm bunların yanında güven tanımları incelendiğinde ya da kavramla ilgili yayınlara bakıldığında belirli ortak noktalar ortaya konulabilmektedir (Arı, 2003:5). Bunlar (Erden, 2007:15) : Güven, her şeyin belirli olduğu kesinlik içeren durumlara özgü olmayıp, geleceğe dair belirli bir risk olsa bile bu riski göze alabilme halidir.

1- Güven, tahmin edilebilirliğin ve beklentilerin dışı vurumudur. Örneğin, “bir insana güvenebilirim” ifadesi güvenilen bireyin normatif olarak iyi ya da kötü olduğu manasında değil, güvenilen kişinin davranış düzlemiyle ilgili olarak tasavvur edilen beklentinin olumlu olması anlamında kullanılmaktadır.

- 2- Güvenin önemi ve gücü sabit olmayıp, duruma ve şartlara göre değişiklik göstermektedir.
- 3- Güven, karşılıklılık ilişkisi çevresinde şekillenir. Yani güven, durum ve kişi özelliklidir.
- 4- Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998)'göre güven iyidir. Güvenden söz edildiğinde olası bir olumlu sonuçtan söz edilmektedir
- 5- İşbirliği için güven gerekli bir ön şarttır ancak yeterli değildir.
- 6- Hwang ve Burgers (1997) göre güven düzeyinin azalması kaygı ve korkuları artırır.
- 7- Güven dayanıklı olduğu kadar kırılabilir de olabilmektedir.

2.1.2. Güven Tanımlarında Kullanılan Ortak Kavramlar

Güvene ilişkin Tablo 2.1'deki tanımlar incelendiğinde çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan güven tanımlarının birbirine benzer ifadeleri içerdiği görülmektedir. Bunun nedeni araştırmacıların kendi kavramsal çerçevelerini geliştirirken, diğer araştırmacıların tanımlarından yola çıkmalarıdır. Örneğin Zand güven tanımını Deutsch (1958)'un güven tanımına, Mayer ve arkadaşları (1995) güven tanımlarını Gambetta'nın (1988) güven tanımına, Rousseau ve arkadaşları (1998) ise yaptıkları güven tanımını Mayer ve arkadaşlarının (1995) güven tanımına dayandırmaktadır. Bu bağlamda alan yazında birçok farklı güven tanımı ortaya konulmuş olmakla birlikte, güven tanımlarının birbiri üzerine inşa edildiği ve bu sebeple benzer öğeler barındırdıkları söylenebilir (Ayduğ, 2014:25-26).

Güvenin tanımlanmasında, evrensel tek bir tanıma ulaşılamamasına rağmen, güvenin ön koşulları olarak da ifade edilen belirsizlik, riskleri göze alabilme, savunmasızlık (Sandal, 2014:14) ve beklenti kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda genel olarak görüş birliği vardır (Erdem, 2003:156).

2.1.2.1. Belirsizlik

Belirsizlik kelime anlamı olarak, gelecekte oluşabilecek durumların öngörülememe olayıdır (Demirdağ, 2015:12). Birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan bu durumda (Erdem, 2001:44) karşı tarafın ne şekilde davranacağını kesin şekilde bilinmemesi hatta kontrol etme imkanının bulunmaması söz konusudur (Yanık, 2014:49).

Güven duygusunda kesinlikten bahsedilemez. Çünkü en gerçekleşmesi olası görülen ve en samimi ilişkilerde bile beklentilerin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığı

yaşanması olasılığı ihtimal dâhilindedir (Agun, 2011:5). Bu ihtimaller bireylerin sosyal ilişkilerde yapacağı herhangi bir seçimde kazançlarından daha fazlasını kaybetme olasılığıyla karşı karşıya bırakmaktadır (Üstün 2015:43). Olasılıklar içeren bu seçimin sonucunun bir yansıması olarak diğer bireylerin davranışlarına bağlı olarak gelişen belirsizlik durumuyla karşı karşıya gelindiğinde güven ortaya çıkmaktadır (Öğütveren, 2007:5). Dolayısıyla güven duymak, seçim unsurunu içinde barındırmaktadır (Üstün, 2015:43). Ancak birey bu seçimin sonuçlarının ne olacağını yukarıda da belirttiğimiz gibi önceden kestiremez. Yalnızca sonuca yönelik bir beklenti içerisine girer (Ayduğ, 2014:26-27). Belirsizlik tamda bu noktada, karar verenin, vermiş olduğu karar sonucunda gelecekte karşılaşılabileceği sonuçları öngörebiliyor veya biliyor olmasına karşın bu sonuçların gerçekleşme olasılıkları ile ilgili değişik nedenlerden ötürü tahminde bulunamamaları halidir (Terekli, 2010).

Bu bağlamda diyebiliriz ki tahminde bulunmada zorlanıldığı, belirsizliğin arttığı ölçüde, insanın karşısındaki kişiye güvenme ihtiyacı daha fazla artar. İçinde bulunulan bu belirsizliğin azaltılması da güvenin gelişimini sağlar. Bu açıdan güvenin, bireyler üzerinde, belirsizliklerin algılanmasını azaltan bir fonksiyona haiz olduğu ifade edilebilir (Üstün, 2015:43). Bu durum güven ile belirsizlik arasındaki ilişkinin en önemli göstergesidir (Ayduğ, 2014:26-27). Bir başka deyişle geleceğin içinde barındırdığı belirsizliklerine ve bireyin var olan belirsizliklerden zarar görme ihtimaline karşın, bunları göz önüne alarak gelecekte karşılaşma ihtimali olan riski tolere etmek ve üstlenmek istemesi güveni ortaya çıkarır. Ortaya çıkan bu güvenme durumu bireydeki belirsizlikleri, karmaşayı, geleceğin korkutuculuğunu algılama bağlamında (Agun, 2011:7) azaltan ve başa çıkmayı sağlayan işlem olarak açıklayabiliriz.

Belirsizlik, riski güvenle ilişkili kılan en temel ögedir (Erdem, 2003:157). Eğer ilişkinin sonuçlarına ilişkin herhangi bir belirsizlik yoksa bu durumda doğal olarak riskten de bahsedilemez (Üstün, 2015:43). Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir (Erdem, 2003:157). Lewis ve Weigert, (1985)'in ifade ettiği gibi ancak belirsizliklerin oluşturduğu risk ihtimallerinin sıfırlandığı bir durumu tasavvur edecek olursak güven duygusundan söz etmeye gerek kalmayacaktır (Kalemci Tüzün, 2006:13). Hayatın olağan akışı içinde umulmayan olaylar ve beklenmeyen sürprizler daima bireyler için mevcuttur. Bu gibi beklenmeyen durumların meydana getirdiği belirsizlikler güvenen tarafı güvenilen tarafa bağımlı kılmakta ve bu da gelecekte oluşacak sonuçlara dair riski her zaman içinde barındırmaktadır (Pearce vd., 1998:371-396).

2.1.2.2. Risk

Güven kavramının izah edilmesi için yapılan tanımların birbirinden farklı unsur ve içerik taşımasına rağmen, genel olarak tanımlarda, riskin göze alınması tercihinin oynadığı önemi belirten Secor ve O'Loughlin (2005) göre güven konusundan bahsederken genel olarak risk koşulları altında bireylere ve örgütlere inanma ve itimat etme durumlarına atıfta bulunulduğuna dikkat çekmektedir (Boztepe, 2013:56). Öznesi insan olan güven kavramının belirsizlik ve doğal olarak riskin göze alınması tercihini içermesi kaçınılmazdır (Ayden ve Özkan, 214:152). Hatta güven varlığını belirsizliklerin oluşturduğu riskleri göze alabilme cesaretine borçludur, dolayısıyla riskin olmadığı bir ortamda güven ihtiyacından bahsedilemez (Weber ve Carter, 2003:3). Bu nedenle güven ve riski göze alabilme kavramları birbirine bağlı iki kavramdır (Üstün, 2015:43). Riski beklenenden farklı bir sonuç elde etme olasılığı olarak tanımlayabiliriz. Güvenin oluşabilmesi için bireyin bu farklı sonuçların varlığını kabul etmesi gerekir (Çetinel, 2008:7).

Güven bir iddiadır ve bir bireysel tercihtir; bazı riskleri içerir. Karşı tarafla güven ilişkisi içine giren bireyler, kendi hak ve menfaatlerini ilgilendiren konularda başka bireylere, gruplara ve durumlara teslim ve bağımlı olmayı kabul ederler. Bağımlılık hali ise riskleri de büyük oranda içinde barındırır (Özbek, 2008:3). Güven ilişkisi çerçevesinde bireyler alternatif durumlar içinden bir seçim yapma imkânına sahiptirler. Ancak bireylerin, bu seçimleri hayal kırıklığına uğrama ihtimalini de kabul ederek karşı tarafa güvenmeyi ve bunun sonucunda da risk almayı tercih etmeleri manasına gelir (Çetinel, 2008:7). Yani güven, risk almakla aynı anlamına gelmez, risk almayı göze almak manasına gelir. Bu bağlamda güven, bir ilişkide riskleri kabullenmeye ve bu kabulleri istekliliğe yol açmaktadır (Mayer vd., 1995:712-724). Bireyler arasındaki belirsizliğe bağlı risk, bilgi eksikliği veya enformasyon kaybı ne kadar yüksek düzeyde olursa güven ihtiyacı da o kadar yüksek derecede olmaktadır (Özbek, 2008:7).

Emin olma ile güven duygusu arasındaki farkı ortaya koyan da risk olgusunun varlığıdır. Emin olma durumunda tam bir kesinlik yani karşı tarafın farklı bir davranış sergileyebileceği ihtimali göz ardı edildiği için kişi bir risk almış değildir. Ancak güven duygusunda, bu kesinlikten bahsedilemeyeceği yani güvenen tarafın başka seçimler yapma şansı ve imkânı varken, olumsuz bir sonuç doğurabilecek ihtimali tercih ederek gönüllü şekilde risk almış olur (Luhmann, 2000:97).

2.1.2.3. Beklenti

Güveni inceleyen yaklaşımlara bakıldığında genellikle uygun ya da olumlu beklentiler ve başkalarına karşı savunmasız olmaya isteklilik tanımların diğer önemli ortak özelliklerindedir (Dinçer,1998:23). Bu yaklaşımların genel olarak taraflar arasında güvenen kişinin karşı tarafın kendi çıkarlarını göz önünde bulunduracağı ve karşılıklı verilen sözler doğrultusunda hareket edeceği (Demirdağ, 2015:12) yönünde olumlu beklentileri içerdiği görülmektedir.

Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Beklentilerin karşılanacağı düşüncesi güvenin oluşumunu etkileyen unsurlardandır (Zorlu Yücel, 2006:13). Özellikle psikolojik açıdan yapılan tanımlarda güvenin deneyimlerden kaynaklı beklenti temeline dayandırılarak tanımlandığı görülmektedir. Bunlar arasında literatürde büyük ölçüde kabul gören Baier'in "güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması" ve Fukuyama'nın "üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler" şeklindeki tanımlarıdır (Börü, 2001). Görüldüğü gibi güven, diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu, 2015:4). Tarafların beklentileri karşılandıkça güven duygusu güçlenecek bu da olumlu beklentilerin sayısını arttıracak (Yılmaz, 2014:22) bu sayede taraflar karşılıklı olarak geleceğe yönelik güvenlerini pekiştirmiş olacaktır (Altun, 2010:13).

Bu kavramsallaştırmalarda bireylerarası güven ilişkilerinde, karşı tarafın tecrübe ve yeterliliğine, sahip olduğu rolleri başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine ilişkin beklentiler en sık belirtilen hususlardır (Erdem, 2003).

2.1.2.4.Savunmasızlık

Yukarıda verdiğimiz güven tanımlarının neredeyse tamamında ortak olan özelliklerden biri de, riske karşı savunmasız olma halidir. Bu tanımlardan anlaşılmaktadır ki ortada bir savunmasızlık durumu yoksa güvene gereksinimde yoktur (Polat, 2009: 4). Güven ilişkilerinde, tarafların özellikle de güvenen tarafın bireysel çıkarlarına ilişkin hususlarda karşı tarafa bağımlı ve teslim olması ilişkinin var olması için hayati niteliktedir (Çetinel, 2008:9-10). Sosyal ilişkilerde var olan karşılıklı bağımlılığın ya da işbölümü ve birliktelik gerektiren karmaşık örgütsel sorumluluk ve görevlerin yerine getirilmesi sürecinde savunmasızlık bireylerin yoğun biçimde yaşadığı bir duygudur (Mayer, 1995:709-734). Birçok araştırmacı, güvenin, sosyal

savunmasızlık ve kırılmanın sosyal hayatı zedelemesine engel olabilme gücüne işaret etmişlerdir (Öğütveren, 2007:4).

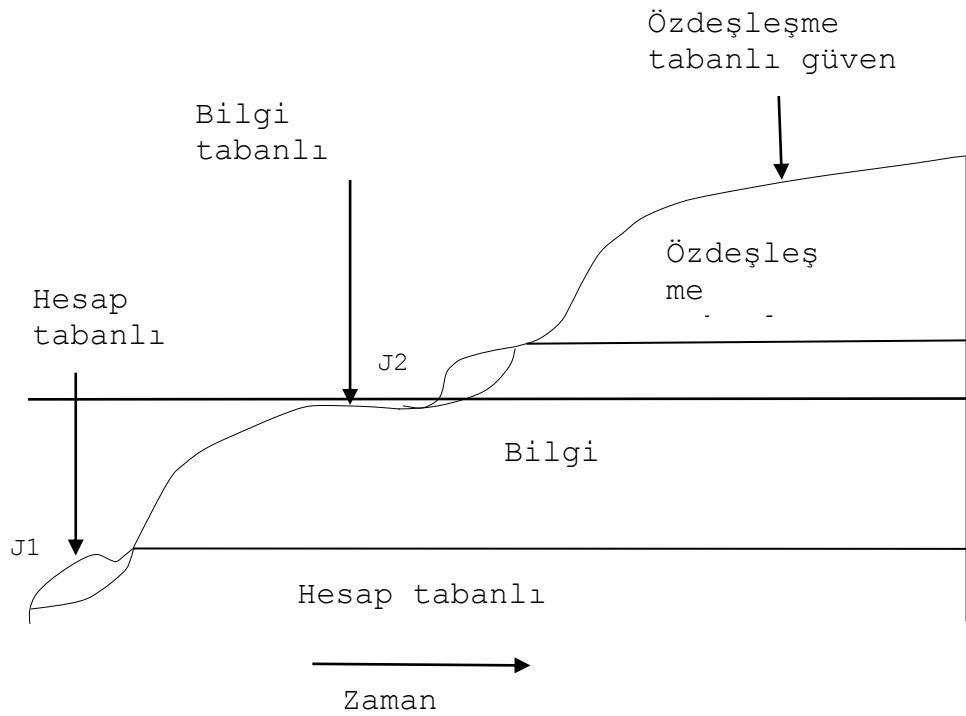
Güven, taraflardan birisinin, diğer tarafın gerçekleştireceği kontrol edemediği hareketleri karşısında kendisini savunmasız bırakma isteğidir. Kendisini savunmasız hale getiren taraf, önemli bir şeyini kaybetme riski ve durumuyla karşı karşıyadır (Hosmer, 1995:382). Bu savunmasızlık durumu gelecekte kişinin nelerle karşılaşılacağına yönelik belirsizliği ve karşı tarafın kendisine zarar verebilme ihtimalini, yani bir riski de içermektedir (Çimen, 2007:88).

Savunmasızlık kavramı, literatürde iki farklı bakış açısı ile incelenmektedir. Bazı araştırmacılar güven ilişkisinde tarafların gönüllü olarak savunmasız kaldıklarını gözlemlemişlerdir. Bazı araştırmacılar ise savunmasızlığın güven ilişkisinde karşı tarafın zarar verme ihtimalini göz önünde bulundurarak geliştirilen rasyonel bir karar verme durumu olduğunu ifade etmişlerdir. Savunmasızlık kavramına bakış açılarındaki farklılıklara rağmen araştırmacılar savunmasızlık kavramının güveni açıklayan önemli bir olgu olduğu konusunda hemfikirdirler (Çetinel, 2008:10).

2.1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güveni tanımlamak konusunda yaşanan güçlük onu sınıflandırırken de karşımıza çıkmaktadır. Literatürde farklı yazarların yaptığı çalışmalarda birçok güven türü ortaya konulmuştur (Artuksu, 2009: 15-16). Bu çalışmada mevcut araştırmalar içinde en çok kabul gören güven sınıflaması olan “hesaplanmış güven”, “bilgi temelli güven”, “özdeşleme temelli güven” ele alınmıştır. Güvenin bu şekilde sınıflandırılması aynı zamanda güvenin gelişim süreçlerini de anlamamıza yardımcı olacaktır (Lewicki ve Bunker, 1996:17).

Şekil 2.1. Güvenin Oluşumu ve Türleri



Kaynak: Lewick ve Bunker, 1996:119

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi güven değişim ve gelişim yönü bulunan dinamik bir olgudur. Eğer sosyal ilişkiler müspet şekilde ilerler ve olgunluğa doğru tam olarak gelişirse, güven de hesaba dayalı, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde aşamalı olarak gelişir. Bu güven düzeyleri birbirini takip eden aşamalarıdır. Birinin oluşumu diğerinin altyapısını ve gelişimini sağlamaktadır (Kalemci Tüzün, 2006:19). Güvenin gelişimine temel oluşturan unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Lewicki ve Bunker, 1996:17; Çetinel, 2008:23-24; Bilgiç, 2011:19-20):

- 1- Güven aşamalı olarak gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler tam olarak gelişmişse ilk hesaplanmış güvenden başlar; sırayla bilgi temelli güvene ve daha sonra da özdeşleşme temelli güvene doğru gelişir. Bununla beraber, bütün ilişkiler tam olarak gelişmez; sonuç olarak, güven birinci veya ikinci aşamada kalabilir.
- 2- İlişkilerin oluşması hesaplanmış güven aktivitelerinin ortaya çıkışı ile başlar. Diğer taraf hakkında edinilen tüm bilgiler, bilgi temelli güveni geliştirmeye başlayacaktır. Şekilde de gösterildiği gibi bu J1 noktasında oluşmaktadır.
- 3- Bilgi temelli güven sisteminden özdeşleşme temelli güven sistemine olan geçiş,

şekildeki J2 noktasında başlar. Bu evre, bireylerin birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları evredir. Çoğunlukla verimli ilişkiler bilgi temelli güven aşamasında kalır. Örneğin, iş yaşamında ilişkiler genellikle bilgi temellidir ve özdeşleşme temelli güven çok çeşitli sebeplerden dolayı gelişmeyebilir; ya tarafların bilgi temelli güven aşamasının ötesine geçmek için zaman veya enerjileri yoktur ya da taraflar daha yakın bir ilişki için istekli değildirler.

- 4- Bir aşamadan diğerine geçiş, ilişki içinde “değişim tasarısı” ile açıklanır. Değişim tasarısı kişinin baskın algısal modelindeki esas değişimdir. Değişim, kişinin bilgi temelinden özdeşleşme temeline geçtiği evrede oluşur. Bu aşama kısaca kişinin diğeri ile ilgili bilgi edinmeden daha çok kişisel özdeşleşmeye geçtiği evredir.

2.1.3.1. Hesaplanmış Güven

Sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı temeline dayanır (Uzbilek, 2006:12). Hesaplanmış güven, isminden de anlaşılacağı üzere en zayıf güven çeşidi olan ve kökleri 1958 ile 1962 yılları arasında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanan (Dietz, 2004:6) güvenin ilk düzeyidir. Shapiro ve arkadaşları (1992) bu güven türünün korkuya dayalı bir süreçle başladığını vurgulamaktadırlar. Korkuya dayalı bir süreç ile kastedilen güven duyan kişinin zarar görme ihtimalinin, karşı tarafın elinde ve kontrolünde olmasıdır. Bu nedenle kişiler arasındaki güven düzeyi başlangıçta sıfırın altındadır (Ayduğ, 2014:28). Yaptıkları ve söyledikleri şeylerin sonuçlarından korkmalarına rağmen kendilerine zarar gelmemesi için kişilerin güven duyma haline bürünmeleridir. Dolayısıyla hesaplanmış güven caydırıcı, cezalandırıcı ve tehdide dayalı bir yapıya sahiptir (Atay, 2014:56). Bireylerin olası sonuçlardan korktukları için taahhütlerini yerine getirdikleri için bu güven türünde ceza tehdidi ödüllendirme vaadinden daha belirgin bir teşvik oluşturmaktadır (Yazıcıoğlu, 2015:22).

Bu güven türüne yarar sağlama unsurlarının da var olması nedeniyle tehdide veya korkuya dayalı güven yerine hesaplanmış güven denilmektedir (Uzbilek, 2006:12). Hesaplanmış güvenin söz konusu olduğu durumlarda, kişilerin gelecekteki çıkarları için zorlayıcı beklentiler oluşmaktadır. Literatürde bu çeşit güven daha çok iktisadi kuramlar ve iktisatçıların bakış açısı ile açıklanmaktadır. Bu bakış açılarından en çok üzerinde durulan rasyonel seçim ve işlem maliyeti kuramlarının olduğu görülmektedir (Öğütveren, 2007:14). Çünkü bu güven türü ekonomide takas usulünün temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireylerin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkar (Zorlu Yücel,

2006:46). Bir başka şekilde ifade edecek olursak hesaplanmış güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel yanlarından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararların muhasebeleştirilmesi sonucu ortaya çıkar. Genel olarak da, “bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmelidir?” sorusuyla ilgilenir (Halis vd., 2007:190). Bu güven ilişkisinde akılcı (rasyonel) olan kişinin hesabına göre, güven ilişkisinin yıkılması sonucu uğranacak muhtemel zararlar güven ilişkisinin olumlu sonuçlanması sonucu elde edilecek karın muhasebesini yapar ve bu muhasebe sonucunda kar sağlayacağını düşünürse güven ortaya çıkar (Uzbilek, 2006:12).

Hesaplanmış güven türünde, güven ilişkisine şekil veren irade güvenen ve güvenilen taraflar arasındaki risk almaya dönük gönüllü istekliliktir. Yukarıda bahsedildiği üzere bu tür güven ilişkisi reel ve kârın maksimizasyonunu içeren hesaplamalara dayanır. Yine de bu aşamada tehdit unsurları daha güdüleyici ve taraflar arasında var olan güvenin ihlal edilmesi durumunda bunun ceza ile sonuçlanacağı olasılığına inanç daha yüksektir (Kalemci Tüzün, 2006:20). Bu ilk tür ve güven oluşum süreci tarafların karşılıklı olarak birbirlerini izlemeleri ile gerçekleşir. Bu gelecekte inşa edilebilecek daha olumlu ilişkiler kurmanın bir gereği ve temeli olarak görülmektedir (Çetinel, 2008:20).

Bu güven türünde sözleşmeler de olduğu gibi, iki veya daha fazla taraf karşılıklı fayda sağlayacak şekilde beklentilerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgütlerde hesaplanmış güven, bireylerin kendilerini korumak için çeşitli şekillerde başvurdukları sözleşmeler ile doğrudan ilişkilidir (Öğütveren, 2007:15). Konumuz açısından da işlemsel psikolojik sözleşme unsurları ile ilişkili olduğu söylenilebilir.

2.1.3.2. Bilgi Temelli Güven

İnsanoğlu önceden tecrübe ettiği veya bildiği şeylere karşı daha az güvensizlik duyma ve onları daha çok sevme eğilimindedirler (Cialdini, 2012:225). Doğal olarak bildiği bir mekâna, bildiği bir ortama veya bildiği bir işe daha fazla güven duymaktadır. Bu durum konumuz açısından da güven ilişkilerinde bilgiye dayalı ikinci bir aşamanın gelişmesine neden olmaktadır (Yanık, 2014:61).

Gelişen bilgi temelli güvende güven ilişkisinin temel belirleyicisi, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgi birikimleridir (Kılınç, 2010:40). Bu birikim sayesinde taraflar birbirlerini yeterince iyi tanıma ve anlama tecrübesine sahip olacaklardır. Simmel’e (1964) göre, güvenin oluşması için ihtiyaç duyulan bilgi miktarı, tam bilgi ve tam bilgisizlik skalası üzerinde bu iki noktanın dışında kalan düzeylerin

tamamıdır. Karşı tarafa yönelik hiçbir bilgiye sahip olamama durumunda (skalada sıfır noktası) güven duymaya yönelik karar rasyonel sayılmayacağı gibi; karşı tarafı her yönüyle ve bütünüyle tanıyacak bilgiye sahip olma durumunda da (skalada bir noktası) güvenme ihtiyacına dair bir ihtiyaç zaten kalmayacaktır (Çetinel, 2008:18).

Gerçek güvenin başladığı bilgi temelli güven, karşı taraf hakkındaki şüpheler geri çekildiğinde, yerini daha kesin bilgilere dayalı olumlu beklentilere bıraktığında ortaya çıkan güven türüdür (Dietz, 2004:6). Bu güven türü, bilgiye ve kişinin karşı tarafın davranışlarını tahmin edebilme yeteneklerine dayanır. Bilgi temelli güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder (Arslantaş ve Dursun, 2008:114). Bu tür güvenin temelinde; öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi kavramlar bulunmaktadır (Öğütveren, 2007:17). Karşısındaki insanın yeterliliği, mesuliyet sahibi olması, güven kararı için önemli noktalar (Arslantaş ve Dursun, 2008:114). Bilgi temelli güvende önemli olan karşı tarafın sahip olduğu özelliklerini iyi bilmek ve böylelikle karşı tarafın davranışları hakkında daha iyi tahminde bulunabilme ve karşı tarafa güvenme ya da güvenmeme tercihinin sahibi olmaktır (Terekli, 2010:17).

Bu anlamda, güvenin oluşması için güvenilecek bireyle ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olunması gerekmektedir. Güven zamanla, birbirleriyle etkileşime sahip tarafların bir fonksiyonu olarak gelişmektedir (Eğriboyun, 2013:29). Bireyin bu bilgiye sahip olması ise düzenli bir iletişim ile gerçekleşir. Karşıdaki kişi veya grup ile ne kadar çok ve düzenli iletişim içinde olunursa, o kadar bilgi edinilmiş olur. Edinilen bilgiler sayesinde zamanla riskler ve belirsizlikler azalırken, taraflar karşılıklı olarak birbirlerine hangi konularda güveneceklerini bilmektedirler (Yanık, 2014:61). Eğer yaşanan bu ilişki ve iletişim sonucunda oluşan olumlu beklentiler gerçekleşirse tarafların birbirlerine olan güven duyguları güçlü şekilde pekişecektir (Dietz, 2004:6). Aksi durumda yani oluşan beklentilerin karşılanmaması durumunda güvensizlik ortaya çıkar (Özdere, 2015:26).

Bu izahlardan anlaşılacağı gibi bilgiye dayalı güvenin birkaç alt boyutu olduğu ifade edilebilir. Bu boyutlardan ilki; karşı taraf hakkında edinilen bilginin, kişinin oluşabilecek sonuçlar hakkında tahmin edilebilirliğine katkı sunmasıdır. İkinci boyut ise, bilgi sayesinde artan tahmin edilebilirlik derecesinin güven olasılığını artırmasıdır. Son ve üçüncü boyut olarak da yapılan her doğru tahminin, ilişkilerin çok farklı boyutlarında davranışların anlaşılması ve önceden bilinmesine yardımcı olmasıdır (Uzbilek, 2006:13). Bilişsel temele dayalı güvende, güvenmek için tarafların çok makul

gerekçeleri bulunmaktadır. Bireyler kime, hangi durum ya da koşulda ve hangi noktalarda güveneceklerini belirlerken güvenilirlik kanıtı olarak ‐iyi sebepler‐ ararlar ve bunu yaparken karşı taraf hakkında belirli bir bilgi düzeyine ihtiyaç duyarlar (Çetinel, 2008:18). Güvenmek bu çerçevede son derece reel bir karar olarak ifade edilebilir (Arı, 2003:2). Bu nedenle bilgiye dayalı güven ve bilgi üzerine inşa edilen güven ilişkisi tehdit ya da korkudan çok, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları tanıdıklık ilişkileri içerisinde, karşılıklı etkileşimin tecrübesi, birbirlerinin olaylar karşısındaki eğilimlerini ve genel olarak niyetlerini değerlendirmeyi içermektedir (Çetinel, 2008:21). Rasyonel ve makul kararlar almak zaman istemesine rağmen hesaplanmış güvenden daha sağlıklı bir yaklaşımdır (Özdere, 2015:26). Tüm izahlar ve yaklaşımlar dikkate alındığında, bilgiye dayalı güvenin, bir tarafın diğer tarafa daha önceki yaşanmışlıklar ve edinilen bilgiler ışığında güvenmek için yeterli nedeni olup olmadığına ilişkin düşüncelerine yönelik olduğu söylenebilir.

2.1.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven

Özdeşleşme temelli güven, bireylerin karşı tarafa gösterdiği özenli davranışlar ve yakın ilgi sonucunda oluşan duygusal bağların sürekli gelişerek diğer tarafın amaç, ihtiyaç ve niyetlerinin bütünüyle içselleştirildiği güven türü ve aşamasıdır. Güvenin bu aşamasında taraflar arasında karşılıklı olarak oluşan duygusal bağlılık, güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Karşıdaki ile herhangi bir paylaşım veya görüşmeye gerek duyulmaksızın tarafların birbirinin halinden anlaması ve birinin diğerini karşı geliştirdiği empati duyma düzeyinin yüksekliği ve karşılıklı saygı bu tür güvenin unsurları olarak sıralanabilir (Zorlu Yücel, 2006:39). Bu güven yapısı tarafların birbirlerine karşı besledikleri duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve karşılıklı ilgiye dayanır. Özdeşleşme temelli güvenin önemli noktalarını, tarafların birbirlerine karşı sergiledikleri özen gösterme davranışı ve birinin diğerine ya da bir diğerini ilgilendiren hususlarda çok yakın şekilde alakalı olma durumu oluşturmaktadır (Paker, 2009:23).

Güvenin bu şekli karşı tarafın ihtiyaç, istek ve amaçları ile özdeşleşme üzerine inşa edilmiştir. Güvenin bu türünde ve aşamasında artık kastedilen güven, diğeri gibi düşünmek, diğeri gibi hissetmek ve diğeri adıma kendini mesul hissetmektir. Bu üst düzey güven türünde bireyler karşılıklı olarak birbirini çözümlemiş ve diğeri için isteklerini takdir etmişlerdir. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Birey karşısındaki hakkında edindiği bilginin ötesinde aynı

zamanda onun güvenini nasıl sağlayacağı konusunda da kendinden emindir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güven aşamalarından sonra ilişkinin ilerlemesi özdeşleşmeye dayalı güveni meydana getirir (Çetinel, 2008:21). Small'a (2004) göre özdeşleşmeye dayalı güven, güvenin en üst boyutudur. Bu boyutta artık taraflar birbirlerinin seçimlerini iyice özümsemişlerdir (Kılınç, 2010:40). Dolayısıyla özdeşleşmeye dayalı güven diğer güven aşamalarına göre daha derin algılanan güven türüdür. Bu derin algıya dayalı güvenin hakim olduğu ilişkilerde karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gerekliliği neredeyse tamamen ortadan kalkar. Başka bir ifade ile taraflar arasında koşulsuz ve şartsız bir bağlılık durumu söz konusudur (Agun, 2011:17). Koşulsuz bağlılık ve karşılıklı özümseme düzeyi o kadar gelişmiştir ki, birey diğerinin bulunmadığı ortamlarda onun bir ajanı ya da yerini tutacak vekâlet sahibi gibi davranışlar sergiler (Kalemci Tüzün, 2006:21).

Birlikte gerçekleştirilen birçok ortak aktivite hesaplanmış güven ve bilgi temelli güvenin kurulmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olduğu gibi aynı zamanda özdeşleşme temelli güvenin temellerinin de atılmasına neden olmaktadır. Shapiro ve diğerleri (1992) tarafından özdeşleşme temelli güveni güçlendiren faaliyetler, ortak bir kimlik ve aidiyet duygusu geliştirme (ortak bir isim, unvan, logo, simge, flama, marş, tarih vb.), ortak ürün, hizmet ve fikir geliştirme, gelecek ülküsü belirleme (yeni ürün zinciri veya misyon, vizyon ve yeni hedefler belirleme vb.) ve ortak paylaşılan değerleri sahiplenme (kişilerin gerçekten aynı hedefleri üstlenmeleri ve dış ilişkilerde diğerleri adına vekil olabilme gibi) olarak sıralanmışlardır (Uzbilek, 2006:13-14).

Güvenle ilgili buraya kadar olan temel tanımlamalar, tanımların ortak noktaları ve özellikleri, sınıflandırmalar örgütsel güveni anlamının temelini oluşturacaktır (Kalemci Tüzün, 2006:23).

2.2. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Özellikleri

Bireysel güven, kişiler arası ilişkilere ve davranışlara yönelik olarak bireylerin beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven, örgütlerde işgörenlerin bütün örgütsel ilişkilerine ve davranışlarına yönelik olarak diğer kişilerin beklentisini yansıtmaktadır (Tüzün, 2007). Bireysel düzeyde güven, iş birliğine istekliliği ifade etmesine karşılık örgüt düzeyinde güven, örgütsel hedeflere ulaşmak için kolektif bağlılığa ve iş birliğine işaret etmektedir. Örgütsel güven örgütsel değişimin en etkili araçlarından biridir (Puusa ve Tolvanen, 2006:30).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere,

ilişkilere, tecrübelerine dayalı olarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentilerin meydana getirdiği bir algı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, örgüte karşı hissedilen inanç ve bu inancın olumlu sonuçlar yaratacağına yönelik bir beklenti halidir (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Bireyin, örgütte karar alma ya da karar alma yetkisini elinde bulunduranları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisine fayda sağlayacağına veya en azından kendisine zarar verecek faaliyetlerde bulunmayacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği politikalara, yönetmeliklere, iş ve işlemlere karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Erdem, 2003:165). Bu gönüllülüğün nedeni örgütün işgörenlerin katkısına değer vereceğine, mutluluk ve refahlarını önemseyeceğine yönelik algılar ve işgörenlerin lehine olacak plan, politika ve uygulamaları örgütün gönüllü olarak gerçekleştireceğine ilişkin duygulardır (Eisenberger vd., 1986:504).

Örgütsel güvenle ilgili araştırma sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel güvenin tek boyutlu bir kavram olmadığı ve temel olarak üç boyuta odaklandığı görülmektedir. Bunlar; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve üst yönetime (örgüte) güvendir. Bir başka deyişle güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Ancak çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Örneğin, işgören yöneticisine güven duyarken çalıştığı örgüte güvenmeyebilir. Çünkü işgören ve yöneticisi iyi ilişki içinde ise bunun sonucu olarak işgören yöneticisine bir arkadaş gibi güvenebilir ama örgüt işgörenlerine adil bir şekilde ödüllendirmez ve onların örgüte katkılarını görmezden gelirse işgören yöneticisine güvendiği halde örgüte güven duymayabilir. Örgüt içindeki güven duygusunun örgütsel faktörlere olan etkisi araştırılırken sadece tek boyutun ölçülmesi hatalı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007:30).

Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu çerçevede güven, hem yatay hem de dikey manada tüm örgütsel ilişkilerin temelini meydana getirmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Dikey olarak güven yöneticilerin işgörelere karşı davranışlarıyla şekillenen güven; yatay anlamda ise işgörenlerin kendi arasındaki ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışma ve takım arkadaşlarına duyulan güven, işgörenlerin birbirlerinin çıkarlarını korumaları, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmeleri ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı olumlu beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilir (Günaydın, 2001:8).

Örgütlerde mevcut olan güvenin büyük bir kısmı, kişilerarası çerçevede, itibar ve tecrübe temelinde kurulan hızlı güven ve yargılar şeklindedir. Ancak örgütsel güven, örgütte meydana gelen kişilerarası güven ilişkilerinin toplamından ibaret değildir (Cohen ve Prusak, 2001:60). İnsanlar sahip oldukları güven duygularını, yakından tanıdıkları insanların tavsiyeleri üzerine, belli ölçülerde başkalarına da yayarlar. Güvenin bu şekilde katlanması örgütsel güven kaynaklarından biri olup, bazı bakımlardan kişisel güven ile örgütsel güven arasında bir köprü oluşturur. İnsanlara kefil olup onları birbirleriyle tanıştırmak güvene aracılık eden üyeler, tüm örgüt içinde güvenin yaygınlaşmasında çarpan etkisi meydana getirirler (Dönertaş, 2008:36-37).

Örgütsel güven, örgüt yapısı içinde var olan tüm üyelerin katılımıyla yaratılması gereken fiziki bir birliktelikten ibaret olmayıp, aynı zamanda psikolojik bir mekânsallık olarak da değerlendirilebilir. Bu ortamın gerçekleştirilmesi için yönetici kadroların yaklaşım ve davranış düzlemleri ana belirleyici boyut olarak görülebilir. İlişkilerin samimiyeti ve derinliği, rollerin ve mesuliyetlerin bütünü ile yerine getirilmesi, işgörenlerin iş yapabilme kapasitesi ve yeterlilikleri örgüt içinde güvenilir bir kültür oluşturulması için gerekli unsurlar arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2002:2).

İşgörenlerin yetki ve sorumluluk anlamında güçlendirildiği, işgörenlerin örgütün vazgeçilmez temel üretim girdisi olarak görüldüğü, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının takdir ve teşvik edildiği, risk almalarına imkan sağlandığı, yapılan terfilerde yetkinliklerin esas alındığı ve adil yönetim uygulamalarının var olduğu örgütlerde güven daima üst düzeyde var olacaktır (Joseph ve Winston, 2005:11).

Örgütsel güvenin literatürde birçok tanımı vardır. Buna karşın tüm tanımlamalarda sürekli tekrar edilen anahtar kelimeler inanç ve gönüllülüktür. Örgütsel güven; işgörenin, örgüt ile olan ilişkilerinde, etkileşiminde, örgütün kültür yapısında ve iletişimde şeffaf, dürüst, ilgili ve inanılır olmasını istemesidir (Mishra, 1996:445).

Örgütsel güven; bireyin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990:352).

Örgütsel güven; örgüt içi ilişkiler ve davranış ağları ile ilgili olarak bireylerin sahip olduğu beklenti düzeylerini gösterir (Shockeley vd., 2000:37).

Örgütsel güven, yöneticinin işgörelere karşı en iyi ilgiyi göstereceği anlamına gelir ve lider ile izleyenleri arasında önemli bir konudur (Smith, 2005:522).

Yukarıdaki izah ve literatürdeki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel güven farklı boyutları olan bir kavramdır. Farklı bilim insanlarınca örgütsel güvenin

farklı yönleri ve unsurlarına vurgu yapılarak tanımlanmaktadır Bunlar Mishra, (1996)'ya göre:

- Çok boyutluluk: Örgütsel güven çalışma arkadaşları, yöneticiler, örgütsel yapı ve örgütsel sözleşmelerin etkileşimleri sonucu doğar.
- Kültür boyutu: Örgütsel güven ile örgüt kültürü ve politikalarının meydana getirdiği normlar, değerler ve inançlar arasında güçlü bir ilişki vardır.
- İletişim temelli: Örgütsel güven, doğru ve şeffaf bilgilendirme, örgütsel kararlara aktif katılım sağlama, samimi ve açık görünme gibi güçlü iletişim davranışlarının bir türevidir.
- Dinamik: Örgütsel güven; gerçekleştirme, geliştirme ve sağlamlaştırma aşamalarından oluşan bir hayat eğrisi üzerinde sürekli şekilde değişimi ifade eder.

Yüksek özgüvene ve güvene sahip işgörenlerden meydana gelen örgütsel yapılarda âdemi merkezleşmenin sonucu olarak karar alma süreçleri hızlanmakta ve verilen kararların isabet derecesi yükselmektedir. Güven azlığıysa merkezleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994:102).

2.2.1. Örgütsel Güven Düzeyleri

Güven konusunu çalışan araştırmacılar tarafından 1950'lerden itibaren farklı güven düzeyleri ortaya konulmaya başlanmıştır (Tüzün, 2012:100). Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar incelendiğinde genel olarak üç ana başlık altında bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bunlar; işgörenlerin örgüte olan güveni, işgörenlerin yöneticiye olan güveni ve işgörenler arasındaki (işgörenlerin birbirlerine olan güveni) güven şeklinde yapılmış olup bu çalışmada da örgütsel güven düzeyleri bu kapsamda incelenecektir. Bu üç düzey ayrı ayrı ele alınsa da bir bütünlük ve iç içelik arz eder (Reyhanoğlu, 2006:43) ve birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Örneğin, işgörenlerin melektaşlarına güvenmemesi, örgüte olan güvenin düzeyini de etkileyebilir (Artuksu, 2009:36; Kaplan, 2011:59). Bazı durumlarda ise işgören yöneticiye güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. İşgören ve yönetici arasındaki iyi çalışma ilişkileri, işgörenin yöneticisini arkadaşı, dostu gibi görmesini sağlayabilir. İşgörenin örgüte güveni ise, örgütün işgörenin performansını ve faaliyetlerini izlemesi veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Tabi ki işgörenin hem örgüte hem de yöneticisine güvenmesi de mümkündür. İşgörenin yöneticisini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüt yöneticisi ile aynileştirmesi de mümkündür (Kalemci Tüzün, 2006:35).

2.2.1.1. Yöneticiye Güven

Örgütlerde yöneticiler, güven seviyesini belirlemede ve beklentilerin oluşmasında temel unsurlardan biridir. Örgütün geliştirdiği ödül, ceza ve kontrol sistemlerinin uygulayıcısı olan yöneticiler bölümler bazında ve örgütün genelinde güven ve güvensizliğin seviyesinin belirlenmesinde önemli roller oynarlar (Creed ve Miles, 1996:17). Geliştirilen ödül sisteminde yöneticilerin ödüllendirme biçimleri, kaynakları dağıtma konusundaki adilliği, rolünü başarı şekilde ifa etmesi, kritik durumlarda olaya müdahale etme şekilleri, işgören seçimi, eğitim ve terfi gibi uygulamalarda gözetilen ölçüler önemli yer tutar (Joseph ve Winston, 2005:8). Yöneticinin yönetim tarzının yanı sıra güvene yönelik tutumları, birikim, yeterlilik ve bilgi düzeylerindeki özverimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer işgörenlerin hak ve menfaatlerini gözetme gibi insani değerlere sahip olmaları gibi kişisel özellikleri örgütsel kültür içinde güven oluşumunu etkilemektedir (Terekli, 2010:38).

Yöneticiye karşı hissedilen güven, örgütün tamamına genelleştirilen bir kavram olduğu için güven, yöneticiler tarafından temellerinin atılması gereken bir davranıştır. İşgörenlerin yöneticilere saygı duyup güvenilebilmesi için, yöneticilerin de işgörelere gerçekten değer atfedip dikkate aldıklarını fark ettirmeleri gerekir. Yöneticilerin örgüt içinde güven sağlayabilmesi, daha önce bahsedilen güven boyutlarını (dürüstlük, yeterlilik, açıklık, yardımseverlik ve tutarlılık) davranış ve iletişimleriyle göstermeleri gerekir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007:30-31).

Tersi durumda örgütlerde otoritenin kötüye kullanımı yönetici-işgören güvenini zedeler. Yetkiyi kötüye kullanma değişik şekillerde olabilir. Yönetici, yetkisini kötüye kullanarak, işgörelere gereksiz işler verebilir ya da kuralları hiçe sayarak rüşvet alabilir ve ahlaksız davranışlarda bulunabilir (Bies ve Tripp, 1996:251).

Yöneticiye güvenin sağlanmasında önemli rol oynayabilecek unsurları şu şekilde (Dinç, 2007:30):

- 1- İşgörenlerin kendilerini ve gerçekleştirdikleri faaliyetleri etkileyebilecek hususlardan diğer örgüt üyelerinden önce haberdar olmaları,
- 2- Yöneticinin kendi aleyhlerine olan gelişmeleri ve haberleri de verebilmesi,
- 3- İşgörenler için önemli sayılacak yönetimsel kararların ve haberlerin onlara geciktirilmeden iletilmesi,
- 4- İşgörenlerin kendileri için önemli görebilecekleri hususların bildirilmesi olarak sıralanabilir.

Yukarıda ifade edilen hususların yanında kontrol ve mesuliyetin paylaşımı, iletişimin kalitesi ve işgören güçlendirmeye dönük gönüllülük yöneticinin yönetsel performansını belirleyerek işgörenlerin güvenirlilik algıları üzerinde etkili olacaktır.

2.2.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

İşgörenler, insan olmalarının getirdiği fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgi alanları, öz saygı, güvenlik, aitlik duygusu gibi bir takım varoluşsal ihtiyaçları nedeniyle çeşitli gruplara ve örgütlere katılırlar. Üyesi oldukları bu gruplar ve grup ilişkilerini sürdürebilmelerinin en önemli koşulu ise güvendir. Güven düzeyinin düşük olduğu işgörenlerden teşkil eden örgütlerin ortak ülkü ve misyonlar etrafında hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer üyelere güven vermeyen işgören gruptan dışlanır ve bu da onu örgüte karşı yabancılaştırır. Yabancılaşma işgörenin bireysel motivasyon ve performans düşüşlerine ve örgüte olan bağlılığın negatif yönde etkilenmesine neden olur (Topaloğlu Gökçe, 2010:45-46).

Örgüt yaşamı, birlikte çalışılan insanlara her zamankinden daha fazla güvenmeyi gerektirmektedir. İşgörenler arasında güven, bir işgörenin diğer işgörenin yapacağı iş ile ilgili yeterli, davranış ve tutumlarında adil, iş ve özel yaşamında ahlaklı davranacağına ilişkin beklentilerini içerir. Meslektaşına güven olarak da adlandırılan bu güven, işgörenlerin birbirlerinin çıkarlarına ilgi gösterecekleri, işgörenlerin birbirlerini destekleyeceklerini ve onların fırsatçı davranmayacaklarını varsayarak oluşan olumlu inançtır (Ferre, Connell ve Travaglione, 2004:610). Çalışma grupların da var olan bu olumlu inancın derecesi, grup etkinliği ve devamlılığını doğrudan etkiler.

Örgüt içi güvenin yapısı bireyler arasındaki güvenden daha karmaşık bir yapıda olmakla birlikte örgütlerde bireyler arası ilişkiler de yoğun olarak yaşanmaktadır (Artuksi, 2009:36). Örgüt yapısı içerisinde işgörenlerin özel yaşamlarında olduğu gibi, daha yoğun etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar vardır (Topaloğlu Gökçe, 2010:45).

Daha önceden de bahsettiğimiz üzere güven oluşturmak veya tesis etmek ilk başta kişinin başkasına güvenmesi için öncelikle kendine güvenmesi gerekir. Bir başkasının da o kişiye güvenmesi ancak kendini güvenilir hale getirmesiyle mümkündür. Bu durum; çalışma arkadaşları seviyesindeki güven olgusunun, örgütsel

güvene etkilerini anlamamıza yardımcı olacak iyi bir örnektir. Buradan yola çıkarsak çalışanların birey olarak yetiştikleri kültürel ortam kişilikleri ve kişiliklerinden kaynaklanan güvenme halleri ile tutum ve davranışları örgütsel güveni doğrudan etkileyen faktörlerdir (Afşar, 2013:71).

Çalışma arkadaşına güvenin yol açtığı durumlar yöneticiye güven ile benzer özellikler taşımaktadır. Örgüt içinde daha üretken ve işbirlikçi bir ortam sağlayabilmek için çalışanların birbirine güvenmeleri önemli bir özelliktir. Ayrıca, örgüt içerisinde yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında ve karşılıklı bağlılığın sağlanmasında güven etkin bir kavramdır. Bu sayede, kurum ortamında bilgi paylaşımı ve karar alma süreçleri etkin bir hal alırken, kurum kârlarının artması ve maliyetlerin düşmesi gibi sonuçlar doğacaktır (İslamoğlu vd., 2007:38).

2.2.1.3. Örgüte Güven

Örgütsel güvenin oluşturulmasındaki kilit unsurlardan biri ve bu çalışmadaki sonuncu unsur örgüte güvendir. Örgüte güven, bireyin örgütsel yapıların çabalarının gelecekte başarı ile sonuçlanacağına ilişkin inancına dayalı gelişen güvendir. Matthai'ye (1989)'a göre örgütsel güvenin bu düzeyinde gelişen inanç, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün vaatlerinin ve uygulamalarının tutarlı ve kendisine yardımcı olmaya yönelik olduğuna dairdir (Polat, 2009:14).

Terfi etme, kariyer geliştirme, disiplin, başarı ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarının tatmin edici, adilane ve eşitlikçi uygulamalar şeklinde gerçekleştirilmesi, örgüt kültürü içinde güvenilir bir ortamın oluşturulması açısından gerekli unsurlar arasında sıralanabilir (Aktuna, 2007:64).

İşgörenlerin yönetime karşı duydukları güven ve yönetimin verdiği sözleri tutacağına dair inançları örgüte güvenin temel kaynağını oluşturur. Bir işgören, yönetici kadronun kararlarına, tutum ve faaliyetlerine bakarak örgüte karşı bir bakış açısı geliştirir. Yönetici ve işgören arasındaki uyumlu ve kaliteli ilişkiler; birbirlerine karşı dürüst, açık ve ahlaki davranışlarda bulunmaları örgüte olan güven derecesini etkileyecektir. Bunun yanı sıra, yöneticinin mevkiadaşları, üst yöneticileri ve sorumluluğundaki işgörenlerine samimi ve ilgili davranması, istenildiğinde ulaşılabilir olması, yetenekli ve iyi bir lider özelliklerinin genel olarak kabul görmesi güvenin temellerinin atılması ve geliştirilmesi açısından son derece önemlidir (İslamoğlu vd., 2007:50).

Örgüte güven duyulmasının diğer bir önemli özelliği de, iç ve dış iletişim

konusuna verdikleri büyük önemdir. Örgüt içinde hem dikey hem de yatay açıdan bir şeffaflık söz konusu olmalıdır. Bu örgütler “açık- kitap yönetimi” gibi teknikler kullanarak çalışanlarını, örgütün performansı ve bu performansa ulaşmak için kendilerinin oynadığı rol hakkında bilgilendirmelidirler. İşgörenler bu sayede örgütteki genel tablo hakkında bilgi sahibi olmakta ve kendilerini örgütün başarısının ayrılmaz bir parçası olarak görmeye başlamaktadırlar (Terekli, 2010:36).

Örgütsel anlayış ve politikalar, güvenin zihinsel yönde kurumsallaşmasına neden olan ve işgörenlerin içinde faaliyet gösterdikleri örgütü bir sistem olarak algılamalarını sağlayan temel boyutlardır. Açık, etkin, işgörenin kişisel gelişimi destekleyen sosyo-ekonomik açıdan doyurucu ve belkide en önemlisi bütün üyeler için adaletli şekilde uygulanan politikalar ve prosedürlerin yokluğunda güven ilişkilerinin kurulması pek muhtemel değildir. Örgütün kendisine güven, işgörenlerin örgüte bütün süreç ve yapısına ilişkin güvenidir. Örgüte dönük sistem güveni hem örgüt içinde resmi pozisyonlardaki otoritelerin hem de teknik sistemin standartlarının ve prosedürlerin güvenilirliğine bağlıdır (Erdem, 2003:171).

2.3. Örgütsel Güven ile İlgili Sonuçlar

Örgütsel güven kavramı yeni bir olgu olmayıp, otuz yılın üzerinde yönetim biliminde çalışmalara konu olmaktadır (Wahlstrom ve Louis, 2008:458). Son yıllarda giderek güven kavramı yönetim çalışmalarında daha sık yer almaktadır (Becerra ve Gupta, 2003:32).

Klasik yönetim ve örgüt kuramlarına göre işgörenlerin güvenilmez oldukları, sürekli şekilde denetlenmesi gerektiği ve yöneticilerin asla işgörelere güvenmemeleri gerektiği inancı, işgörenlerin iş ve yönetim ile ilgili kararlara katılmalarını engellemiş ve örgütleri sert bürokratik yapılara dönüştürmüştür. Bu yapı ve felsefe 1930’lu yıllara kadar yönetim ve örgütlere hâkim olmuştur. Değişime uğrayan şartlar ile birlikte verimlilik ve etkinlikteki düşüşler ve özellikle de Hawthorne Araştırmalarının umulmadık sonuçları bilim adamı, araştırmacı, uzman, danışman ve şirket yöneticilerini yeni arayışlara yönelme durumunda bırakmış ve “sosyal insan unsuru” nun ön plana çıktığı çalışma ve uygulamalar gerçekleştirmişlerdir. Yapılan yeni bilimsel çalışmaların sonuçları örgütlerin işgörenlerinin gelişimlerini desteklemeleri fikrinin ortaya çıkması ile birlikte neo-klasik dönem adı verilen bu ikinci dönemde işgörenlerin sosyo-psişik yönlerinin önemsenmesi örgütün devamlılığı ve varlığını sürdürebilmesi için gerekli olduğu görülmüştür. İnsanın merkeze alındığı yaklaşımların

ortaya çıkması ile birlikte örgütsel etkililik için örgütsel güvenin gerekliliği ve güven olmaksızın örgütlerin başarı sağlayamayacağı fikri ağır basmaya başlamıştır. Örgütsel ilişkilerde güven, sosyal sermayenin temeli ve örgütsel ilişkilerin önemli bir faktörü olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Özellikle bir modern yönetim teorisi olan sistem yaklaşımında, güvenin konumlandığı yer, örgüt içindeki işgörenlerin kendisini örgütün parçası olarak görmeleri, kendisi gibi örgütün diğer parçalarıyla etkileşime girmesi ve onları dikkate almasını ifade etmiştir (Yılmaz, 2006:48-49). Bu gelişmelerin sonucunda örgütler işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenmeye ve bu sorunlara çözümler getirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Aynı zamanda hem kurumsal hem de pratik açıdan, işgörenleri organizasyonlarda daha etkin kılacak bir takım önlemler üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Değişimin dünya tarihinin hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı ve etkili bir şekilde yaşandığı günümüzde insan kaynaklarına dayalı olarak pazarda rakiplerine nazaran yüksek kalitede mal ve hizmet üretebilmeyi amaçlayan işletmelerin uyguladığı çağdaş yönetim teorilerinin özünü güven kavramı oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Değişim Mühendisliği gibi günümüz yönetim yaklaşımları, işgörenlerin kendilerini gerçekleştirdiği ve ifade edebildiği, yetkilerin ve mesuliyetlerin işgörelere dağıtıldığı, katı ve merkezi hiyerarşiden çok yatay örgüt yapılarının benimsendiği ve güvenin temel alındığı uygulamaları savunmaktadır (Kırel, 2000:58).

Bu çağdaş yaklaşımlar işgörenleri yönetmekten ziyade onların kendisini anlamlandıracağı demokratik bir ortam oluşturmayı hedeflemektedirler. Bu nedenle bir örgütte işgörenler ve müşteriler arasındaki iletişimin esasını oluşturan güven, sürekli değişmekte ve gelişmekte olan piyasalarda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyüebilmeleri için önem arz etmektedir (Demir-Engizek, 2011:11). Değişimlere hızlı tepki verebilmek için küçülen örgütlerin, hiyerarşik yapıları yatay bir görünüm almakta, takım temelli çalışma şekilleri yaygınlaşmakta ve bu çalışma şekillerine, iş davranışı ve teknik yetkinlik anlamında yatkın olan yüksek vasıflı uzmanlar tercih edilmektedir. Örgütlerin bu modelleri uygulayabilme şansları ise, insan kaynaklarına önem vermelerine bağlı olarak artmaktadır (Erdem, 2003:154).

İnsanlar açısından bakıldığında da günümüzde toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına katılmayı daha çok istemektedirler. Bilgi çağında giderek işin insan tarafı önem kazanmakta, iş yaşamında işgörenlerin kişisel özellikleri, duyguları, ilgileri, güdüleri dikkate alınmaktadır. Özellikle bilgi işçilerini artık iş teknolojisini geliştirmek veya parasal ödülleri arttırmakla güdülemek mümkün olmamaktadır (Balcı, 2000:15).

Bu bağlamda örgütsel gelişimin sağlanması, işgörenlerin daha verimli ve etkin çalışabilmesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel güven düzeyinin yükseltilmesi gerekmektedir. Örgütsel güven, örgüt yapısı içinde görev yapan işgörenlerin tamamının katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yöneticilerin astlarına karşı güven perspektifli yaklaşımları esas belirleyici unsur olarak görülebilir. Bunun yanısıra üyeler arasındaki ilişkilerin derinliği, rol ve mesuliyetlerin açık şekilde anlaşılması ve işgörenlerin iş tanımlarındaki görevleri ifa edebilme kapasiteleri örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında sıralanabilir. Bu bakımdan bütünüyle yönetici kadronun tüm işgörenler arasında sağlıklı ilişkiler geliştirme, görev bölümlerini ve sorumluluk alanlarını tam olarak belirleme ve işgörenlerin iş yapabilme kapasite ve yeteneklerini geliştirme yönünde bir tercih yapmaları gerekmektedir (Terekli, 2010:27).

Güven en genel anlamda doğruluk ve dürüstlük üzerine inşa edilmiş bir kavram olarak ifade edilmiştir. Güven olgusunun örgütlerin başarısı için elzem olduğu, ancak kısa vadede oluşturulmasının mümkün olmadığı konusunda literatürde fikir birliği bulunmaktadır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin oluşturulması ve geliştirilmesi etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon oluşturmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güven algısıyla başarılabilir (Demircan ve Ceylan, 2003:139).

Bu bağlamda güven algısının yaratılması, örgütlerde birçok olumlu gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Yaratılan örgütsel güven ortamı örgüt içi iletişim, işbirliği ve birlikte hareket etme kabiliyetini artırarak örgüte özgü (taklit edilemeyen) ve transferi mümkün olmayan bir sosyal enerji yaratır. Bu da işgörenlerin örgütsel otoriteyi daha kolay kabullenerek, örgütü benimsemelerine, otoriteyi desteklemelerine neden olur. Örgüt için bu enerji verimlilik artışı, devamsızlık ve işten ayrılımların azalması, yeniliğe ve değişime açıklık, yetki paylaşmaya ve sorumluluk üstlenmeye isteklilik gibi sonuçları üretir. Ayrıca güçlenen güven iklimine paralel olarak işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları, örgüt amaçlarıyla özdeşleşmeleri ve performanslarının yükselmesi beklenir (Erdem, 2003:165-178).

Bir örgütte örgütsel güven ortamının oluşturulmasının dört temel etkisi bulunmaktadır (Yılmaz ve Atalay, 2009):

- 1- Örgütü ve üyeleri yönetmek kolaylaşır.
- 2- Her türlü risk minimize edilir.

- 3- Kaynakların etkin ve verimli kullanım oranları yükselir.
- 4- Örgütün hayata geçirdiği etkinlikler daha kolay ve etkili bir şekilde yürütülür.

2.4. Örgütsel Güven Modelleri

2.4.1. Mishra Güven Modeli

Güven konusunda gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar genel olarak bize güvenin yapısının karmaşık, iletişim temelli, dinamik ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu paradigma ile uyumlu olarak; Mishra'nın geliştirdiği güven modeli, literatürde de geniş şekilde destek gören, dört farklı boyut tanımlamıştır (Zorlu Yücel, 2006:50). Mishra (1996)'ya göre güven boyutları ,

- 1- Yeterlilik (competence)
- 2- Açıklık (openness)
- 3- İlgililik (concern)
- 4- İtimat edilirlilik (reliability) olmak üzere dört boyuttan oluşur (Shockley-Zalabak vd., 2000:36).

Tablo2.2. Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Örgüt üyeleri ya da örgütün kendisinden beklenen standartları gerçekleştirebilme yetisi ve becerilerine yönelik olarak emin olma halini yansıtır
Açıklık	Güvenen ve güvenilen taraflar arasında var olan iletişimin şeffaf ve dürüst şekilde algılanmasını yansıtır
İlgililik	Karşı tarafın hak ve menfaatlerine yönelik ilgiyi yansıtır
İtimat Edilirlilik	Söylemler ve davranışlar arasındaki tutarlılık beklentisini yansıtır

Kaynak:(Tüzün, 2006:38)

Tablo 2.2.'de görüldüğü üzere modelin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik boyutu örgütsel güven bağlamında düşünüldüğünde, örgütün piyasada devamlılığını sağlama kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayım algısına genelleştirilir (Paker, 2009:38). Örgütsel güven modelindeki bu ilk boyutu aynı zamanda işgörenlerin örgütte var olan lider kadrosunun yeterliliklerine dönük emin olmayı da içine alır (Afşar, 2013:78).

Açıklık boyutu modelin ikinci temel parametresini oluşturur. Örgüt içindeki oluşturulan açıklık algısı genel olarak yönetici kadronun marifetidir. İşgörenler, yönetim kademesinin kendilerine karşı ve genel olarak açık ve dürüst davranışlarını gördüklerinde, örgütte var olan güveni sürdürmek, geliştirmek ve güvene inanmak için daha istekli olmaktadır.

İçtenlik, şefkat unsurları açıklık ile birleşerek modelin ilgililik boyutunu meydana getirirler. Bu boyutun oluşması için örgüt üyeleri tarafından yöneticilerinin ilgililiğini algılamaları gerekmektedir. Mishra (1996) güven modeli, ilgililiği, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde herhangi bir örgüt üyesinin bireysel menfaatleri ile diğer üyelerin menfaatlerinin dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Bromiley ve Cummings (1996) göre ise ilgililik üyelerin bir bölümünün kalan üyeler üzerinden onları savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etme niyetlerinin olmadığı durumlarda ancak gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir (Kaplan, 2011:61). İlgililik durumunda haksız çıkar ve avantaj elde eden taraf yoktur. İşgörenler bireysel hak ve menfaatlerini koruyacakları konusunda üstlerine güvenme ihtiyacı duyarlar ve yönetim kadrosunun bu ihtiyaçlarına karşılık vermelerini ilgililik olarak algırlar. İlgililik boyutu, sadece ast üst ilişkileri açısından geçerli bir kavram olmayıp aynı zamanda yatay düzeydeki ilişkiler için de geçerlidir (Kalemci Tüzün, 2006:39).

Modelin son boyutu olan itimat edilirlilik ise Mishra (1996)'ya göre üyelerin ilişkilerinin, bazı özel temasların, sıkıntılı ve meydana gelen çeşitli olayların birikimi sonucunda gelişen, tutarlılık ve itibar temelli güveni yansıtır. Başka bir anlatımla bu boyut kısaca tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi olarak ifade edilebilir. Örgütsel faaliyetler içinde gerçekleştirilen eylemlerde ve söylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur.

Görüldüğü gibi Mishra modelini oluşturan bu dört temel unsur, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen unsurların oluşturduğu sistemin bütünüdür. Bu boyutlardan herhangi birinde yaşanacak aksaklık örgütsel güven ilişkileri üzerinde olumsuz etkiler meydana getirecektir (Afşar, 2013:79).

2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings'in geliştirdiği örgütsel güven modeli kapsam açısından işgörenlerin sadece örgüt içindeki güven ilişkilerini değil aynı zamanda yüksek ve düşük güven ortamının yaratacağı sonuçları ölçmeye yöneliktir (Üstün, 2015:50). Bunun yanı sıra model, aynı zamanda işgörenlerin bireysel ilişkilerinde ve

davranışlarındaki beklentilerini ifade eden bireysel güven ile işgörenlerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerinin meydana getirdiği örgütsel güven ayırımı yapmıştır. Modele göre örgütsel güven, işgörenlerin mevcut tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceği ifade edilmiştir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, zihinsel ve niyetel” öğelerin meydana getirdiği bir olgu olarak tanımlamıştır. Yazarlar tarafından ifade edilen bu üç güven unsuru işgören davranışlarını izahına ve tanımlanmasına yöneliktir (Kalemci Tüzün, 2006:39-40).

Örgütsel güven, model içinde örgütün birimleri arasındaki güvenin derecesi olarak tanımlanır. Ancak, örgütsel güveni ölçmek için geliştirdikleri ölçek genel güven tanımına dayanır. Güvenin boyutlarını model; bağlılık, dürüstlük ve avantajlı olmaktan kaçınma olarak belirlerler. Güven duygusal, bilişsel ve davranışa niyetli olma düzeylerinde gerçekleşmektedir. Geliştirilen ölçeğin uzun şekli 62 maddeyi, kısa şekli 12 maddeyi içermektedir (Cummings ve Bromiley, 1996:303).

Modelin fikir babaları, örgütsel güveni işgörenlerin ya da işgörenlerin oluşturduğu grupların diğer işgörenler ya da gruplar üzerinde hemfikir olduğu inançlar olarak değerlendirmiş ve güvenin, açıkça veya örtük olarak birisi için pozitif inanç ve tutumlara sahip olma gayretini, dürüst olmayı ve imkan dâhilinde olsa bile diğerinden avantaj sağlamayı düşünmemeyi kapsayan bir kavram olduğunun altını çizmişlerdir (Uray, 2014:22).

Bu modelde genel olarak güven, bir bireyin veya bir gruptaki bireylerin diğer birey veya gruba;

- Açık veya açık olmayan beklentilere uygun iyi niyetli davranma çabası,
- Hangi şartlar ve durumlar oluşursa oluşsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütler konusunda dürüst ve etik davranmayı,
- Uygun şartlar oluşsa bile karşı tarafın durumundan kişisel menfaat sağlamama inancı veya grubun ortak inancı olarak ifade etmişlerdir (Zafer Güneş, 2014:10).

Bromiley ve Cummings (1996) güvenilirliği yukarıda izah ettiğimiz tanımdaki üç boyutun kabul edilmesi ve bu boyutlar üzerinden davranış düzlemlerinin geliştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, örgütsel etkileşimlerin çoğu güçlü bir şekilde bu üç karakteristiğe dayanmakta ve böylece güven örgütte merkezi olarak önemli bir pozisyona oturmaktadır (Demir-Engizek, 2011:16).

2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Bu modele göre örgütsel güven ilişkilerde, iletişim ve kültüre dayalı örgütün istekliliği, diğer bireyin, grubun ya da örgütün ortak amaçlar, değerler ve normlar ile özdeşleşmiş güvenilir, açık ve dürüst, ilgili ve yetenekli olduğu inancına bağlı olarak incinebilme durumudur (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000:35). Modelde Mishra'nın güven boyutlarına, iletişim ve iş tatmini literatürüne dayanarak, kimlik/özdeşleşme adıyla yeni bir boyut daha eklenmiştir (Shockley-Zalabak, Kathleen ve Winograd, 2000:38). Modele eklenen beşinci boyut, örgüt üyelerinin örgütün var olan misyon, ülkü, temel değerler, örgütsel politikalar ve ilkeler ve inançlarını içselleştirmelerinin (bir araya gelebilme) önemine, vurgu yapmaktadır. Genel olarak yapılan bilimsel çalışmaların sonuçları örgütsel güven düzeyini artıran kültürel esnekliğin bir araya gelebilme kavramı ile yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Eğer bireyler örgüt hedefleri, ilkeleri, değerleri ve inançları ile bütünleşir ve özdeşleşirlerse, örgütü daha yüksek güven seviyelerine taşıyacaklardır (Zorlu Yücel, 2006:50-51).

Özdeşleşme, işgörenin örgüt üyesi olarak birey olma ve örgütün bir parçası olma arasındaki dengeyi kurmasıyla ilişkilidir. Yani, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini ifade eder. Özdeşleşme, işgörenler arasında gerçekleşen iletişim süreçlerinin ve davranışların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, örgütsel güven ve verimlilik üzerinde etkili olan bir unsurdur. Diğer bir ifade ile örgütle özdeşleşen işgörenlerin, yüksek düzeyde örgütsel güven duymaları, iş tatmini ve yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Örgütle özdeşleşme, işgörenlerin örgütün ülkü, misyon gibi temel değerleri ile birlikte politika, prosedür ve kararlarını içselleştirmesi durumunda oluşmaktadır (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001:384; Shockley-Zalabak, 2011:21).

2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Mayer ve arkadaşları (1995) çalışmalarında örgütsel güvenin oluşumunda etkili olan özellikleri teorik bir model çerçevesinde ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu modelde, diğer örgütsel güven modellerinden farklı olarak, güvenilen tarafa ilişkin özelliklerle birlikte güvenene ait olan özelliklerde ele alınmış (Arı ve Tosunoğlu, 2011:89) ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Aksoy, 2009:71).

Mayer, Davis ve Schoorman'a (1995) göre güven örgütün, örgüt içi gurupların ya da bireylerin kendilerinin bizzat kontrol edemeyeceği, izleyemeyeceği ve bireysel menfaatleri ile ilgili olan konularda kendisinden beklendiği gibi davranacağı konusunda diğerlerine karşı kendi iradesiyle savunmasız hale gelmesi durumudur. Bu tanım bir güven ilişkisinin oluşması, gelişmesi ve sürdürülebilmesi için, güvenen tarafın güvendiği tarafa kendi çıkarlarını ilgilendiren hususlarda bağımlı olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Başka bir deyişle karşısındakine güvenen kişinin, güvendiği kişinin kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışları ve kararlarına bağımlı olması durumunun altı çizilmekte, bunun bir sonucu olarak da karşısındaki kişinin güvenen tarafın çıkarlarını gözeterek karar alacağına inanmak durumunda olduğu belirtilmektedir (Kalemci Tüzün, 2006:8). Önerdikleri güven modelinde, örgütsel bağlamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmuşlar ve öncelikle güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır (Topaloğlu, 2010:51). Modele ilişkin yapılan değerlendirmelerde, güven ilişkisinde yer alan tarafların güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayrılması, güven olgusunu, özelliklerini ve unsurlarını açıklamakta oldukça tutarlı bir model olduğu savunulmaktadır (Aksoy, 2009:75).

Güvenen tarafın eğilimlerine bağlı olacak şekilde örgütsel güven kavramının bileşenlerini teşkil eden yeterlilik, yardımseverlik ve doğruluk gibi güvenilirliğe ilişkin algılamaların güvene dönüşebileceğini savunmaktadır (Yanık, 2014:65).

Bu modelin bakış açısına göre, güvenin; güvenilenin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluğuna ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca, güvenilenin özellikleri olan sıralanan üç unsur hakkında elde hiç veri olmadığında bu kez güven eğiliminin etkili olacağı savunulmaktadır (Demir-Engizek, 2011:19).

Güvenme eğilimi kişinin diğerlerine yönelik genel bir güvenme arzusu olarak ifade edilebilir. Kişilerin güvenme düzeylerini etkileyen insanların kişilik özelliklerine, deneyimlerine, kültürel farklılıklarına, geçmiş deneyim ve tecrübelerine bağımlı olan güvenme eğilimleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle kişilerin güvenme eğilimlerine göre güvenme olasılıklarının değiştiği ve bazı kişilerin daha fazla, bazılarının daha az güven duydukları görülmektedir (Mayer vd., 1995:715).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRETİM ELEMANLARINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde, psikolojik sözleşmenin örgütsel güven üzerine etkisinin analizine yönelik Pamukkale Üniversitesinde eğitim öğretim hizmetlerini gerçekleştiren öğretim elemanlarının katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışması ve bu çalışmadan elde edilen verilerin analiz sonuçları ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Pamukkale Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin, örgütsel güven üzerindeki etkisini ortaya koyabilmektir. Çalışmada ayrıca öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşme türünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma ile, *“Evrensel değerler ışığında, güncel bilgi ve teknolojiyi kullanarak, ulusal ve uluslararası standartlarda eğitim-öğretim, araştırma- geliştirme ve uygulamalarla insanlığa hizmet etmek; temel insanlık değerlerine saygılı, yetkin, yenilikçi, girişimci bireyler yetiştirmeyi”* amaçlayan Pamukkale Üniversitesine önemli katkılar sağlayabilmek hedeflenmektedir. Bununla birlikte çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi durumunda Pamukkale Üniversitesi akademik personelin eğitim ve akademik çalışmalarının etkin ve verimli hale gelmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yönetim ve Organizasyon literatürü açısından önemli bir başlık olan Psikolojik sözleşme kavramının örgütsel güvene etkisi ve ilişkisi incelenerek alana katkıda bulunulabileceği, ayrıca elde edilen bulguların yöneticilere yol gösterici olabileceği değerlendirilmektedir.

3.2. Literatürdeki Konu İle İlgili Çalışmalar

Yapılan literatür taraması sonucu örgüt üyelerinin sahip olduğu psikolojik sözleşmeler ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilere dönük gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar ve sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Robinson ve Rousseau (1994), *“Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm (Psikolojik Sözleşmenin İhlali: Sıra Dışı Bir Durum Değil, Bir*

Standart)” isimli çalışmalarında, psikolojik sözleşme ihlallerinin güven üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İşveren tarafından gerçekleştirilen psikolojik sözleşme ihlallerinin, işgörenin işverene olan güvenini olumsuz şekilde etkileyeceğine dair hipotezlerini test ettikleri çalışmada Amerika’daki MBA isimli yönetim okulundan mezun olan işgörenler üzerinde 1987 ve 1989 yıllarında iki kez anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali ve güven arasında negatif bir ilişkinin olduğu bunun yanı sıra işgören beklentilerini daha net (ve gerçekçi olarak) yönetmenin, daha güvenilir işgören-işveren ilişkisine yol açabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca yazarlar çalışmanın tasarımı nedeniyle, psikolojik sözleşme ve güven arasındaki nedensellik yönünü teyit edemediklerini ifade etmişlerdir. Örneğin, ihlallerle güven arasındaki ilişkinin tekrar edilmemesinin varsayılması mantıksızdır; İhlal güveni azaltabilir, ancak güvende bir düşünüş de ihlal algılamaya olasılığını artırabilir.

Robinson (1996), “*Trust and Breach of the Psychological Contract (Güven ve Psikolojik Sözleşmenin İhlali)*” isimli 125 yönetici üzerinde iki buçuk yıl süren (boylamsal) teorik çalışmada: güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre işverenler erken bir tarihte işgörenlerin güvenini kazanabilirlerse, işgörenler başlangıçta oluşabilecek bir sözleşme ihlali daha az algırlar ve bunun bir sonucu olarak muhtemel değişikliklere veya ihlallere rağmen güvenlerini muhafaza etme olasılıkları yüksek olur. Çalışmanın bulgularına göre eğer işgörenlerin işverenlerine güven dereceleri üst düzeyde kalırsa, psikolojik sözleşme ihlali ihtimali ve ihlalin olumsuz etkileri telafi edilebilir.

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

Wenger (2006) “*Information Security and the Psychological Contract: A Trust Perspective (Bilgi Güvenliği ve Psikolojik Sözleşme: Bir Güven Perspektifi)*” isimli çalışmada, örgütlerin bilgi güvenliği araştırmalarında psikolojik sözleşmelerin nasıl eklenebileceği konusu kavramsal olarak ele alınmıştır. Çalışmada yönetim alanında psikolojik sözleşmelerin tanımı ve kapsamı ile ilgili ve bu konuda ortaya konulan ölçüm

ve araçlardaki gelişmelerin gelecekte örgütsel güvenlik yaklaşımlarının değerlendirilmesinde yararlı olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda alanda yapılacak çalışmalarda geliştirilecek olan psikolojik sözleşme modellerine bilgi güvenliğini dâhil etme yolları aranması gerektiği vurgulanmıştır. Bu şekilde genişletilmiş ve geliştirilmiş bir modelde bilgi güvenliğinin yerini tam olarak belirlemek için mevcut alan bilgisinin yeterli olmadığı ifade edilmiştir.

Atkinson tarafından 2007 yılında yapılan “*Trust and The Psychological Contract (Güven ve Psikolojik Sözleşme)*” isimli nitel araştırmada, üç firma üzerinde süreleri 30 ila 60 dakika arasında değişen yarı yapılandırılmış 41 görüşme aracılığı ile vaka analizi yaklaşımı uygulanarak işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler açısından güven incelenmiştir. Çalışmada sonuç olarak tüm psikolojik sözleşmelerde güvenin mevcut olduğu ancak işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerde farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

Özgen (2010),’un gerçekleştirdiği “*Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma*” isimli çalışmada, anket yöntemi uygulanarak, psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının ve psikolojik sözleşme ihlalinin güven üzerinde meydana getirdiği etkilerin araştırılmasını amaçlamıştır. Araştırmanın katılımcıları alanı Sivas ili merkezinde kamu yararına hizmet hizmet veren üç hastanede, uzman doktor, pratisyen doktor, hemşire, ebe, teknisyen, memur ve hizmetli kadrosunda görev yapan personellerdir. Gerçekleştirilen anket uygulamasında elde edilen anketlerden 612 adeti çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ve güven değişkeni arasında düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunurken, psikolojik sözleşme ölçeğinin alt boyutlarından olan işlemsel psikolojik sözleşme ile güven arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişki; ilişkisel psikolojik sözleşme ve güven arasında ise yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile güven değişkeni arasında ise orta düzeyli ve negatif bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Can (2011) “*Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları Ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi*” isimli yüksek lisans tezinde, bir hizmet işletmesinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ile örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma verileri İstanbul’da faaliyet gösteren bir restoranlar grubunda görev alan işgörenlere yapılan anket metodu toplanmıştır. Toplanan verilerden elde edilen bulgular, işgörenlerin algılanan sözleşme ihlali

konusunda kararsız kaldıkları görülmüştür. İşgörenlerin örgütlerine karşı düşük düzeyde bağlı oldukları yine aynı şekilde güven düzeylerinin düşük olduğu ancak yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiş, işgörenlerin kıdemleri yükseldikçe örgütsel güven düzeylerinin de arttığı saptanmıştır.

Yılmaz (2012) “*Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma*” isimli yüksek lisans tezinde, günümüz istihdam anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan psikolojik sözleşme kavramı ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç ile Konya ilinde görev yapmakta olan toplam 166 ilaç temsilcisinden anket yöntemiyle alınan verilerin analizleri sonucunda, psikolojik sözleşme ve alt boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunurken, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Erkutlu ve Chafra (2013) “*Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance (Güven ve psikolojik sözleşme ihlalinin otantik liderlik ve örgütsel sapmaya etkisi)*” isimli makalede, otantik liderlik ile örgütsel sapma arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkide güven ve psikolojik sözleşme ihlallerinin hafifletici etkilerini test etmek amaçlanmıştır. Çalışma verileri Türkiye’deki on devlet üniversitesinde çalışan 848 öğretim görevlisi ve bölüm başkanlarına anket uygulanarak toplanmıştır. Çalışma sonuçları, otantik liderliğin örgütsel sapma ile negatif ve önemli derecede ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada buna ek olarak, hiyerarşik çoklu regresyon analizlerinin sonuçları, işgören güveninin ve psikolojik sözleşme ihlalinin otantik liderlik ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiye yönelik olumlu etkilerini desteklediği tespit edilmiştir.

Barnhill ve Turner (2013) “*Broken Promises: The Effect of Psychological Contract Violation on Student-Athlete Trust and Intentions to Leave Their Team (İhlal edilmiş vaatler: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Öğrenci-Sporcu Güvenine ve Ekipten Ayrılma Niyetine Etkisi)*” isimli çalışmada, psikolojik sözleşme ihlal algısındaki artışların öğrenci atletlerin antrenörlerine duyduğu güvene, bilişsel güvene ve takımdan ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelemektir. Araştırma kapsamındaki 248 öğrenci atletten oluşan bir örnekleme temel alan sonuçlar artan psikolojik sözleşme ihlal algılamasının öğrenci sporcuların antrenörlerine karşı bilişsel güvenlerini önemli

derecede düşürdüklerini ve ekipten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde artırdıklarını ortaya koymaktadır. Yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşandığı yüksek seviyelerde, psikolojik sözleşme ihlalleri ve bilişsel güven arasındaki ilişkide kısmen arabulucu roller tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik ihlal ve ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kısmen arabulucu rol oynadı. Ne psikolojik sözleşme ihlalinin ne de psikolojik sözleşme ihlali algılamalarının, duygusal güvenle ilişkisine dair bir bulgu elde edilememiştir.

Yıldırım (2014) “*Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel sinizm ile ilişkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*” isimli doktora tezinde, otel işletmesi işgörenlerinin psikolojik ihlal algıları ile örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeylerini tespit ederek, bu üç olgu arasındaki ilişki amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 761 kişi üzerinde anket uygulaması yapılarak toplanan veriler ile yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel güven üzerinde negatif, örgütsel sinizm üzerinde ise pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüş; örgütsel güvenin örgütsel sinizmi negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Diğer yandan, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinde, örgütsel güvenin aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paille and Raineri (2015) “*Trust in the context of psychological contract breach: Implications for environmental sustainability (Psikolojik sözleşme ihlali bağlamında güven: Çevresel sürdürülebilirlik için etkiler)*” isimli makalede, örgütsel destek, yöneticiye güven, psikolojik sözleşme ihlali, iş doyumunu ve iş yerindeki çevreci davranış arasındaki bağlantılar incelenmiştir. Bu kapsamda yöneticide psikolojik sözleşme ihlali ve güveninin farklı seviyelerinde iş doyumunu yoluyla örgütsel desteğin ve çevresel önleyici davranışın şartlı dolaylı etkisi yazarlar tarafından test edilmiştir. 2004-2009 yılları arasında yönetici MBA programlarını tamamlayan 651 kişiden (katılımcılara programlarını tamamladıktan iki yıl sonra başvurulmuştur) anket yöntemiyle elde edilen bulgular, iş doyumunun yalnızca örgütsel desteğin çevreci davranış üzerine düşük bir psikolojik sözleşme ihlali etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Bulgular ayrıca, (düşük) psikolojik sözleşme ihlalinin, organizasyonel desteğin ve çevresel önleyici davranışın, iş doyumunu yoluyla yöneticiye olan yüksek seviyedeki güvenin koşullu dolaylı etkisini yalnızca orta derecede etkilediğini göstermektedir. Çalışma örgütsel desteğin, iş doyumunu yoluyla çevresel önleyici davranış ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ancak bu durumun yöneticiye yüksek güvenen ve düşük psikolojik sözleşme

ihlaline sahip işgörenler için geçerli olduğunu göstermektedir. Güvenilir yöneticiler, en azından psikolojik sözleşme ihlali çok ciddi olmadığında, çevreci davranışta psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz deneyimini azaltma kapasitesine sahiptir.

Çankır (2016) “*Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüte Olan Güven Üzerine Etkisi*” isimli makalede işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zamanlarda örgüte ve yöneticilerine olan güveninin ne şekilde etkilendiğini saptamak amaçlanmıştır. Bu amaçla Eskişehir ilinde görev yapan kamu personeline uygulanan anketlerden elde edilen veriler ile regresyon analizi yapılmış ve işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zaman örgüte ve yöneticilerine olan güveninin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Cheung vd., (2016) “*Why mutual trust leads to highest performance: the mediating role of psychological contract fulfillment (Karşılıklı güven en yüksek performansın nedeni: psikolojik sözleşme yerine getirmenin aracılık rolü)*” isimli çalışmada, Brower, Lester, Korsgaard ve Dineen'in (2009) karşılıklı güven üzerine çalışmaları genişletilerek, psikolojik sözleşmeye riayet etmenin, denetçilerin ve astların karşılıklı güvenine aracılık etme rolü ve bu karşılıklı güvenin astların görev ve bağlamsal performansına etkileri incelenmiştir. Psikolojik sözleşmenin arabulucu olduğu model, Hong Kong'daki üç hizmet firmasının 182 müdürü/alt yöneticisi üzerinde anket yöntemiyle test edilmiştir. Sonuçlar, psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin, denetçilerle astlar arasındaki karşılıklı güvenin, astların görevleri ve bağlamsal performansı üzerindeki etkilerine tam olarak arabuluculuk yaptığını göstermiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada psikolojik sözleşmenin örgütsel güven düzeyi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler şunlardır:

H1: Öğretim elemanlarının işlemsel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2: Öğretim elemanlarının işlemsel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Öğretim elemanlarının ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Öğretim elemanlarının ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H5: Öğretim elemanlarının sahip oldukları psikolojik sözleşme türü ilişkisel psikolojik sözleşmelerdir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Anket metni içerisinde ve uygulama sırasında katılımcılara “ölçek ile sizden toplanan veriler bilimsel amaçlarla değerlendirilecek, başka hiçbir kişi ya da firmaya verilmeyerek cevapların gizli tutulacağı ayrıca katılım sağlanması durumunda kişisel bilgilerinin belirlenmesinin mümkün olamayacağı” şeklinde ifadelerle öğretim elemanlarının güvenli bir şekilde soruları yanıtlaması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle akademik personelin ölçekleri samimi ve doğru şekilde doldurdıkları varsayılmıştır. Buna rağmen çalışmamızda toplanan verilerin öğretim elemanlarının subjektif ve algısal cevaplarına dayanması nedeniyle anket yönteminin genel sınırlılıkları çalışmamız içinde geçerlidir.

Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Kınıklı Kampüsünde eğitim-öğretim hizmeti veren fakülteler ve yüksekokullarda görev yapan öğretim elemanlarını kapsamaktadır. Zaman ve maliyet sınırlamaları nedeniyle Pamukkale Üniversitesindeki diğer yerleşke ve meslek yüksekokullarında anket uygulaması yapmak mümkün olmamıştır. Bu araştırmanın bulgularının ve sonuçlarının diğer üniversitelere genelleme bilirlilik düzeyi düşük olacaktır.

Bu çalışmada elde edilen veriler ve bulgular tek sefere mahsus ölçümler ile elde edilmiştir. Ancak daha öncede belirttiğimiz gibi psikolojik sözleşmeler içeriği sürekli olarak değişen dinamik yapıda sözleşmelerdir. Elde edilen sonuçların uzun vadede geçerliliğini koruyup korumadığını görmek için boylamsal çalışmalara ihtiyaç vardır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup çok zaman almasına karşın katılım oranını ve verilerin güvenilirliğini artırmak için yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir.

Veri analizinde öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak da psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek ve aralarındaki ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.5.1. Anket Formunun Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Anket formu katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşan I. Bölüm, psikolojik sözleşme düzeylerinin ölçülmesi için II. Bölüm ve örgütsel güven düzeylerini ölçmek için III. Bölüm olmak üzere üç bölümden meydana getirilmiştir.

Formun birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan, meslekte ve örgütte çalışma süresi gibi demografik özelliklerini ortaya çıkarmak üzere hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümü öğretim elemanlarının Pamukkale Üniversitesi ile oluşturdukları ilk on maddesi işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutunu ve sonraki yedi maddesi ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutunu ölçmek adına Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” meydana getirmektedir. Üçüncü bölümü ise Omarov (2009) tarafından çeşitli ölçekler aracılığıyla oluşturulan “Örgütsel Güven Ölçeği” bulunmaktadır. Bu ölçeğin ilk on maddesi yöneticiye güven alt boyutunu ölçmek adına Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından geliştirilen “Yöneticiye Güven Envanteri” ile Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) tarafından geliştirilen “Küçük İşletmeler ve Sorunları Güven Envanterinden”, sonraki beş maddesi çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunu ölçmek için Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen “İş Ortamında Kişilerarası Güven Ölçeğinden”, son yedi soru ise örgüte güven alt boyutunu ölçmek için yine Nyhan ve Marlowe’un (1992) ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Bu şekilde oluşturulan anket formunda katılımcıların psikolojik sözleşme ve örgütsel güven düzeylerinin ölçülmesi için "1: Kesinlikle Katılıyorum", "2: Katılıyorum", "3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "4: Katılmıyorum", "5: Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde ifadeleri içeren 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.5.2. Araştırmanın Evreni, Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması

Pamukkale Üniversitesi Kalite Yönetimi ve Veri Değerlendirme Uygulama ve Araştırma Merkezinden elde edilen enfomasyona göre Pamukkale Üniversitesi Kınıklı Kampüsünde bulunan 9 Fakülte ve 2 yüksekokulda görev yapan toplam 1440 öğretim elemanı çalışma evrenini oluşturmaktadır. Tablo3.1. görüleceği üzere, bu sayının 243’ü profesör, 198’i doçent, 272’si yardımcı doçent, 37’si okutman, 580’i araştırma görevlisi, 18’i uzman kadrosunda görev yapmaktadır. Araştırmanın konusunu oluşturan Tablo 3.1’de verilen Pamukkale Üniversitesi Kınıklı kampüsünde görev yapan öğretim elemanlarının oluşturduğu evren içerisinde temsil yeteneği taşıyan, güvenilir ve yeterli

büyükükte bir örnekleme ulaşmak amaçlanmıştır. Bu hedef doğrultusunda sınırları nicel çerçevede açık ve net şekilde belirlenmiş alt birimlerden oluşan çalışma evreni için tabakalı örnekleme metoduyla verilerin toplanması tasarlanmıştır. Evrenin alt birimlerini oluşturan fakülte ve yüksekokullarda görev yapan öğretim eleman sayıları ile orantılı olarak anket uygulaması basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Tabakalı örnekleme metoduyla toplam örnekleme içinde bütün fakülte ve yüksekokulların evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilmesi planlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:105).

Evren üzerinden yapılan hesaplamalar sonucunda %95 güvenilirlik sınırları ve %5 örnekleme hata payı dikkate alınarak 333 örnekleme büyüklüğünün yeterli olduğu belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50).

Tablo 3.1. Çalışma Evreni ve Birimlere Dağılımı

ÜN VAN	Prof. Dr.	Doc. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Öğr. Gör.	Okutman	Araştırma Görevlisi	Uzman	Toplam
EĞİTİM FAKÜLTESİ	17	31	50	35	0	39	2	174
FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	50	44	42	14	0	70	10	230
FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON YÜKSEKOKULU	4	7	4	0	0	6	0	21
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	27	24	40	6	0	41	0	138
İLAHİYAT FAKÜLTESİ	0	3	10	2	0	14	0	29
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ	43	35	46	5	0	55	2	186
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	2	4	6	10	0	5	0	27
SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	1	5	12	5	0	8	0	31
TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ	0	0	0	5	0	0	0	5
TEKNOLOJİ FAKÜLTESİ	1	2	13	0	0	13	0	29
TIP FAKÜLTESİ	98	43	49	2	0	329	4	525
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU	0	0	0	8	37	0	0	45
Toplam	243	198	272	92	37	580	18	1440

Evren sayısının fazla olmaması ve ilgili birimlerin aynı kampüste bulunmalarından dolayı her birimdeki toplam öğretim elemanlarının üçte bir oranında yüz yüze anket yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda eğitim fakültesinde 58 anket formu, fen edebiyat fakültesinde 76 anket formu, fizik tedavi ve rehabilitasyon yüksekokulu ve sağlık bilimleri fakültesi birlikte değerlendirilerek 16 anket formu, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde 46 anket formu, ilahiyat fakültesinde 10 anket formu, mühendislik fakültesinde 62 anket formu, spor bilimleri fakültesinde 12 anket formu, teknoloji fakültesi ve öğretim elemanı sayısı beş olan teknik eğitim fakültesi birlikte değerlendirilerek 12 anket formu, tıp fakültesi 142 anket formu, yabancı diller yüksekokulu 15 anket formu yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanması planlanmıştır.

Tablo 3.2. Anket Uygulaması Verileri

Anket Uygulaması Yapılan Birim	Birimdeki Öğretim Elemanı Sayısı	Birime Ayrılan Anket Formu Sayısı	Geri Dönüş Sağlanan Anket Formu Sayısı
EĞİTİM FAKÜLTESİ	174	58	54
FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	230	76	64
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	138	46	45
İLAHİYAT FAKÜLTESİ	29	10	7
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ	186	62	56
SAĞLIK BİLİMLERİ FAK. ve FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON YÜKSEKOKULU	48	16	12
SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	31	12	8
TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ ve TEKNOLOJİ FAKÜLTESİ	34	12	12
TIP FAKÜLTESİ	525	142	11
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU	45	15	14
Toplam	1440	449	283

Yapılan anket çalışması sonucu geri dönüş sağlanan anket formu sayıları yukarıda verilmiştir. Tıp Fakültesinde gerçekleştirilen anket uygulamasında öğretim elemanlarına tekrar tekrar ulaşılmamasına rağmen geri dönüş sağlanan anket formu sayısı on bir olup oransal olarak % 8'lerde kalmıştır. Bu geri dönüş oranı tıp fakültesi için

açıklama ve genelleme yapmakta yeterli olmayacağı ayrıca çalışma desenini bozacağı için birim çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında öğretim elemanları ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda değerlendirilmeye alınabilecek şekilde elde edilen 272 adet anketin, SPSS22.0 ve Amos 20.0 istatistik analiz programlarına kodlanarak girilmesi ile gerçekleştirilen analizlere ve bu analizlerin değerlendirilmesi ile elde edilen bulgulara yer verilecektir.

3.6.1. Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katkı sunan öğretim elemanlarına ait demografik değişkenlerin dağılımı bağlamında, cinsiyet, yaş, unvan, meslekteki ve Pamukkale Üniversitesindeki çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 272 öğretim elemanına ait demografik değişkenlerin frekans dağılımı Tablo 4,1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Öğretim Elamanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	N	%
Cinsiyet		
Kadın	100	36,8
Erkek	172	63,2
Toplam	272	100
Fakülte ve Yüksekokul		
Fen-Edebiyat Fakültesi	55	20,2
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	52	19,1
Eğitim Fakültesi	54	19,9
Yabancı Diller Yüksekokulu	23	8,5
Mühendislik Fakültesi	42	15,4
Spor Bilimleri Fakültesi	8	2,9
Teknoloji Fakültesi ve Teknik Eğitim Fakültesi	19	7,0
İlahiyat Fakültesi	7	2,6
Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu	12	4,4
Toplam	272	100
Yaş		
30 ve 30'dan az	68	25,0
31-40	107	39,3
41-50	73	26,8
51 ve üstü	24	8,8
Toplam	272	100
Unvan		
Prof. Dr.	27	9,9
Doç. Dr.	45	16,5
Yrd. Doç. Dr.	51	18,8
Öğr. Gör. Dr.	23	8,5
Öğr. Gör.	10	3,7
Arş. Gör. Dr.	21	7,7
Arş. Gör.	71	26,1
Okutman	18	6,6
Uzman	5	1,8
Boş	1	0,4
Toplam	272	100
Meslekte Çalışma Süresi		
5 Yıldan Az	64	23,5
5-10 Yıl arası	52	19,1
11-15 Yıl Arası	54	19,9

16 ve Üstü	102	37,5
Toplam	272	100
Pamukkale Üniversitesinde Çalışma Süresi		
5 Yılda Az	96	35,3
5-10 Yıl Arası	56	20,6
11-15 Yıl Arası	52	19,1
16 ve Üstü	67	24,6
Boş	1	0,4
Toplam	272	100

Demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımı incelendiğinde katılımcıların;

- % 25'inin "30 ve 30'dan az" yaş, %39,3' nün "31-40" yaş, %26,8' inin "41-50" yaş ve % 8,8'inin "51 ve üstü" yaş aralığında olduğu,
- % 36,8' inin kadın, %63,2 ' sinin ise erkek olduğu,
- % 9,9' unun Prof. Dr., %16,5' inin Doç Dr., % 18,8' inin Yrd. Doç. Dr., %8,5'inin Öğr. Gör. Dr., %3,7' sinin Öğr. Gör. , % 7,7'sinin Arş. Gör. Dr., % 26'1' nin Arş. Gör., % 6,6' sının okutman, % 1,8'nin uzman unvanına sahip olduğu,
- %23,5' inin "5 yıldan az" süredir, %19,1' inin "5-10 yıl" arası, %19,9' unun "11-15 yıl " arası, %37,5' inin ise "16 ve üstü yıl " süre ile meslekte çalıştığı,
- % 35,3' ünün "5 yıldan az", %20,6' sının "5-10 yıl", %19,1' inin "11-15 yıl", %24,6' sının "16 ve üzeri yıl" süresince Pamukkale Üniversitesinde hizmet verdiği görülmektedir.

3.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

3.6.2.1 Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçüm esnasında katılımcıların test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilebilir. Güvenilirlik, geçerlilik için önkoşul niteliğinde olup testin ölçmek istediği özelliği ne derece ölçtüğü ile ilgilidir. Güvenilirlik bir ölçme aracının tesadüfî hatadan arınmış olduğunu ve onun her zaman aynı sonuçları vereceğini ifade eder. Bir ölçme aracının güvenilir olduğu ölçmek istediği özellikleri tutarlı biçimde ölçmesi ve her ölçmede birbirine yakın sonuçlar vermesi ile anlaşılır (Balcı, 2005:100, Büyüköztürk, 2009:171).

Anket sorularına verilecek cevapların üç veya daha fazla olduğu Likert tarzı

ölçeklerde anketlerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach tarafından geliştirilmiş Alfa Katsayısı kullanılır (Büyüköztürk, 2009:171). “0” ve “1” değerleri arasında değişebilen bu katsayı ölçekte kullanılan sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum derecesini göstermektedir. Yani, bir ölçekteki soruların kendi içlerinde ne kadar birbirleriyle ilişkili olduklarını, ne kadar homojen bir soru grubu oluşturduklarını tespit eder (Balcı, 2005:100).

Bir ölçme aracından aynı zamanda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlılığı incelemek amacıyla literatürde genel olarak madde toplam puan korelasyonlarının, 30 ve daha yüksek olan maddelerin kişileri iyi ayırt ettiği söylenilebilir (Büyüköztürk, 2009:170-171). Bir başka görüşe göre ise gerçekleştirilen bir araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeğin analiz sonuçlarında alfa katsayı değerinin, 60’dan yüksek olması güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 1995:431). Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliği madde toplam korelasyonları ve alfa katsayı değerlerinin incelenmesi ile test edilmiştir.

3.6.2.1.1. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İşlemsel Psikolojik Sözleşme ölçeğindeki maddeler ile ilgi ölçekten herhangi bir soru çıkarıldığında birinci sütunda ölçek ortalamasının, ikinci sütunda varyans değerlerinin, üçüncü sütunda çıkarılan soru ile ölçeğin bütünü arasındaki korelasyon değerlerinin nasıl değişeceği Tablo 3. 4’de verilmiştir. Dördüncü sütunda ise ölçekten ilgili soru çıkartıldığında ölçeğe ait yeni Alfa değerinin kaç olacağı gösterilmiştir.

Tablo3.4. İşlemsel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği

Maddeler	Madde Silinirse		Düzeltilmiş	Madde
	Ölçek Ortalaması	Ölçek Varyansı	Toplam Madde Korelasyonu	Silindiğinde Cronbach Alfa
P1	27,71	29,330	,402	,625
P2	28,52	30,058	,234	,659
P3	29,11	29,727	,317	,640
P4	29,13	29,810	,311	,641
P5	28,68	27,810	,401	,622
P6	28,40	28,000	,494	,606
P7	28,44	27,010	,495	,601
P8	29,18	29,773	,353	,634
P9	29,20	33,277	,044	,690
P10	27,90	30,942	,229	,657
N of Items 10				663

Bu tablo incelendiğinde P9 numaralı “Çalıştığım örgütte kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir” ifadesinin toplam korelasyon değerinin ve diğer maddelere göre ölçeğe yaptığı katkının önemli derecede düşük olması nedeniyle bu soru ölçekten çıkartılmıştır. Bu tür değişkenlerin ölçekten çıkarılmaması durumunda ölçeğin güvenilirliği ortadan kalkmaktadır.

Tablo 3.5. Düzeltilmiş İşlemsel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği

Maddeler	Madde Silinirse		Düzeltilmiş	Madde
	Ölçek Ortalaması	Ölçek Varyansı	Toplam Madde Korelasyonu	Silindiğinde Cronbach Alfa
P1	25,15	27,345	,409	,655
P2	25,95	27,982	,240	,690
P3	26,57	27,994	,301	,675
P4	26,59	27,856	,314	,672
P5	26,12	25,736	,413	,652
P6	25,84	25,859	,520	,632
P7	25,89	25,205	,488	,635
P8	26,63	28,233	,319	,671
P10	25,34	28,343	,282	,678
N of Items 9				689

Diğer sorularla oluşturduğu toplam korelasyon değeri, 044 gibi küçük bir katkıya sahip olan P9 nolu soru ölçekten çıkarıldığında yeniden hesaplanan Alfa değeri güvenilirlik katsayısını artırmış ve yeni Alfa değeri, 689'a yükselmiştir. Bu alfa değeri 60'dan yüksek olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

Tablo 3.6. İlişkisel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği

Maddeler	Madde Silinirse		Düzeltilmiş	Madde
	Ölçek Ortalaması	Ölçek Varyansı	Toplam Madde Korelasyonu	Silindiğinde Cronbach Alfa
P11	16,01	17,883	,605	,720
P12	16,00	17,732	,567	,727
P13	15,66	17,145	,633	,712
P14	15,30	18,764	,494	,743
P15	15,61	17,250	,638	,712
P16	15,70	18,137	,600	,722
P17	14,47	23,691	-,030	,835
N of Items 7				,772

İlişkisel psikolojik sözleşme ölçeğine ait Tablo 3.6. incelendiğinde P17 numaralı sorunun diğer soruların toplamıyla olan korelasyon değerinin negatif olduğu ve ayrıca bu soru çıkartıldığında alfa ve varyans değerlerinin yükseleceği görüldüğü için soru ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.7. Düzeltilmiş İlişkisel Psikolojik Sözleşme Toplam Madde Güvenilirliği

Maddeler	Madde Silinirse		Düzeltilmiş	Madde
	Ölçek Ortalaması	Ölçek Varyansı	Toplam Madde Korelasyonu	Silindiğinde Cronbach Alfa
P11	12,36	17,020	,622	,806
P12	12,34	16,639	,612	,808
P13	12,00	16,350	,642	,801
P14	11,65	17,951	,501	,829
P15	11,96	16,487	,643	,801
P16	12,04	17,149	,633	,804
N of Items 6				,835

İlişkisel Psikolojik Sözleşme ölçeğinden P17 numaralı “Çalıştığım örgütte her şeye fazlasıyla karışırım ” ifade analizden çıkartılarak hesaplanan yeni alfa değerleri Tablo 3.7’de verilmiştir. Bu tablo incelendiğinde kalan altı sorudan oluşan ölçeğin Alfa değeri ,835 olarak hesaplanmıştır. Yeni alfa değeri oldukça yüksek bir güvenilirlik ve iç tutarlılık düzeyini göstermektedir. Psikolojik Sözleşme Ölçeğini geliştiren Millward ve Hopkins (1998) yaptıkları çalışmada alfa katsayısına göre gerçekleştirdikleri analizlerde ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutu için ,65 değerini; işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutu için ,62 değerini bulmuşlardır. Buldukları bu alfa güvenilirlik değerleriyle psikolojik sözleşme ölçeğinin çalışmalarda kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

3.6.2.1.2.Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel güven düzeyini ölçmek için Omarov (2009) tarafından geliştirilen Türkçe örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmesin rağmen bu çalışmanın örneklemini için ayrıca bu analizler tekrar edilmiştir. Gerçekleştirilen örgütsel güven ölçeklerine ait güvenilirlik analizleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.8. Yöneticiye Güven Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş	Madde
			Toplam Madde Korelasyonu	Silindiğinde Cronbach Alfa
O1	24,68	62,379	,796	,949
O2	24,71	62,506	,838	,947
O3	24,70	61,654	,842	,947
O4	24,65	61,815	,849	,946
O5	24,59	61,792	,842	,947
O6	24,89	63,213	,802	,949
O7	24,77	62,843	,854	,947
O8	24,92	65,310	,658	,954
O9	24,70	62,248	,839	,947
O10	24,46	63,012	,690	,954
N of Items 10				,954

Tablo 3.9. Çalışma Arkadaşlarına Güven Toplam Madde Güvenilirliği

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
O11	8,91	9,342	,601	,884
O12	8,98	9,379	,785	,835
O13	9,01	9,707	,693	,856
O14	9,04	9,810	,723	,850
O15	8,98	9,214	,777	,835
N of Items 5				,878

Tablo 3.10. Örgüte Güven Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
O16	16,56	20,474	,753	,849
O17	16,54	20,711	,802	,843
O18	16,63	23,045	,412	,895
O19	16,70	21,263	,719	,854
O20	16,67	21,093	,721	,853
O21	16,73	22,047	,561	,874
O22	16,54	21,257	,715	,854
N of Item 7				,878

Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutları için gerçekleştirilen analizler sonucu boyut alfa katsayıları sırası ile yöneticiye güven ,954, çalışma arkadaşlarına güven ,878, örgüte güven ,878 olarak tespit edilmiş olup ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo3.11.Ölçeklerin Alt Boyutlarının Toplam Madde Sayısı ve Güvenilirliği

Ölçek Adı	Ölçek Madde Sayısı	Ölçeğin Cronbach
		Alpha Değeri
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	9	,689
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	6	,835
Yöneticiye Güven	10	,954
Çalışma Arkadaşlarına Güven	5	,878
Örgüte Güven	7	,878

Tablo 3.11. ve diğer analizler incelendiğinde iç tutarlılık değerleri ölçekte yer alan maddelerin birbirleri ile tutarlı, dolayısıyla iç tutarlılık anlamındaki güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.6.2.2.Geçerlilik Analizleri

Ölçeğin güvenilirlik sorunu aşıldıktan sonra ölçeğin ölçülmesi gereken kavramı gerçekten ölçüp ölçmediğinin yani geçerliliğininde test edilmesi araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir. Her ne kadar güvenilirlik geçerlilik için üst sınır koyabilse de bir ölçeğin güvenilir olması aynı zamanda geçerli olduğu anlamına gelmez (Karasar, 2010:51). Bir olgu hakkında veri toplamak için kullanılan ölçme aracının ölçmek istediğimiz değişkeni ölçüp ölçmediğinin kavramsal geçerliliğinin sınanmasında, faktör analizi sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu çalışmada toplanan verilerin geçerliliği faktör analizi yardımı ile gerçekleştirilecektir.

3.6.2.2.1.Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili aynı yapıyı ya da niteliği ölçen çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda ve ilişkisiz anlamlı yeni değişkenler keşfetmeye yönelik bir istatistiksel yöntemdir. Daha önceki birçok çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven ölçeklerinin geçerlilik analizleri açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklerin açımlayıcı faktör analizleri gerçekleştirilirken SSPS programında Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) kapsamında faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduklarına dair literatür bilgisine sahip olduğumuz için eğik açılı döndürme (oblique rotation) rotasyonu ve ölçeğin alt boyutları belirli olduğu için fixed

number of faktors yöntemi kullanılmıştır. Eğik açılı döndürme metodu esas alınarak öz değeri 1 ve üzerinde faktörlerin çıkarılması komutu programa verilmiştir. Ayrıca bu rotasyon metodunda en az faktör yükü değeri, 32 olarak kabul edilmiştir. Çünkü bu faktör yükünün altındaki değerlerin varyans değişimine etkileri az olduğu için analiz kapsamı dışında bırakılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2007:646-647).

Açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan boyutlar değerlendirilirken, 1'den büyük gizil uzantılar (öz değerler), ayrı birer faktör olarak ele alınması, literatürdeki önceki çalışmalara uyumlu faktör yapılarına öncelik verilmesi, açıklanan varyansın yeterli olması, grafik dağılımının (Scree Plot) incelenmesi gibi hususlar gözönünde bulundurulmuştur (Büyüköztürk, 2009:15-126; Tabachnick ve Fidell, 2007:644-646; Hair, 2010:108-111).

3.6.2.2.1.1.Psikolojik Sözleşme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Veri toplamak amacıyla kullanılan on maddelik işlemsel boyut ve yedi maddelik ilişki boyut olmak üzere on yedi maddeden oluşmaktaydı. Ancak güvenilirliği bozduğu tespit edilen iki madde dışındaki on beş madde (KMO) örneklem yeterliliği, Barlett Küresellik testi ve faktör analizi yöntemi ile geçerlilik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 3.12.Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		.753
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare	1099,595
	Sd.	105
	Sig.	,000

Faktör analizleri, bütün veri yapıları için uygun olmayabilir. Bir veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve değişkenler arasındaki korelasyon seviyesinin yeterliliğini ölçmek için Barlett Küresellik Testleri gerçekleştirilir. Faktörleştirebilmek için KMO değerinin, 60 ve üzeri olması ve Barlett Küresellik Testinin $p < 0.05$ olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2009:126).

Tablo 3.12'de görüldüğü üzere yapılan KMO testi için örneklem yeterliliği değeri, 753 ve $x^2 = (105) 1099,595$ ile $p < ,05$ Barlett Testi sonuçları anlamlı olduğu

için, örneklem büyüklüğü yeterli ve değişkenler arasındaki korelasyon uygun olduğu için psikolojik sözleşme ölçeğine ait verilerin faktörleştirilebilirlik düzeyleri yüksektir. Ayrıca anlamlılık değeri, 05'den küçük olduğu için veriler normal dağılmaktadır (Hair vd.,1998:374).

Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş Psikolojik Sözleşme Ölçeği işlemsel ve ilişkisel alt boyutları olan iki faktörlü bir ölçek yapısına sahiptir. Psikolojik Sözleşme Ölçeği ifadelerine ait veriler üzerinde gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 4 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörlerden 3. ve 4. faktörün açıkladığı varyans oranları ve öz değerleri çok düşük ayrıca faktör öz değerlerinin yamaç-birikinti grafik dağılımı (Scree Plot) incelendiğinde kesme noktası (break point) oluşan ilk iki faktörden başlayarak eğimin azaldığı ve düz bir çizgi haline geldiği görülmektedir. Bu nedenle sırası ile açıkladığı varyans % 23,92, öz değeri 3,588 olan birinci faktör ve açıkladığı varyans % 18,00, özdeğeri 2,700 olan ikinci faktörden oluşan iki boyut elde edilmiştir. Ölçeğin toplam öz değeri 6.288 ve toplam varyans miktarına katkısı % 41,92'dir. Yapılan çalışmalarda birden çok faktörlü ölçeklerde, ölçeğin toplam faktör açıklayıcılığı %40 ile %60 arasında olması sosyal bilimler açısından yeterli olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002:48). Bu değer %40'ın üzerinde olduğundan açıklanan varyansın faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Faktör yükleri ve maddeler analiz edildiğinde oluşan iki faktörden birincisi ilişkisel psikolojik sözleşme, ikinci ise işlemsel psikolojik sözleşme ölçeği olarak tespit edilmiştir. Faktör analizindeki bu bulgular literatürde yapılan daha önceki çalışmalar ile uyumlu olup psikolojik sözleşme ölçeğinin alt boyutlarında bulunan ifadelerin genel olarak anlamlı faktörleştiği madde analizleri ile anlaşılmıştır.

Tablo 3.13.Psikolojik Sözleşme Döndürülmüş Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Alt Boyutlar	
	İlişkisel	İşlemsel
P15	,754	
P16	,752	
P11	,748	
P13	,748	
P12	,747	
P14	,612	
P6		,718
P7		,700
P5		,627
P1		,591
P8	,413	,471
P4		,450
P3		,447
P10	-,340	,433
P2		,334
Açıklanan Varyans	23,921	18,003

Tablo 3.13 incelendiğinde işlemsel ve ilişkisel boyutlar altında toplanan maddelerin faktörlerle arasındaki ilişkisini açıklayan bir katsayı olan faktör yük değerlerinin 0.30 ya da bu değerin üstünde değerler aldığı görülmektedir.

Ancak oluşan iki boyutta da görece olarak yüksek yük değerine sahip olan P8 ifadesi “Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi... vb.) karşılığında bu örgüte %100 katkıda bulunmaya hazırım.” sonraki aşamalarda analiz dışında bırakılmıştır. Çünkü birden çok boyutlu ölçeklerde ifadelerin faktör yük değerlerinin, 30’un üzerinde olması ve iki yük değeri arasındaki farkın en az, 10 olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002:118-119). Yapılan çalışmalarda birden çok faktörlü ölçeklerde, ölçeğin toplam faktör açıklayıcılığı %40 ile %60 arasında olması sosyal bilimler açısından yeterli olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002:48). İki boyuta da yüklenen ve aradaki yük farkı önerilen değerden büyük olan maddelere binişik madde denir. Bu ifadenin yük değeri; 1. boyut için, 413 ve 2. boyut için, 473’tür bu nedenle çıkartılması gereken binişik madde özelliklerine sahiptir. Yine ölçekteki P10 kodlu işlemsel boyuta ait “Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.” ifadesi ilişkisel boyutta da yük değerine sahiptir. Bu maddenin yük değeri; işlemsel

boyut (1. faktör) için -,340 ve ilişkisel boyut (2. faktör) için ,433 ve yük değerleri arasındaki fark ,093 olup ,10 değerinden düşük olduğu görülmektedir .Binişik madde özellikleri taşıyan bu soruda sonraki aşamalarda analiz dışında bırakılmıştır.

Psikolojik sözleşme ölçeğinden çıkarılan ifadeler dışında kalan on üç değişken yukarıda belirtilen yöntemlerde değişikliğe gidilmeden yeniden faktör ve madde analizlerine tabi tutulmuştur. Tablo 3.14’de görüldüğü üzere yapılan KMO testi için örneklem yeterliliği değeri ,736 ve Bartlett Testi sonuçları $\chi^2 = (78) 965,812$ ile $p < ,05$ olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.14. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Son Hali İçin Yeniden Gerçekleştirilen Açımlayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,736
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare	965,812
	Sd.	78
	Sig.	,000

Psikolojik sözleşme ölçeği kapsamında analiz dışında bırakılan değişkenler sonrasında yeniden yapılan faktör analizi sonucunda oluşan yeni faktör yük değerleri ve faktörlerin açıkladığı varyans değerleri Tablo 3.15’de verilmiştir. Yeni değerler ilişkisel boyut için açıkladığı varyans % 25,83, öz değeri 3,357 ve işlemsel boyut için açıkladığı varyans % 18,50, özdeğeri 2,405 olmak üzere toplam açıklanan varyans %44,33 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.15.Psikolojik Sözleşme Ölçeği Son Hali Döndürülmüş Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Alt Boyutlar	
	İlişkisel	İşlemsel
P13	,762	
P16	,757	
P15	,756	
P12	,755	
P11	,755	
P14	,622	
P6		,717
P7		,717
P5		,696
P1		,615
P4		,457
P3		,431
P2		,313
Açıklanan Varyans	25,826	18,502

Elde edilen bulgular psikolojik sözleşme ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

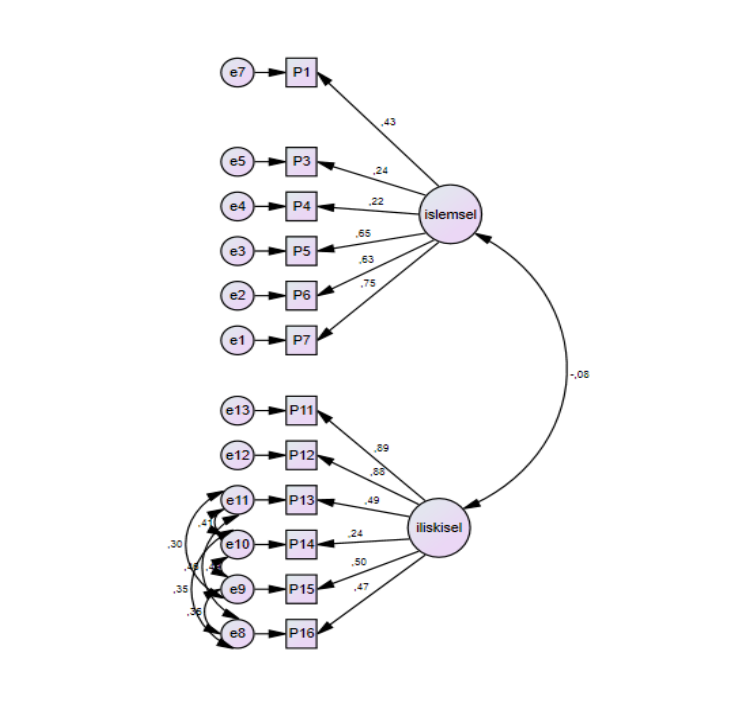
3.6.2.2.1.2.Psikolojik Sözleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile de sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce belirlenmiş ya da keşfedilmiş bir ölçme aracında yer alan faktörlerin araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme de benzer sonuçlar verip vermediğini sınamak amacıyla yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015:21). Doğrulayıcı faktör analizi bazı yazılım programları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi Amos 20.0 programı yoluyla yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde model uyumu bazı indeksler kullanılarak belirlenir. Bu uyum indeksleri χ^2 (ki-kare), χ^2/sd , (ki-karenin serbestlik derecesine oranı) GFI (iyilik uyum indeksi), AGFI (düzeltilmiş iyilik uyum indeksi), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü) ve RMR (ortalama hataların karekökü) olarak adlandırılmaktadır. Model uyumu için χ^2/sd , 5'ten küçük olması, RMSEA ve RMR değerlerinin. 80'den küçük olması; GFI, AGFI ve CFI değerlerinin

ise .90'dan büyük olması beklenmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:32-36; Şimşek, 2007:14).

Psikolojik Sözleşme Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrası standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiştir. İşlemsel sözleşme alt boyutunda yer alan P2 kodlu madenin faktör yükünün .08 olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Yenilenen analiz sonunda faktör yüklerinin en düşük .22 ve en yüksek .88 olarak hesaplandığı görülmüştür. Model uyumunun değerlendirilmesi için uyum indeksleri incelenmiştir. Uyum indeksleri incelendiğinde $\chi^2/sd= 3.30$, GFI=.88, AGFI=.86, CFI=.90, RMSEA= .082 ve RMR=.082 olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen uyum indekslerinden GFI ve AGFI değerlerinin iyi uyum göstermediği anlaşılmış ve modifikasyon önerileri incelenmiştir. Model uyumu için önerilen altı modifikasyon sonucunda uyum indeksleri yeniden hesaplanmıştır. Buna göre $\chi^2/sd= 2.24$, GFI=.94, AGFI=.90, CFI=.94, RMSEA= .069 ve RMR=.078 şeklinde değer aldığı anlaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin path diyagramı şekil 3.1.'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin ikinci madde dışarıda tutularak iyi uyum verdiği söylenebilir.

Şekil 3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı



3.6.2.2.1.3.Örgütsel Güven Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere yapılan KMO testi için örneklem yeterliliği değeri, 943 ve $x^2 = (231) 4618,703$ ile $p < ,05$ Barlett Küresellik Testi sonuçları anlamlı olduğu için, örneklem büyüklüğü yeterli ve değişkenler arasındaki korelasyonun uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle örgütsel güven ölçeğine ait verilerin faktörleştirilebilirlik düzeyleri çok yüksektir. Ayrıca anlamlılık değeri, 05’den küçük olduğu için veriler normal dağılmaktadır.

Tablo 3.16.Örgütsel Güven Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,943
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare	4618,703
	Sd.	231
	Sig.	,000

Örgütsel güven ölçeği ifadelerine ait veriler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, üç faktör çözümü elde edilmiştir. Analiz sonucunda tespit edilen üç faktörün sırası ile açıkladığı varyans ve özdeğerleri şu şekilde: birinci faktörün açıkladığı varyans % 51,00, öz değeri 11,219, ikinci faktörün açıkladığı varyans %12,32, özdeğeri 2,710 üçüncü faktörün açıkladığı varyans %4,99 özdeğeri 1,075 bulunmuştur. Ölçeğin toplam öz değeri 15,004 ve açıkladığı toplam varyans miktarı %68,20’dir. Bu değer %40’ın üzerinde olduğundan açıklanan varyansın faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Oluşan faktörlerden bir ve ikinci faktörün açıkladığı varyans oranları ve öz değerleri mükemmel seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca faktör öz değerlerinin yamaç-birikinti grafik dağılımı (Scree Plot) incelendiğinde, kesme noktası (break point) ilk iki faktörden sonrasında başlayarak eğimin azaldığı ve dik bir şekilde oluşan eğimin üçüncü faktörden sonra azalarak düz bir çizgi haline geldiği görülmektedir. Faktör analizi verileri ile ifadelerin yük değerleri kullanılan ölçeğin üç boyutlu yapısına uyum sağlamadığı, üçüncü boyutun toplam açıklanan varyansa katkısının görece olarak az olduğu ve ilk iki faktörden sonra eğimin hızlı bir şekilde azaldığı tespit edilmiştir. Ancak durumun daha net anlaşılması için faktör yükleri ve maddeler analiz edilmesine karar verilmiştir. Bu aşamada oluşan birinci faktörün orijinal ölçeğin yapısındaki

yöneticiye güven boyutunu, ikinci faktör çalışma arkadaşlarına güven boyutunu ve zayıf olan üçüncü faktör yapısının örgüte güven boyutunu karşıladığı düşünülmektedir.

Tablo 3.17.Örgütsel Güven Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Alt Boyutlar		
	Yöneticiye Güven	Çalışma Ark. Güven	Örgüte Güven
O4	,903		
O2	,900		
O7	,900		
O3	,896		
O5	,887		
O9	,853		
O6	,835		
O1	,822		
O19	,746		
O10	,743		
O8	,725		
O17	,640		,326
O22	,636		
O16	,617		,302
O20	,511		,352
O12		,890	
O15		,876	
O13		,843	
O14		,779	
O11		,719	
O18			,774
O21			,713
Açıklanan Varyans	50,995	12,318	4,885

Tablo 3.17 incelendiğinde birinci boyut (Yöneticiye güven) altında temsil edilen maddelerin faktör yük değerleri büyüklüklerine göre sırası ile O4, O2, O7, O3, O5, O9, O6, O1, O19, O10, O8, O17, O22, O16, O20 şeklinde olduğu ve maddelerin faktör yüklerinin dağılımı ,903 ile ,511 arasında değiştiği görülmektedir. İkinci boyut (çalışma arkadaşlarına güven) altında temsil edilen maddelerin faktör yük değerleri büyüklüklerine göre sırası ile O12, O15, O13, O14, O11 şeklinde olduğu ve maddelerin faktör

yüklerinin dağılımı ,890 ile ,719 arasında değiştiği görülmektedir. Üçüncü boyut (örgüte güven) altında temsil edilen maddeler ise faktör yükü, 774 olan O18 kodlu madde ve ,713 olan O21 kodlu maddeden oluştuğu görülmektedir.

Ölçme aracı olarak kullanılan ölçekler çerçevesinde boyutlar ve maddeler analiz edildiğinde örgüte güven boyutunda temsil edilmesi gereken O19, O17, O22, O16, O20 kodlu soruların yöneticiye güven boyutu altında toplandığı görülmektedir. Bu durum orijinal ölçek yapısının gerçekleştirdiğimiz çalışmanın örnekleme için aynı yapıyı ortaya koymadığını göstermektedir.

Örgütsel güven ölçeği için gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizleri sonucu elde edilen madde faktör yükleri, maddelerin analizi ve daha önce analizleri gerçekleştirilen yamaç-birikinti grafiğindeki kırılmalar gibi elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Orijinal ölçekte yedi maddeden oluşan örgüte güven boyutu gerçekleştirilen analizlere göre çalışma örnekleme açısından O18 ve O21 kodlu maddelerin toplandığı iki değişkenli bir yapı oluşturduğu görülmektedir. Yukarıda sıraladığımız ölçütler bağlamında bu iki maddenin bir boyut için yeterli olamayacağı kanaati ile sonraki aşamalarda bu maddeler analiz dışında bırakılarak kalan maddelerin tekrar açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmasına karar verilmiştir. (Şencan, 2005: 143)

Tablo 3.18.Örgütsel Güven Ölçeğinin Son Halinin Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare	4394,201
	Sd.	190
	Sig.	,000

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere yapılan KMO testi için örneklem yeterliliği değeri ,946 ve $\chi^2 = (190) 4394,201$ ile $p < ,05$ Barlett Küresellik Testi sonuçları anlamlı olduğu için, örneklem büyüklüğü yeterli ve değişkenler arasındaki korelasyonun uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle örgütsel güven ölçeğine ait verilerin son halinin faktörleştirilebilirlik düzeyleri çok yüksektir. Ayrıca anlamlılık değeri, 05'den küçük olduğu için veriler normal dağılmaktadır.

Örgütsel güven ölçeği ifadelerine ait veriler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, iki faktör çözümü elde edilmiştir. Analiz sonucunda tespit edilen iki faktörün sırası ile açıkladığı varyans ve özdeğerleri şu şekilde: birinci faktörün açıkladığı varyans %53,35 öz değeri 10,671, ikinci faktörün açıkladığı varyans %13,32, özdeğeri 2,665 bulunmuştur. Ölçeğin toplam öz değeri 13,336 ve açıkladığı toplam varyans miktarı %66,67'dir. Bu değer iki madde çıkarılmadan önceki açıklanan varyans ile hemen hemen aynıdır.

Oluşan faktörlerden bir ve ikinci faktörün açıkladığı varyans oranları ve öz değerleri iyi seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca faktör öz değerlerinin yamaç-birikinti grafik dağılımı (Scree Plot) incelendiğinde, kesme noktası (break point) ilk iki faktörden sonrasında başlayarak, eğimin azaldığı, ikinci faktörden sonra ise azalarak düz bir çizgi haline geldiği görülmektedir. Çalışma ve anket uygulaması esnasında varsaydığımız üç boyutlu yapı yerine, faktör analizi verileri ve ifadelerin yük değerlerinin incelenmesi sonucu ölçeğin iki boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmektedir.

Oluşan birinci faktör incelendiğinde orijinal ölçekteki yöneticiye güven ve örgüte güven maddelerinin toplandığı ve çalışmanın bu kısmından sonra bu faktörün “yöneticiye ve örgüte güven boyutu” olarak, ikinci faktör incelendiğinde orijinal ölçekteki çalışma arkadaşlarına güven maddelerinin toplandığı ve bu faktör çalışma arkadaşlarına güven boyutu olarak isimlendirilecektir.

Tablo 3.19.Örgütsel Güven Son Hali Döndürülmüş Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Alt Boyutlar	
	Yöneticiye ve Örgüte Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven
O4	,914	
O5	,879	
O7	,873	
O9	,860	
O2	,847	
O3	,836	
O6	,825	
O17	,819	
O1	,782	
O16	,779	
O22	,771	
O19	,765	
O10	,736	
O8	,707	
O20	,703	
O12		,890
O15		,878
O13		,834
O14		,779
O11		,715
Açıklanan Varyans	53,354	13,323

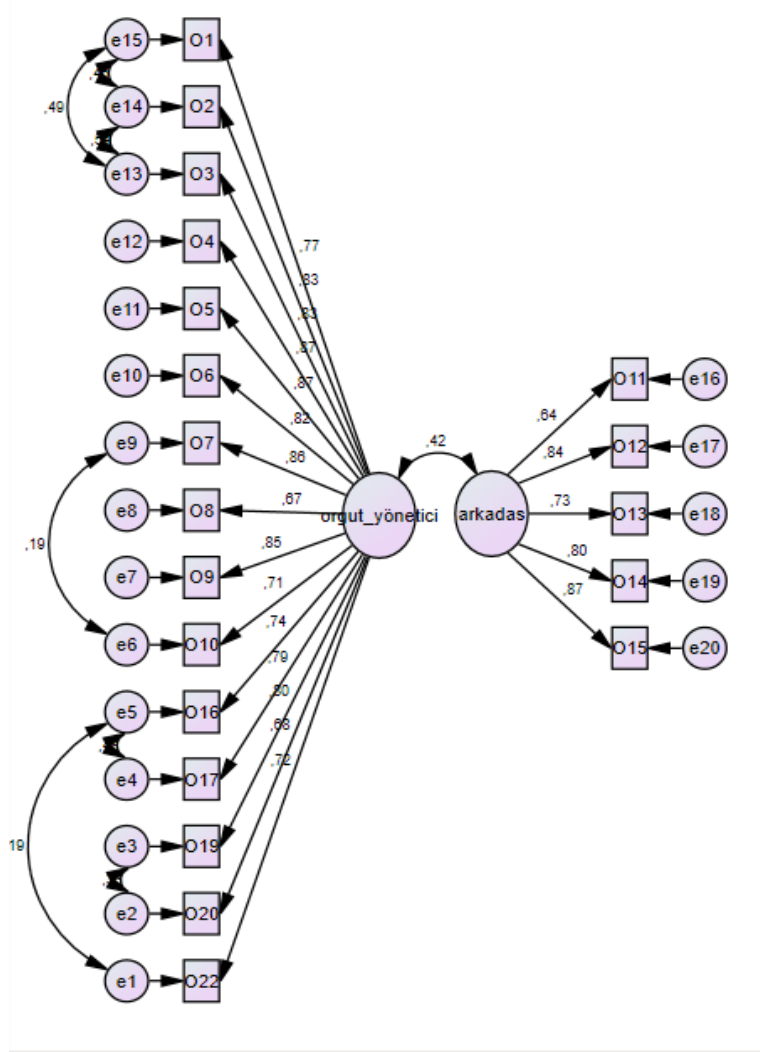
Bu tür çalışmaların doğasıyla ilişkili olarak, belirli bir kültür için geliştirilmiş örgütsel güven ölçeklerine ait alt boyutların başka bir kültür dairesinde gerçekleştirilen uygulamalarda ölçek yapılarının tamamen benzeşik çıkmaması, yani ölçek yapısında kısmi sapmanın olması beklenen bir durumdur.

3.6.2.2.1.4.Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel güven ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrası standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiştir. Analiz sonunda faktör yüklerinin en düşük .64 ve en yüksek .87 olarak hesaplandığı görülmüştür. Model uyumunun değerlendirilmesi için

uyum indeksleri incelenmiş ve iyi uyum için önerilen yedi modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen uyum indeksi değerlerinin $\chi^2/sd=2.33$, GFI=.92, AGFI=.91, CFI=.95, RMSEA= .071 ve RMR=.046 olarak hesaplandığı anlaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin path diyagramı şekil 3.2.'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre Örgütsel Güven Ölçeğinin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Şekil 3.2.Örgütsel Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı



Örgütsel güven ölçeğinin iki boyutlu son hali için yeniden güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş boyut alfa katsayıları yöneticiye ve örgüte güven için ,96 çalışma arkadaşlarına güven için ,88 olarak bulunmuştur. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör çözümleri kapsamında; ölçeklerin teoriye uygun yapıyı ölçtükleri ve sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları ifade edilebilir.

3.6.3.Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)

Çalışma kapsamında, Pamukkale Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının sahip oldukları psikolojik sözleşme algılarını belirlemeye yönelik uygulanan psikolojik sözleşme ölçeğinde yer alan ve geçerlilik, güvenilirlik analizlerinden geçen yer alan her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile bu ifadelerin yer aldığı alt boyutlara ait çarpıklık değerleri Tablo 3.20.'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3.20. Öğretim Elemanlarının Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Alt Boyutları	Ölçeğe Ait ifadeler	Ortalama Değer:	Standart Sapma:	Çarpıklık	Basıklık
İşlemsel Psikolojik Sözleşme Alt Boyutu	P1: Bu işi sadece para için yapıyorum	4,11	1,065	-,388	,052
	P3: İşte her şeye karışmamak önemlidir.	2,68	1,173		
	P4:Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	2,67	1,170		
	P5:İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	3,14	1,331		
	P6:Bu örgüte bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	3,40	1,131		
	P7:Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	3,37	1,274		
İlişkisel Psikolojik Sözleşme Alt Boyutu	P11:Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu örgütte yükselmeyi bekliyorum.	2,10	1,061	,644	,495
	P12:Bu örgütte ilerlemeyi bekliyorum	2,12	1,137		
	P13:Bu örgütte kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	2,47	1,151		
	P14:Bu örgütte, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	2,83	1,070		
	P15:Sıkı çalıştığım takdirde bu örgütte terfi edebilme imkânım vardır.	2,52	1,122		
	P16:Bu örgütte sonuna kadar çalışırım.	2,44	1,027		

İşgörenlerin sahip olduğu psikolojik sözleşmelerini belirlemek için kullanılan ölçekte yer alan 12 ifadeye ilişkin görüşleri incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşmeleri ile ilgili değerlendirmelerin ortalamaların iki soru dışında, 3'ün üstünde

ortalama değerlere sahip olması ile ilgili değerlendirmelerin olumsuz yönde olduğuna işaret etmektedir. Çünkü ortalamaların 3'ün üstünde olması olumsuz değerlendirmelere, 3'ün kararsızlığa ve 3'ün altındaki değerlerin olumlu durumlara atıfta bulunduğu likert tipi ölçeğin yapısını göz önünde bulundurarak esas alınmıştır. İşlemsel sözleşmeye ilişkin boyut içinde olumlu görüşler içerisinde ortalamaya sahip olan, “İşte her şeye karışmamak önemlidir” ve “Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.” ifadeleridir. Bu değerlendirmeler bize göstermektedir ki genel olarak öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelerin işlemsel yönünün zayıfıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşmelere ilişkin altı ifadeye ilişkin görüşler incelendiğinde değerlendirmelerin ortalamaların tamamının 3'ün altında ortalama değerlere sahip olması ile ilgili değerlendirmelerin olumlu yönde olduğuna işaret etmektedir. Bu değerlendirmeler öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşme türünün ilişkisel psikolojik sözleşme olduğunu göstermektedir. Bu durum teoriye uygun olarak öğretim elemanlarının işlemsel psikolojik sözleşmelerden daha çok ilişkisel psikolojik sözleşmelere sahip olacağı H5 hipotezimizi doğrulamıştır.

Tablo 3.21. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güvenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Alt Boyutları	Ölçeğe Ait ifadeler	Ortalama Değerler	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yöneticilere ve Örgüte Güven Ölçeği	O1:Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.	2,77	1,062	,453	,167
	O2:Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.	2,75	1,013		
	O3:Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.	2,75	1,064		
	O4:Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.	2,80	1,054		
	O5:Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	2,86	1,057		
	O6:Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.	2,56	,997		
	O7:Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	2,67	,972		

	O8:Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	2,53	,997		
	O9:Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.	2,75	1,027		
	O10:Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	2,99	1,149		
	O16:Çalıştığım örgüt bana her zaman adil davranıyor.	2,83	1,041		
	O17:Çalıştığım örgüt verdiği vaatleri yerine getiriyor.	2,85	,958		
	O19:Çalıştığım örgütün bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.	2,68	,970		
	O20:İşini iyi yaparsan çalıştığım örgüt seni ödüllendirir ve sana destek olur.	2,72	,984		
	O22:Çalıştığım örgütte çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim	2,85	,962		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	O11:Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.	2,32	1,065	,613	,788
	O12:Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.	2,25	,882		
	O13:Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	2,22	,899		
	O14:Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	2,19	,852		
	O15:Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum	2,25	,917		

Yöneticilere ve örgüte güven boyutuna ilişkin Tablo 3.21'deki on beş ifadeye ilişkin görüşler incelendiğinde değerlendirme ortalamalarının tamamının 3'ün altında ortalama değerlere sahip olması ile ilgili değerlendirmelerin olumlu yönde olduğuna işaret etmektedir. Bu değerlendirmeler öğretim elemanlarının yönetici ve örgüte güven duyduklarını göstermektedir. Çalışma arkadaşlarına güven boyutuna ilişkin beş ifade

incelendiğinde ise değerlendirme ortalamalarının 3'ün altında olduğu ve bu boyuta ilişkin ortalamaların örgütsel güven içinde en düşük ortalamalara sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum öğretim elemanlarının çalışma arkadaşlarına güveninin, yöneticilere ve örgüte güveninden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Genel olarak bir çalışmada elde edilen verilerin analizi yapılırken ilk incelenmesi gereken varsayım verilerin normal dağılıma uygunluğunun incelenmesidir. Yapılan bu inceleme çalışmanın analiz desenini doğrudan etkileyecek ve hangi tür istatistiksel analizlerin uygulanması gerektiği noktasında araştırmacılara kılavuzluk edecektir. Eğer bir veri seti normal dağılıma sahip ise parametrik istatistiksel hipotez testleri uygulanacak aksi takdirde parametrik olmayan analizler tercih edilecektir.

Yapılan literatür incelemesinde normallik testleri içerisinde en çok tercih edilen istatistiksel yöntemlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin incelenmesine dayalı betimsel yöntemler olduğu tespit edilmiştir (Bircan, Karagöz & Kasapoğlu, 2003:69).

Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerine göre normallik test edilirken çarpıklık ve basıklık değerlerinin ne olması gerektiği konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bazı yazarlar +1,500 ve -1,500 değerleri arasında kalması normal dağılım koşulunun gerçekleştiğini kabul etmektedirler (Sevin ve Küçük 2016:28). Bu kapsamda çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesiyle hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin Tabachnick ve Fidell (2013), McKillup (2012), Wilcox (2010), Howitt ve Cramer (2011) ve Lind, vd. (2006)'ya göre ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Demir vd., 2016:133; Şencan, 2002:459). Bazı çalışmalarda ise 1 veya 1'den büyük skewness ve kurtosis değerleri normal dışı olarak kabul edildiği görülmektedir (Jeon vd., 2016:14; Hotaling vd., 2017:19; Edmonds vd., 2017:860).

Tablo 3.20 ve Tablo 3.21'deki ölçeklere ait analiz sonuçları incelendiğinde normalliğe ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında olduğu ve normal dağılım varsayımını ihlal eden herhangi bir değişken olmadığı görülmüştür.

3.6.4.Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını, yönünü ve önemini açıklayan bir yöntemdir. Bu yöntemde iki değişken arasındaki korelasyon ilişkinin yönünü, kuvvetini tespit etmede korelasyon katsayıları kullanılır. Bu çalışma kapsamında kullanılan doğrusal korelasyon tekniğinde kullanılan "Pearson Korelasyon

Katsayısı” psikolojik sözleşme, örgütsel güven ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi için kullanılacaktır. Bu katsayı “r” harfiyle sembolize edilmekte ve katsayının 1 olması pozitif ilişki olduğunu, 0 olması ilişki olmadığını, -1 olması ise negatif bir ilişki olduğunu gösterir. Ayrıca korelasyon katsayılarının değerlendirilmesinde, mutlak değer olarak 0,70 ile 1,00 arasında ise “yüksek”, 0,70 ile 0,30 arasında ise “orta”, 0,30 ve daha düşük değerlerde ise “düşük” düzeyli ilişkili olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2009:31-32).

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda psikolojik sözleşme ve örgütsel güven ölçekleri ile bu değişkenlere ait alt boyutların son durumu belirlenmiştir. Değişken ve boyutların pearson korelasyon testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.22.Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Alt Boyutları Korelasyonu (Pearson Korelasyon Testi Kullanılmıştır)

	Yöneticiye ve Örgüte Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	İşlemsel P.S.	İlişkisel P.S.	Örgütsel Güven	Psikolojik Sözleşme
Yöneticiye ve Örgüte Güven	1					
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,412**	1				
İşlemsel P.S.	-,036	-,117	1			
İlişkisel P.S.	,473**	,350**	,009	1		
Örgütsel Güven	,970**	,620**	-,058	,499**	1	
Psikolojik Sözleşme	,304**	,144	,757**	,651**	,302**	1

** İstatistiksel anlamlılık düzeyleri 0,01'dir.

Yapılan korelasyon analizi sonucu oluşan tablo incelendiğinde;

- Psikolojik sözleşme ile örgütsel güven, yönetici ve örgüte güven boyutu, ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif yönde ve orta düzeyli bir ilişki, işlemsel psikolojik sözleşme ile arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişki olduğu, çalışma arkadaşlarına güven ile arasında ise 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı,
- İşlemsel psikolojik sözleşme ile psikolojik sözleşme arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu, diğer değişkenlerin hiç biri ile istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olmadığı ve bu nedenle H1 ve H2 hipotezinin reddedildiği,

- İlişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven, psikolojik sözleşme arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu, işlemsel psikolojik sözleşme ile arasında istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olmadığı ve bu nedenle H3 ve H4 hipotezinin kabul edildiği,
- Örgütsel güven ile yöneticiye ve örgüte güven boyutu arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü, çalışma arkadaşlarına güven ile arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

3.6.5.Regresyon Analizleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni Psikolojik Sözleşmenin alt boyutlarına ait verilerin bağımlı değişken olan örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin veri analiz programı SPSS 22.00 aracılığıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri aşağıda görülmektedir.

3.6.5.1. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Örgüte ve Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının sahip oldukları işlemsel psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, öğretim elemanlarının sahip oldukları ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven arasında ise %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 3.22’de gösterilmiştir. Psikolojik sözleşme alt boyutlarının bağımsız değişken, yöneticiye ve örgüte güven boyutunun bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.23, Tablo 3.24 ve Tablo 3.25’de gösterilmektedir.

Tablo 3.23. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Yöneticiye ve Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA^a Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık.
1	Regresyon	8895,055	2	4447,527	35,992	,000 ^b
	Sapma Puanı	30027,076	243	123,568		
	Toplam	38922,130	245			

a. Bağımlı Değişken: Yöneticiye ve Örgüte Güven Alt Boyutu

b. Bağımsız Değişkenler: (Constant), İşlemsel Psikolojik Sözleşme ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme

Tablo 3.23'deki sonuçlara göre öğretim elemanlarının sahip oldukları işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile yöneticiye ve örgüte güven düzeyleri arasındaki ilişki $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.24. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Yöneticiye ve Örgüte Güven Arasındaki Model Özeti Sonuçları

Model	R	Kareler Toplamı	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,478 ^a	,229	,222	11,11612

a. Bağımsız değişkenler (sabit), İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler

b. Bağımlı değişken, Yöneticiye ve Örgüte Güven Alt Boyutu

Yapılan çoklu regresyon sonucu elde edilen model özeti tablosu incelendiğinde ise “Kareler Toplamı” sütunundaki belirlilik katsayısı, bağımsız değişken durumundaki “ilişkisel psikolojik sözleşme” ve “işlemsel psikolojik sözleşme” bağımlı değişken durumundaki örgüte ve yöneticiye güven alt boyutuna ait toplam varyansının % 23’ünü açıkladığını göstermektedir. Başka bir anlatımla öğretim elemanlarının sahip oldukları yöneticiye ve örgüte güven düzeyindeki değişimlerinin % 23 oranında sahip oldukları işlemsel ya da ilişkisel psikolojik sözleşmelerine bağlı olduğu ya da bu değişkenler tarafından şekillendirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.25. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Yöneticiye ve Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Parametreler

Model	Standart Olmayan		Standart	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	-,088	,164	-,030	-,537	,592
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	1,264	,149	,477	8,460	,000

*Bağımlı değişken Yöneticiye ve Örgüte Güven Alt Boyutu için anlamlılık düzeyi, $p < 0,01$

Öğretim elemanlarının sahip oldukları işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile yöneticiye ve örgüte duydukları güven düzeyleri arasındaki regresyon modeline ilişkin parametrelerden elde edilen bulgular incelendiğinde, öğretim elemanlarının var olan işlemsel psikolojik sözleşmelerinin yöneticiye ve örgüte güven boyutu üzerinde $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde herhangi bir yordayıcılığa sahip olmadığı görülmektedir. Yöneticiye ve örgüte güven düzeyi üzerindeki %23 oranındaki gerçekleşen etkinin öğretim elemanlarının sahip oldukları ilişkisel psikolojik sözleşmeleri tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

3.6.5.2. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşme alt boyutlarının bağımsız değişken, çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.26, Tablo 3.27 ve Tablo 3.28’de gösterilmektedir.

Tablo 3.26. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA^a Test Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	302,625	2	151,313	16,537	,000 ^b
	Sapma Puanı	2278,344	249	9,150		
	Toplam	2580,969	251			

a. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven Alt Boyutu

b. Bağımsız Değişkenler: İşlemsel Psikolojik Sözleşme ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme

Tablo 3.27'deki sonuçlara göre öğretim elemanlarının sahip oldukları işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasındaki ilişki $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.27. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Arasındaki Model Özeti Sonuçları

Model	R	Kareler Toplamı	Düzeltilmiş Kareler	
			Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,342 ^a	,117	,110	13,02489

a. Bağımsız Değişkenler: İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler

b. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Yapılan çoklu regresyon sonucu elde edilen model özeti tablosu incelendiğinde ise “Kareler Toplamı” sütunundaki belirlilik katsayısı, bağımsız değişken durumundaki ilişkisel psikolojik sözleşme ile işlemsel psikolojik sözleşme ile bağımlı değişken durumundaki çalışma arkadaşlarına güven alt boyutuna ait toplam varyansının yaklaşık %12’sini açıkladığını göstermektedir. Başka bir anlatımla öğretim elemanlarının sahip oldukları çalışma arkadaşlarına güven düzeyindeki değişimlerinin %12 oranında sahip oldukları işlemsel ya da ilişkisel psikolojik sözleşmelerine bağlı olduğu ya da bu değişkenler tarafından şekillendirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.28. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Parametreler

Model	Standart Olmayan		Standart	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	-,056	,044	-,077	-1,295	,196
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	,219	,039	,333	5,587	,000

*Bağımlı değişken Çalışma Arkadaşlarına Güven Alt Boyutu için anlamlılık düzeyi, $p < 0,01$

Öğretim elemanlarının sahip oldukları işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeyleri arasındaki regresyon modeline ilişkin parametrelerden elde edilen bulgular incelendiğinde, öğretim elemanlarının var olan işlemsel psikolojik sözleşmelerinin çalışma arkadaşlarına güven boyutu üzerinde $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde herhangi bir yordayıcılığa sahip olmadığı görülmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerindeki yaklaşık %12 oranındaki gerçekleşen etkinin öğretim elemanlarının sahip oldukları ilişkisel psikolojik sözleşmeleri tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

3.6.5.3. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşme alt boyutlarının bağımsız değişken, örgütsel güven bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.29, Tablo 3.30 ve Tablo 3.21 gösterilmektedir.

Tablo 3.29.Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA^a Test Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	13314,297	2	6657,149	41,529	,000 ^b
	Sapma Puanı	38953,528	243	160,303		
	Toplam	52267,825	245			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

b. Bağımsız Değişkenler: (Constant), İşlemsel Psikolojik Sözleşme ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme

Tablo 3.29'daki sonuçlara göre öğretim elemanlarının sahip oldukları işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile toplam örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.30.Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki Model Özeti Sonuçları

Model	R	Kareler Toplamı	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,505 ^a	,255	,249	12,66107

a. Bağımsız değişkenler (sabit), İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler

Yapılan çoklu regresyon sonucu elde edilen model özeti tablosu incelendiğinde ise “Kareler Toplamı” sütunundaki belirlilik katsayısı, bağımsız değişken durumundaki “ilişkisel psikolojik sözleşme” ve “işlemsel psikolojik sözleşme” bağımlı değişken durumundaki örgütsel güvene ait toplam varyansının yaklaşık %26’sını açıkladığını göstermektedir. Başka bir anlatımla öğretim elemanlarının sahip oldukları örgütsel güven düzeyindeki değişimlerinin %26 oranında sahip oldukları işlemsel ya da ilişkisel psikolojik sözleşmelerine bağlı olduğu ya da bu değişkenler tarafından şekillendirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.31. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Parametreler

Model	Standart Olmayan		Standart	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	-,141	,187	-,042	-,758	,449
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	1,544	,170	,502	9,072	,000

*Bağımlı değişken Örgütsel Güven için anlamlılık düzeyi, $p < 0,01$

Öğretim elemanlarının sahip oldukları işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki regresyon modeline ilişkin parametrelerden elde edilen bulgular incelendiğinde, öğretim elemanlarının var olan işlemsel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde herhangi bir yordayıcılığa sahip olmadığı görülmektedir. Çalışma örgütsel güven düzeyi üzerindeki yaklaşık %26 oranındaki gerçekleşen etkinin öğretim elemanlarının sahip oldukları ilişkisel psikolojik sözleşmeleri tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

SONUÇ

Bilgi çağı içinde yaşadığımız bu günlerde iletişim, teknoloji, ekonomi, çevre koşulları gibi yaşamın her alanında meydana gelen büyük ve hızlı değişimler örgütsel yapıları ve yönetsel değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde örgütlerin uzun vadede ayakta kalması ve rekabet avantajı yaratması ancak bilgi ve bilgiyi üreten nitelikli, duygusal ve zihinsel kapasitesi yüksek insan kaynaklarını örgüt yapısı içinde istihdam edebilme düzeyine bağlıdır. Çünkü hammadde, sermaye ve emek gibi geleneksel üretim faktörlerinin taklit edilebilirlik düzeyleri gelişen teknoloji, iletişim ağları ve bunları finanse edebilecek kaynak çeşitliliği gibi nedenlerle artmış buna bağlı olarak da önemleri azalmıştır. Örgütlerde rekabet avantajını artırarak yüksek katma değer yaratacak, yenilikler meydana getirecek bilgi işçilerinin önemi ise her geçen gün artarak üretim faktörleri arasında alternatifi olmayan örgütsel kaynaklar olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte postmodernizmin ortaya çıkardığı insan yapısı, ihtiyaçların farklılaşması, alternatiflerin çoğalması gibi sebeplerle nitelikli insan kaynaklarının beklentilerini karşılamak ve örgüt içinde istihdam edilebilirliklerini artırmak her geçen gün daha da güçleşmeye neden olmaktadır.

Tüm bu nedenlerden dolayı örgütlerin özellikle kendisine rekabet avantajı sağlayan nitelikli işgücünü daha etkin ve verimli kullanma istekleri, örgüt-işgören ilişkileri ve bu ilişkiler kapsamındaki insan kaynakları uygulamaları hem araştırmacıların hem de örgüt yöneticilerinin üzerinde daha çok durdukları güncel örgütsel konular haline gelmiştir. İstihdam ilişkileri çerçevesinde resmi, yazılı iş sözleşmelerinin ötesinde işgörenlerin örgüte karşı sahip olduğu psikolojik sözleşmeler, boyutları ve düzeylerinin, gerek örgütün yükümlülükleri gerekse işgörenlerin yükümlülüklerinin karşılıklı olarak dengeli bir biçimde gerçekleştirilmesinde ve bunun bir sonucu olarak işgörenlerin etkinlik ve verimlilikleri üzerinde oldukça etkili bir yönetsel araç konumundadır.

Genel olarak psikolojik sözleşmeleri daha çok da ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ilgilendiren beklenti, karşılıklı olarak ilişki de boşlukların ve belirsizliklerin azaltılması, karşılıklılık, algısal olma gibi duygusal ve zihinsel ağırlıklı konularla aynı zamanda örgütsel güven kavramı da yakından ilişkilidir. Şöyle ki işgören zihninde örgütüyle arasındaki psikolojik sözleşmesini oluştururken, her zaman şahsi deneyimlerinden ve kendisine vaat edildiğine inandıklarından yola çıkmaz. Genel olarak işgörenler örgütün uyguladığı politikalar, gözlemler ve terfi, maaş artışı gibi kıstasları

kendisiyle aynı konumda olduğunu düşündüğü örgüt üyelerine sunulan imkânları ve örgüt kültürünü de göz önüne alarak psikolojik sözleşmelerini şekillendirirler. Bu tür durumlarda işgören psikolojik sözleşmesini oluştururken resmi ve yazılı iş sözleşmeleri kapsamı dışında kalan diğer konularda örgüt yöneticilerinin kendisine karşı şeffaf olacağına, uygulamalarda adil olacağına, iyi niyetli ve tutarlı davranacaklarına ilişkin güven duyarlar. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ve örgütsel güven hem kavramsal olarak hem de olgusal olarak birbirleri ile yakından ilişkili ve örgütsel açıdan birlikte değerlendirilmesi gereken konulardır.

Bu bağlamdan yola çıkarak, “*Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi*” isimli bu tez çalışmasının amacı, modern işletmecilik ve örgütsel literatür açısından önemi her geçen gün artan, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerine karşı sahip oldukları psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven düzeyi üzerine etkilerinin ölçülmesidir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen literatür taraması ve Pamukkale Üniversitesinde hizmet veren öğretim elemanları ile gerçekleştirilen anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yardımıyla, öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelerinin ve alt boyutlarının, örgütsel güven ve alt boyutları üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Psikolojik sözleşme kavramının uluslararası literatürde birtakım değişkenlerle ilişkilerinin farklı açılardan ve birçok sektör üzerinde incelendiği görülmüştür. Türk literatüründe ise konu ile ilgili yapılan çalışmaların az olduğu, gerçekleştirilen çalışmalarda ise güven kavramının ve öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelerin çok az ele alınmış olmasının bu çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir.

Verileri toplamak için oluşturulan anket formu Pamukkale Üniversitesi Kınıklı Kampüsünde bulunan birimlerdeki öğretim eleman sayılarıyla orantılı olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi ve tabakalı örnekleme metoduyla yüz yüze görüşme yoluyla 283 adet katılım sağlanan anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Ancak, Tıp Fakültesinde gerçekleştirilen anket uygulamasında öğretim elemanlarına tekrar tekrar ulaşılmasına rağmen geri dönüş sağlanan anket formu sayısı on bir olup oransal olarak % 8’lerde kalmıştır. Bu geri dönüş oranı tıp fakültesi için açıklama ve genelleme yapmakta yeterli olmayacağı ayrıca çalışma desenini bozacağı için birim çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bunun dışındaki 272 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Öğretim elemanlarından elde edilen veriler, SPSS 22.0 ve Amos 20.0 paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ve örgütsel güven ölçeklerinin geçerliliklerini ölçmek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden, ölçeklerin güvenilirliklerini hesaplama imkânı sağlayan iç tutarlılık (Cronbach Alpha) katsayısından yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucu her iki ölçeğin güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir değerlerde olduğu anlaşılmıştır. Geçerlilik analizleri sonucu ise psikolojik sözleşme ölçeği teoriye uygun şekilde işlemsel ve ilişkisel boyutları ile örgütsel güven ölçeği ise asıl ölçeğin aksine “yöneticiye ve örgüte güven” ve “çalışma arkadaşlarına güven” olmak üzere iki boyutlu olarak teoriye uygun yapıyı ölçtükleri faktör analizleri aracılığı ile tespit edilmiştir.

Öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelerin ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla, korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda psikolojik sözleşme ile örgütsel güven, yönetici ve örgüte güven boyutu, arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişki olduğu, çalışma arkadaşlarına güven ile arasında ise 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı, ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu, işlemsel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelerin ve örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında ise; öğretim elemanlarının var olan işlemsel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven üzerinde $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde herhangi bir yordayıcılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının sahip olduğu ilişkisel psikolojik sözleşmelerin ise yöneticiye ve örgüte güven değişkenini %23 oranında, çalışma arkadaşlarına güven değişkenini % 12 oranında ve toplam örgütsel güveni %26 oranında açıkladığı yani bu değişkenlerin bu oranlarda ilişkisel psikolojik sözleşme tarafından şekillendirildiği ortaya konulmuştur.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda psikolojik sözleşme ve alt boyutu ilişkisel psikolojik sözleşme örgütsel güven ve alt boyutları arasında pozitif anlamlı ilişkilere ulaşılırken, işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutu ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmamıştır. Bu bulgular, literatürdeki Kingshott (2006), Atkinson (2007), Özgen (2010) ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla genel olarak paralellik göstermektedir.

Ayrıca öğretim elemanlarının sahip olduğu psikolojik sözleşme türünün ilişkisel boyutunun güçlü olduğu, işlemsel boyutunun ise zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışmamızda kullanılan psikolojik sözleşme ölçeğini geliştiren Millward ve Hopkins (1998)'in çalışmalarındaki ilişkisel yönelim ne kadar artarsa işlemsel yönelim o kadar azalacaktır bulgusu ile örtüşmektedir.

Çalışma sonucu elde edilen bulguların genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla örtüştüğü ifade edilebilir. Öğretim elemanları üzerinde psikolojik sözleşme ve örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısının az olması nedeniyle çalışmanın özellikle ulusal literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin örgütsel güven düzeyi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları ve sonuçları çerçevesinde ortaya konulan öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Örgütlerde örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin genel olarak psikolojik sözleşmelerin, bilgi üzerine çalışan işgörenler bağlamında da özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmelerin etkin işlemlerini sağlaması gerekmektedir. Örgütler psikolojik sözleşmenin önemini farkında olmalı ve örgütsel güveni sağlamada anahtar bir rol oynadığının bilincinde olmalıdırlar,

- Bundan sonra konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda literatüre katkı sağlamak amacıyla psikolojik sözleşmenin çalışan verimliliği, iş başarımı, motivasyonu, stres ve tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkilerinin incelenmesi ayrıca örgütsel vatandaşlık algısı, örgütsel adalet algısı gibi çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin de incelenmesinde fayda görülmektedir,

- Gerçekleştirdiğimiz çalışma sadece bir devlet üniversitesinde yapılmıştır. Dolayısıyla konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmaların diğer devlet üniversiteleri, özel üniversiteler, farklı kamu kurumları ve özel sektörde gerçekleştirilmesi çalışma bulgularının genelleştirilebilmesine yardımcı olacaktır, Ayrıca çalışma kamuda çalışan istihdam güvenceleri diğer işgörelere göre daha yüksek olan öğretim elemanlarını temsil ettiğinden, rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve iş güvenliğinin daha az olduğu özel sektör üzerine yapılacak çalışmalar, kamu ve özel sektör karşılaştırmalı çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

- Bu çalışmada kullanılan veriler zaman kısıtı nedeniyle anket yöntemi kullanılarak anlık durumu tespit etmeye yöneliktir. Ancak psikolojik sözleşmeler oluşumları açısından

daha işe başlamadan temelleri atılan uzun bir süreci içine almaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak bilimsel çalışmalarda işe giriş sürecinde ve daha sonraki yıllarda boylamsal desende araştırma yapılması zaman içinde katılımcıların sahip olduğu psikolojik sözleşmeleri ve değişimlerini anlamak konusunda daha isabetli sonuçlar verecektir.

-Daha sonraki yapılacak çalışmalarda örgütsel güvenin alt boyutları araştırılırken yöneticiye ve örgüte güven boyutlarının etkileşim oranının yüksek olduğu, bireylerin örgüte güveni genellikle yöneticiye güven boyutunda algıladığı göz önünde bulundurarak örgütsel güveni konu edinen çalışmalarda bu iki boyutun birlikte değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

-Literatürde yapılan psikolojik sözleşme ve güven üzerine yapılan çalışmaların genel olarak psikolojik sözleşme ihlali ilgili olduğu (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Can, 2011; Erkutlu ve Chafra, 2013; Barnhill ve Turner, 2013; Yıldırım 2014; Paille ve Raineri, 2015; Çankır, 2016) psikolojik sözleşmelerin boyutlarına ilişkin daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul
- Akar Y. N. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Antalya
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması Ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akın, H. B., (1999), '2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri' *MPM Dergisi* sayı:1999/1
- Aktuna, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Akyüz, N. E. (2014). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray
- Albayrak, A., Eroğlu, A., Kalaycı, Ş., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M. ve Keskin, H., (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (1. baskı), Asil Yayınevi,131-132.
- Altun, G. (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında İşgören Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arılı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Alguları Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Arslan, H.B., Ulaş, D. (2004). 'İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar', *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Ocak-Temmuz, 4-(1-2),ss: 102-114.

- Arı, G. S. (2003). 'Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı', *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Arı, G. S., Tosunoğlu N. G. (2011). 'Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?', *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 18/2, 85-103.
- Arslandaş, C. C., Dursun, M. (2008). 'Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü', *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8/1, s 111-128
- Artuksu, E. (2009). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*, Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Asunakutlu, T. (2002). 'Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme', *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, 1-13.
- Asunakutlu, T. (2006). 'Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama' *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8/4,s 16-33.
- Aşan, Ö. ve Aydın, M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Yayıncılık. Ankara.
- Atakan, C., (2011). 'Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Alguları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi', (Basılmamış Doktora Tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Atay, M. (2014). *Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars
- Atik, M., Köse, Y., Yılmaz, B., Erbaş, M. (2015). 'Şehirlerin İlerleme Yönlerinin Gayrimenkul Değerleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi', *Çankırı Karatekin Üniversitesi*, Cilt 5 s 443-458
- Atkinson C. (2007). *Trust and the Psychological Contract*. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.
- Ayden C, Özkan Ö, (2014). 'Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma', *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 24, Sayı: 2, Sayfa: 151-167, ELAZIĞ.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

- Aydın, İ., Yılmaz, K., Memduhoğlu, H. B., Oğuz, E. ve Güngör, S. (2008). 'Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey'. *Higher Education Quarterly*, 62(3), 252-272.
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aykanat, Z (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Balcı, A. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma (Yöntem, Teknik ve İlkeler)*, 5. Baskı, Ankara: Pagem Yayıncılık
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)*, Cilt: 1, 3. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım
- Barling, J. and P. Michelle, (1993). 'Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study', *The Journal of Psychology*, 127(6), pp. 649-656.
- Barnhill, C. R. and Turner, B. A. (2013). 'Broken Promises: The Effect of Psychological Contract Violation On Student-Athlete Trust and Intentions To Leave Their Team', *Journal of Intercollegiate Sport*, 6(2), 179-195.
- Barutçugil, İsmet. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başaran, S. (2011). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen Ve Öğrencilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Baz M., Kaya S., ve Savaş K., (2011). 'İşveren ve İşgören İlişkileri', *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Temmuz-Ağustos-Eylül 2011.
- Becerra, M., Gupta, A.K. (2003). 'Perceived Trustworthiness Within The Organization: The Moderating Impact Of Communication Frequency On Trustor And Trustee Effects' *Organizational Science*, Cilt 14/1 p 32-44
- Bekaroğlu, M. A. (2011). *The Moderating Effect of Organizational Justice on Reactions To Psychological Contract Breach (Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bies, R. J. and Tripp, T. M. (1996). *Beyond Distrust: "Getting Even" And The Need For Revenge*. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds). *Trust In Organization: Frontiers of Theory and Research*. 246-260. California: Sage Publications.
- Bilgel Aşıcı, T., Koçak Usluel Y. (2013). Sayısal Uçurumun Üniversite Öğrencilerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education), 44: 73-84.
- Bilgiç, Ö. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bircan, H., Karagöz, Y. and Kasapoğlu, Y. (2003). Ki-Kare ve Kolmogorov-Smirnov Uygunluk Testlerinin Simülasyon ile Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4/1 s 69-80
- Bosworth, J. (1838). *A Dictionary Of The Anglo-Saxon Language*, London. https://books.google.com.tr/books?id=Qg5aaaaacaaj&pg=Pa400&lpg=Pa400&dq=Treowian+Trust&source=bl&ots=Ouchm7ylfu&sig=Pn-Vskypmednpgkboudhm6yh131&hl=tr&sa=X&ved=0ahukewio4pzop_Brahxewhokhx dha88q6aeiqtae#v=onepage&q=Treowian%20trust&f=false (Erişim Tarihi: 04/07/2017)
- Bozkurt Yıldırım, H. (2014). *Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Boztepe H. (2013). 'Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü', *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2013/II 45 53-74
- Börü, D. (2001). 'Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsan Kim?', IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri, Silivri-İstanbul, Ss.189-204
internetKaynağı:<http://www.econturk.org/Turkiyeeconomisi/deniz1.pdf>.(ErişimTarihi: 28.12.2010).
- Briner, R.B. and Kiefer, T., (2006). "Emotion at Work" Jackson, P. and Shams, M. (eds.) *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*, Oxford, UK, Elsevier Ltd.
- Buranapın, S., (2007). Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness under a

Radical Organizational Change: A Case of Chiang Mai University, School of Management, Boston University

- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükıılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak
- Büyükıılmaz O., Çakmak A. F., (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi , *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 14,Sayı: 4 , Ekim 2014 ,ss. 583-596
- Can, A., (2011). Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Child, J., Möllering, G. (2000). ‘*The Development Of Organizational Trust İn The Chinese Business Context*’. The Judge Institute Of Management University Of Cambridge, 1-34.
- Cialdini, B.R., (2012). İknanın Psikolojisi, *Çev. Yasemin Fletcher*, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Cihangiroğlu N., Şahin B. (2010). ‘Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme’, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 2010, ss. 1–16, Zonguldak
- Clutterbuck, D. (2006). Communication And The Psychological Contract, *Journal Of Communication Management*, Cilt 9/4, 359-364.
- Cohen, D., Prusak L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Conway, Neil Ve Rob B. Briner (2005). *Understanding Psychological Contracts At Work: A Critical Evaluation of Theory And Research*, Oxford University Press, New York.
- Cook, John ve Toby WALL (1980). ‘New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment’, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53: 39-52.
- Coyle-Shapiro J. and Kessler, I. (2000). *Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship:A Large-Scale Survey*.*Journal Of Management Studies*,Cilt 37,903-930.
- Cummings L. L., Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory: Development And Validation*. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds). *Trust İn Organization: Frontiers Of*

- Theory And Research. Pp.302-330. California: Sage Publications.
- Curun F. (2006). *Yüklemeler, İletişim Çatışmaları, Cinsiyet Ve Cinsiyet Rolü İle Evlilik Doyumu Arasındaki İlişki* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cüceloğlu D., (2004). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Çağlar, İ. (2001). ‘*Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*’, *GÜ İİBF Dergisi*, Cilt 3/3 125-148
- Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. (2012). İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz). *Kamu-İş -İş Hukuku ve İktisat Dergisi*,12-(3),ss: 53-78.<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1233.pdf> adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:10.05.2013).
- Çankır B. (2016). ‘The Effect On Trust To Organization and Psychological Contract Violation: An Application’, *Global Business Research Congress (GBRC)*, May 26-27, 2016, Istanbul, Turkey.
- Çelik A., Şimşek M. Ş. (2013). *Genel İşletme*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Çelik, B. (2012). *Bilgi Ve Bilginin Yönetim*, Gülseçen S. (Ed.) , İstanbul.
- Çetin E. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Cheung, M. F., Wong, C. S., and Yuan, G. Y. (2016). ‘Why Mutual Trust Leads To Highest Performance: The Mediating Role Of Psychological Contract Fulfillment’, *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

- Çınar, K. (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas
- Çiçek Sağlam A., Özsezer, S., (2015). Liselerde Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri, *International Journal of Social Science*, Number: 34 , p. 1-14, Spring II.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Çintay, H. (2013). *Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alguları: İzmir İli Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Creed, D. and Miles, E. (1996). Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Control in R. M. Kramer and T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*. Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks: Sage Publications, London, pp. 16-38.
- De Vos, A., D. Buyens, R. Chalk (2003). ‘Making Sense Of A New Employment Relationship: Psychological Contract- Related Information Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control’, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 28, Vlerick Management School.
- De Vos, Ans, Dirk Buyens and René Schalk (2005). ‘*Making Sense Of A New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control*’, *International Journal Of Selection And Assessment*, Cilt: 13/1, 41-52.
- Dikili A (2012). *Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*, (Basılmamış Doktora Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dikili A., Bayraktaroğlu S. (2013). ‘*Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBFDergisi*, Ekim 2013, 8(2), 205- 227
- Dil Şahin, M. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Yayınevi, Bursa.

- Demir S. (2015). ‘Sağlık Sektöründe Mobing’, Yenimakale (Elektronik Dergi) [Http://Www.Yenimakale.Com/Saglik-Sektorunde-Mobbing-MobbinInHealthcare.Html#ixzz40sk3yhsk](http://Www.Yenimakale.Com/Saglik-Sektorunde-Mobbing-MobbinInHealthcare.Html#ixzz40sk3yhsk) (Erişim Tarihi: 17/02/2015)
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Yönetim Ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt.10/1, 139-150.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir-Engizek, S. (2011). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Alguları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 27, 1-23.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayın, İstanbul.
- Doğan, N. (2006). Ulusal ve Uluslararası Hukuk Alanlarına Göre Sözleşme Kavramı, Sözleşme Akdi Ve Koşulları, *Mevzuat Dergisi*, Issn.1306-0767, Cilt 105, 1-17
- Dönertaş, F. C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drucker, P. F. (1998). ‘The Coming of the New Organization’, *Harvard Business Review* (66:1), pp. 45-5
- Edmonds, Andrew J., Robert A. Johnston, and Ruth Clutterbuck. (2013). ‘The Influence of Familiarity on Sex Decisions’ *Visual Cognition* 21, no. 7: 853-875. Academic Search Complete. (Erişim Tarihi 03/05/2017).

- Edwards J. C., Karau S. J. (2007). “*Psychological Contract Or Social Contract? Development Of The Employment Contracts Scale*” *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, Cilt 13/3, 67-78.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 71/3, 500-507.
- Eğriboyun D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Ellis, K. and P. Shockley-Zalabak, (2001). ‘*Trust In Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship To Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving*’, *Communication Quarterly*, Cilt 49/4, 382-398.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*, Ferda Erdem (Der), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, s153-183, 2003 Ankara.
- Erdem, Z. (2005). *Sanayi İşçisi’nden ‘Bilgi İşçisi’ne Yeni Ekonominin Değişen İşçi Tipi, Sosyal Siyaset Konferansları*, Prof. Dr. Turan Yazgan’a Armağan Özel Sayısı, 49. Kitap, İstanbul, Ss. 541-565
- Erden, A. (2007). *Ankara Ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Erkutlu, H. ve Chafra J., (2013). ‘*Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance*’, *Management Research Review*, 36 -9, 828 – 848
- Eroğlu, F., (2010). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F., (2011). ‘*Çağdaş Yönetimin İki Yüzü Ve Yönetici İki Yüzlülüğü*’, *Türk Yurdu Dergisi*, Cilt 31/292, 75-83
- Esen, E. (2012). ‘*The Role Of Trust On The Relationship Between Organizational Engagement And Corporate Reputation*’, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 19/1, 47-58,
- Ferres, N., Connell, J. Ve Travaglione, A. (2004). *Co-Worker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes*. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 19/6, 608-622.

- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications
- Filiz, A., (2002). "Yönetimde İnsan İlişkileri ", *Endüstri & Otomasyon Dergisi*, cilt .65-70.
- Freese, C., R. Schalk, (1996). 'Implications of Psychological Contracts For Human Resource Management', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, ss. 501-509.
- Freese C., Schalk R., (2008). *How To Measure The Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures*, *South African Journal of Psychology*, Cilt 38/2, 269-286.
- French, R., Rayner, C., Rees, G, Rumbles, S., Schermerhorn, J. Jr, Hunt, J. and Osborn, R., (2011). *Organizational Behaviour, 2nd Edition, John Wiley & Sons*, West Sussex.
- Grimmer, M., Oddy, M. (2007). *Violation of The Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs*. *Australian Journal of Management*, Cilt 32/1, 153-175.
- Gökçe, B. (1988). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Guest, D. E. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?, *Journal Of Organizational Behavior*, Cilt 19/7, 649-654.
- Guest, D. E. (2007). *The Psychological Contract And Good Employment Relations*. King's College, London,
- Günaydın, S. Cihan. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güneş, D. Z. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlilik Alguları İle Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arandaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Hair J. F., Anderson R. E., Tahtam R. L. and Black W. C., (1998). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall ; 374, New Jersey
- Hair, J., F.M. Anderson, E. Tahtam, J.M. Black (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*, New York: Prentice- Hall.
- Hair, J. F., (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th edition pearson)*,

- Prentice Hall, New Jersey.
- Halis, M., Gökğöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). 'Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama', *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, 187-205
- Herriot, Peter And Pemberton, Carole (1995). *New Deals: The Revolution Managerial Careers*. New York: John Wiley
- Hicks, H.G. (1967). *The Management of Organizations: A Systems and Human Resource Approach*, New York: Mc-Graw Hill, Inc.
- Hosmer, L. T. (1995). 'Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics' *Academy of Management Review*, Cilt 20/2, 379-403.
- Horuz, I. F. (2014). *Mesleki Doyum ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hoy, W. K., Smith, P. A. and Sweetland, S. R. (2002). The Development Of The Organizational Climate Index For High Schools: Its Measure And Relationship To Faculty Trust. *The High School Journal*, Cilt 86/2 38-49.
- Işık, V. (2009). 'Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi', Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 11/3, 147 – 176
- Işık, M (2014). *Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- İnceoğlu, M. (2011). *Tutum Algı İletişim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- İslamoğlu, G., Birsal M. ve Börü D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). 'Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki', *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24/4, 195- 216.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, Marmara Üniversitesi (Basılmamış Doktora Tezi) Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı İstanbul
- İşevi , A. S., Çelme, B.,(2005). 'Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermaye İle Rekabeti

Yakalamak', *Bilgi Dünyası Dergisi*, Cilt 6/2, 251-257.
[Http://Hdl.Handle.Net/10760/7194](http://hdl.handle.net/10760/7194) (Erişim Tarihi 24/08/2015)

- İyigün N. Ö. ve Çetin C, (2012). 'Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt 10/37 s 15-29
- Joseph, E. E. and Winston, E. B. (2005). 'A Correlation Of Servany Leadership, Leader Trust And Organizational Trust', *Leadership and Organization Development Journal*, Cilt 26/1, 6 – 22.
- Karasar, N., (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti..
- Kalemci, T. İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalemci, T. İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *KMÜ İİBF Dergisi*, Cilt 2/3 s 93-118
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011
- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, M. S. (2008). *Türk İş Hukukunda Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri* (Basılmamış Doktora

- Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kartal, D. (2008). *Genel İşlem Şartları ve Tüketici Sözleşmelerindeki Haksız Şartlar* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kesebir, P., (2013). *Psikolojiye Giriş*, Cemalcılar Z. (Ed.), Eskişehir.
- Keser, A., (2002). Çalışma Yaşamında Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. M.Ü. *SBE Öneri Dergisi*, 5/17, 9-13.
- Keser, A., (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2006.
- Kılıçoğlu, A. M. (2003). *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, Turhan Kitabevi, Ankara
- Kılınç, A. C. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yasadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 121, Eskişehir
- Kırel, Ç. (2004). *‘İş İlişkileri, Kariyer ve Toplumsallaşma Sürecinde Kariyerin Önemi’*, Örgütsel Davranış, (Der: Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 782, Eskişehir.
- Kıyık, G. (2011). *Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi* (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions To Unfair Processes and Treatment, *Journal of Business Ethics*, Cilt 29, 289-307
- Kickul, Jill and Scott W. Lester (2001). *Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behaviors*, Journal of Business and Psychology, 16 (2), 191-217.
- Kidder, D. L. (2002). *‘Can Excess Bring Success? Ceo Compensation and The Psychological Contract’*, Human Research Management Review.
- Kingshott, R. P. J., (2006). The Impact Of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment Within Supplier–Buyer Relationships: A social exchange view, *Industrial Marketing Management*, 35-6, 724–739
- Koç, S. (2011). *İş Sözleşmesinin İşçinin Kusurlu Fiilleri Sebebiyle Feshi* (Basılmamış Doktora Tezi) Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T., (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Kotter, J. (1973). *The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process*, California Management Review, Cilt 15/9, 91- 99.
- Kurt, İ. (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Destegin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2/1,79-87
- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. and Solley, C. (1962). *Men Management and Mental Health*. Cambridge, Ma: Harvard Univesity Pres.
- Lewicki R. J. , Bunker B. B (1996). *Trust İn Organizations: Devoloping and Maintaining Trust İn Work Relationships*. (within), R.M. Kramer Ve Tyler (Eds.), *Trust İn Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, 16-38. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Luhmann, N. (2000). *Familiarity, Trust, Trust: Problems and Alternatives*. D. Gambetta (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (within)* (S.94-107), Electronic Edition, Department of Sociology, University Of Oxford, [Http://Www.Sociology.Ox.Ac.Uk/Papers/Luhmann94-107.Pdf](http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/Luhmann94-107.pdf)
- Lumley, Thomas, Paula Diehr, Scott Emerson and Lu Chen (2002). 'The Importance of The Normality Assumption in Large Public Health Data Sets', *Annual Review of Public Health*, Vol.23, pp.151-169
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*, (O. Akınhay, D. Kömücü, Çev.). Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Cilt 50, 370–396.
- Mayer, C. R.; Shoorman, F. D. and Davis, H., J. (2007). 'An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, And Future', *Academy of Management Review*, Cilt: 32/2, 709-734.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoormann, F. D. (1995). 'An Integrative Model of Organisational Trust'. *Academy of Management Review*, Cilt 20/3, 709–734.
- Mclean Parks, J., Kidder, D. L. and Gallagher, D. G. (1998). *Fitting Square Pegs Into Round Holes: Mapping The Domain of Contingent Work Arrangements Onto The*

- Psychological Contract*. Journal of Organizational Behavior, Special Issue: The Psychological Contract At Work, Cilt 19, 697-730.
- Millward, Lynne and Brewerton, P. M. (1999). Contractors and Their Psychological Contracts. *British Journal Of Management*, Cilt 10, 253-274.
- Millward, L.J., L. J. Hopkins (1998). 'Psychological Contracts, and Jobcommitment', *Journal of Applied Psychology*, 28(16), ss. 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mishra, A.K., (1996). 'Organizational Response To Crisis, The Centrality Of Trust, A Survey Of West Michigan Managers', *Public Personnel Management*, Cilt 19/4, 442- 463.
- Mishra, K., Morrissey M. A., (1990). 'Trust In Employee/Employer Relationships, A Survey of West Michang Managers. Puplic Pensonel Influence Emmloyee Citizenship Behavior?' *Academy of Management Journal*; Cilt 41, 351-357.
- Moorhead, G., Griffen, R. W. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton and Mifflin Company, Second Edition, London.
- Morris, J. A. and Fieldman, D. C. (1996). The Dimension Antecedent and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, Cilt 21/4, 986-1010.
- Morrison D. E. (1994). 'Psychological Contract and Change', *Human Resources Management*, Cilt 33/.3, 353-372.
- Morrison, E. W., Robinson,S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, Cilt 22/1 226-256.
- Morrison, Elizabeth W. and Robinson, Sandra L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, Cilt 22/1, 226-256.
- Neil Conway and Rob B. Briner, (2005). *Understanding Psychological Contracts At Work* ,Oxford University Press, New York
- Newstrom, John W. and Davis, Keith, (2002). *Organizational Behaviour (Human Behaviour At Work)*, 11th Edition, Irwin: Mc-Graw Hill Inc.
- Noe, Raymond A. (1998). Is Career Management Related To Employee Development And Performance?, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 17/2, 119-133.

- O'donohue Wayne and Mark Wickham, (2008). 'Managing The Psychological Contract In Competitive Labor-Market Conditions', *Journal of Global Business Issues Summer Vol:2, (2) 23-31 No:3 67-78.*
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbası, Ankara.
- Öğütveren, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Ağ Düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özbek, F. (2004). 'İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi', *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6/1, S.1
- Özbek, M. F., (2008). *Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Bir Yaklaşım. Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 15, 1-12.
- Özdaşlı, K., Çelikkol Ö. (2012). *Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi*, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012-Güz, Cilt:4/7 141-154
- Özdere, Z. (2015). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi -Beykoz İlçesi Örneği-*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, P. S., Özmen, Ö., ve Saatçioğlu, Ö. (2004). 'Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri', *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.
- Özgen H. M., 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*, Cilt 19/1, 1-19
- Özgen M. H., (2010). *Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma*. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs.
- Özkalp E., (1982) *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir İİBF, Akademik Yayınları.
- Özler, D.E., Ünver, E. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini*

- Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17/2, 325-351.
- Paker, N. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Y. Eloğlu, H. O. (2013). 'Motivasyon'. İçinde: Der.Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. Örgütsel Davranış. Beta Yayınları, İstanbul.
- Pearce, J. L., Bigley, G. A., and Branyiczki, I. (1998). 'Procedural Justice As Modernism: Placing Industrial/Organizational Psychology In Context', *An International Review*, Cilt 47, 371-396.
- Pekel, H. N., (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Petersitzke M., (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*, Printed In Germany
- Puusa, A., Tolvanen.U., (2006). Organizational Identity And Trust. *Ejbo Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies*, Cilt 11/2, 29-33.
- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven, Ankara: Pegem Akademi Yayın
- Rado, T. (1997). *Roma Hukuku Dersleri-Borçlar Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Reisoğlu S., (2004). *Borçlar Hukuku Genel Hükümle,r* Beta Yayınları , İstanbul.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Richard, Orlando C., Mcmillan-Capehart Amy, Bhuian, Shahid N. and Taylor, Edward C. (2009). *Antecedents And Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter?*Journal of Business Research, Cilt 62/8, 818-825.
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz and Denise M. Rousseau (1994). 'Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study', Cilt 37\1 s 137-152
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract, Administrative

- Science Quarterly, Cilt 41/4, 574-599.
- Robinson, S. L. and Morrison, Elizabeth Wolfe, (2000). The Development of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21/5 s 525-546
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts In Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt 2/2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perception of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 11/5 389-400.
- Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 19/1, 679-695.
- Rousseau, D. M. (2001). 'Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract', *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, C.:74/4, 511-541
- Rousseau, D. M. and K.A. Wade-Benzoni, (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created, *Human Resource Management*, Cilt 33, 463-489
- Rousseau, D.M. and Schalk, R. (2000). Psychological Contracts In Employment; Cross-National Perspectives, *Reference and Research Book News*, 15(3) Retrieved From [Http://Search.Proquest.Com/Docview/199538183?Accountid=16733](http://Search.Proquest.Com/Docview/199538183?Accountid=16733) (Erişim Tarihi :25/06/2015)
- Rousseau, Denise M. (1995). Psychological Contracts İn Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, Sage Publications, *Thousand Oaks*, California, Usa.
- Rousseau, Denise M. and Martin M. Greller (1994). '*Human Resources Practices: Administrative Contract Makers*', Human Resources Management.
- Sandal, İ. (2014). *Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Sandra L. Robinson and Denise M. Rousseau (1994). 'Violating The Psychological Contract : Not The Exception But The Norm' *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 15, 245-259
- Sargut, A. Selami (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*, V.Yayınları, Ankara.
- Saylı, H. (2003). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*,

- (Basılmamış Doktora Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Schalk, R., Freese C. (1993). 'Trends in Organisational Behavior', *New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience*, Derl.: Cooper, C.L., D.M. Rousseau, (Chicester: John Wiley & Sons.) ss.107-123.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd Edition), Nj: Prentice-Hall
- Searle, M.S., (1990). Social Exchange Theory As A Framework For Understanding Ceasing Participation In Organized Leisure Activities, *Proceeding Sixth Canadian Congress on Leisure Research*, May 9-12.
- Sels, L., M. Janssens and I.V.D. Brande (2004). 'Assessing The Nature of Psychological Contracts: A Validation Of Six Dimensions', *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 25/4, 461-488.
- Sevin H. D., Küçük S., (2016). *Journal of Recreation and Tourism Research*, İşgörenlerin Rekreatyonel Etkinliklere Katılım Düzeyleri İle Çalışma Performansları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, JRTR 2016, 3 (1), 24-31
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Uşak İli Örneği, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Sharpe, A., (2007), 'The Psychological Contract in a Changing Work Environment', http://www.ukwon.net/files/Psychological%20Contract%20Theme%20Paper%200_TWI_.pdf (Erisim Tarihi: 29.10.2007).
- Shockley, Z. P., K., Ellis and G., Wirogard (2000). 'Organizational Trust, What It Means, Why It Matters'. *Organizational Development Journal*; Cilt 18,35-48.
- Shore, L M, & Tetrick, L E (1994). *The Psychological Contract As An Explanatory Framework In The Employment Relationship*. In C. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds), *Trends In Organisational Behaviour*. New York: Wiley.
- Sims, Ronald R. (1994). 'Human Resource Management's Role In Clarifying The New Psychological Contract', *Human Resource Management*, Cilt: 33/3, 373-382.
- Smith, G. (2005). *How To Achieve Organizational Trust Within An Accounting Department*, *Managerial Auditing Journal*. Cilt 20/5, 520-523 Emerald Group.
- Solomon R. C. ve Flores F., (2001). *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*, Ahmet Kardam (Çev.) Mess Yayın, İstanbul.

- Spagnoli, P., Caetano, A. (2012). 'Personality and Organisational Commitment', Career Development International, Cilt 17/3, 255-275
- Sauce B, Goes CP, Forti I, O. Do Monte B. G, Watanabe I. M, Cunha J, et al. (2017). A Link Between Thrifty Phenotype and Maternal Care Across Two Generations of Intercrossed Mice.
- Suazo, M. M., (2003). *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kansas University, Manhattan
- Şahin, İ. (2008). *Sözleşme ve Sözleşme Özgürlüğünün Sınırları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Şencan, H. (2002). *Bilimsel Yazım*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, İstanbul.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal Ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Şişman, A. F., Gemlik N. N. (2009). Çalışanların Örgüte Güvenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, İstanbul İline Bağlı Bir İlçe Belediyesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8/31, 179- 190.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekinsoy, A. (2002). *İdari Sözleşme Rejiminin Temel Özellikleri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tipples, R., Krivokapic-Skoko, B. Ve O'neill, G. (2007). *University Academics Psychological Contracts İn Australia And New Zealand* [Http://Search.Proquest.Com/Docview/233250027/Adb5cdb21c5541ebpq/1?Accountid=16733](http://Search.Proquest.Com/Docview/233250027/Adb5cdb21c5541ebpq/1?Accountid=16733) (Erişim Tarihi :7/05/2014)
- Tonta Y. (1999) "*Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi*" Türk Kütüphaneciliği 13(4): 363-375, Aralık. <http://yunus.hun.edu.tr/~tonta/yayinlar/biltop99a.htm> (Erişim Tarihi :7/05/2016)
- Top, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt1/15, 201-227
- Topaloğlu, G. I. (2010). 'İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle

- Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Turnley William H. And Daniel C. Feldman. (2000). Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediators, *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt 21, s 25-42
- Turunç Ö., Çelik M. (2010). ‘Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi’, *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt 17/2 s 283-206
- Tükeltürk Ş.A., Perçin, N.Ş., ve Güzel, B. (2009). ‘Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri Ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma’ 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi,21-23 Mayıs, Eskişehir, Ss: 688-692.
- Tükeltürk Ş. A., Perçin, N.Ş., ve Güzel, B. (2012). ‘Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma’, *ÇOMÜ Dergileri*, Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 10, Sayı: 20, ss. 93-110, Çanakkale
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Uçar Şahmelikoğlu, S., (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Kültür Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği*,(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uray. M. (2014). *Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, E. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*, Marmara Üniversitesi (BaSılmamış Yüksek Lisans Tezi) Sosyal Bilimler

Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

- Üçok, D. I.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*, Cilt 28/1, 231-250.
- Ünsal, E. M. (2004). *Mikro İktisat* , İmaj Yayıncılık, Ankara
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde Sıklık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Wahlstrom K. L. and Louis K. S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy and Shared Responsibility, *Educational Administration Quarterly*, Cilt 44/4, s 458-495
- Walker, Arlene and Dorothy M. Hutton; (2006). ‘The Application of The Psychological Contract To Workplace Safety’, *Journal of Safety Research*, Cilt 37/5, 433-441
- Weber, L.R. and Carter, A.I. (2003). *The Social Construction of Trust*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Wenger, M. R. (2006). Information Security and the Psychological Contract: A Trust Perspective, <https://ssrn.com/abstract=1024273> (Erişim Tarihi: 17/02/2017)
- Wileman, A. (1999). *A Capital Idea*. Management Today.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasında İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi) Erzurum.
- Yazıcıoğlu, A. (2015). *Eğitimcilerde Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (Bursa Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık*

- Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir
- Yılmaz, A (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya
- Yılmaz, C. (2014). *Örgütsel Güven İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Nevşehir.
- Yılmaz K., (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Farkındalık ve Örgütsel Güven Algıları İle Okulların Örgütsel Etkililik Düzeyleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Yılmaz, A. ve Atalay, C. G. (2009). A Theoretical Analyze on The Concept of Trust İn Organisational Life. *European Journal Of Social Sciences*, Cilt 8/2, 341-352.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerini Etik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yücel C., G. Samancı (2009). ‘Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 19/1 s 113-132
- Yüksel, H. (2014). Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2014, C.19, S.2, s.257-273.
- Young, J. T. (2009). *The Newcomer's Path To Trust:Trust-Building Strategies, Experienced Trust, And Employee Engagement Among Newly-Hired Employees*, (Basılmamış Doktora Tezi), University Of Washington,
- Zaim, H. (2005). *Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi Ve Bilgi İşçisi*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt 49, 549-609
[Http://Www.Journals.İstanbul.Edu.Tr/İuskd/Article/View/1023000478](http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuskd/article/view/1023000478)
- Zhao, Hao, Wayne, J. Sandy, Glibkowski, C. Brian, Bravo, Jesus, (2007). ‘The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis’, *Personnel Psychology*, Cilt 60/4, 647-680.
- Zorlu, Y. P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket ile sizden toplanan veriler bilimsel amaçlarla değerlendirilecek, başka hiçbir kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir. Anketin, kendinden beklenen doğru verileri toplaması bakımından uygun, tam ve doğru olarak cevaplanması son derece önemlidir. Lütfen, sorulara dair cevap şıklarına katılma düzeyinizi, karşılardaki katılma ölçeğinde uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu

feroglu@pau.edu.tr

Öğr. Gör. Bekir AKYÜREK

bakyurek@pau.edu.tr

I. BÖLÜM

Kişisel Bilgileriniz

1. Cinsiyetiniz.

Kadın

Erkek

2. Yaşınız.

30 ve 30'dan az

31 - 40

41 - 50

51 ve üstü

3. Ünvanınız.

Prof. Dr.

Doç. Dr.

Yrd. Doç Dr.

Öğr. Gör. Dr.

Öğr. Gör.

Arş. Gör. Dr.

Arş. Gör.

Okutman

Uzman

4. Meslekteki çalışma süreniz.

5 yıldan az

5-10

11-15

16 ve üstü

5. Pamukkale Üniversitesinde çalışma süreniz.

5 yıldan az

5-10

11-15

16 ve üstü

II. BÖLÜM
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	1	Bu işi sadece para için yapıyorum					
	2	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
	3	İşte her şeye karışmamak önemlidir.					
	4	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.					
	5	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
	6	Bu örgüte bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
	7	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.					
	8	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi... vb.) karşılığında bu örgüte %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
	9	Çalıştığım örgütte kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
İlişkisel psikolojik sözleşme	10	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
	11	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu örgütte yükselmeyi bekliyorum.					
	12	Bu örgütte ilerlemeyi bekliyorum					
	13	Bu örgütte kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
	14	Bu örgütte, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
	15	Sıkı çalıştığım takdirde bu örgütte terfi edebilme imkânım vardır.					
	16	Bu örgütte sonuna kadar çalışırım.					
	17	Çalıştığım örgütte her şeye fazlasıyla karışıyorum.					

III.BÖLÜM

Örgütsel Güven

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yöneticiye Güven	1	Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.					
	2	Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.					
	3	Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.					
	4	Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.					
	5	Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
	6	Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.					
	7	Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
	8	Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
	9	Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.					
	10	Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
Çalışma Arkadaşlarına Güven	11	Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine güvenirim.					
	12	Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.					
	13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
	14	Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
	15	Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum					

Örgüte Güven	16	Çalıştığım örgüt bana her zaman adil davranıyor.					
	17	Çalıştığım örgüt verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
	18	Çalıştığım örgüt ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.					
	19	Çalıştığım örgütün bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.					
	20	İşini iyi yaparsan çalıştığım örgüt seni ödüllendirir ve sana destek olur.					
	21	Çalıştığım örgüt benim sorunlarımla ilgilenmiyor.					
	22	Çalıştığım örgüt çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

Anketimiz burada sona ermiştir. Soruları cevaplandırarak araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Bekir AKYÜREK
Doğum Yeri ve Tarihi :Kayseri 13.02.1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Pamukkale Üniversitesi-İİBF/İşletme Bölümü

İş Deneyimi

Kamu Sektörü

2009-2012 tarihleri arasında Kale Kaymakamlığında V.H.K.İ. olarak görev yaptım.

-Kale Tüketici Sorunları Hakem Heyeti Başkanlığı Raportörlüğü

-Kale Kaymakamlığı Taşınır Kayıt Kontrol Yetkilisi

-Kale İlçe Özel İdare ve Kale Kaymakamlığı Gerçekleştirme Görevlisi

-Kale Kaymakamlığı Mali İşler Bürosu Sorumluluğu

-Satın Alma ve Satış İşleri Bürosu Sorumluluğu

-Basın ve Halkla ilişkiler Bürosu Sorumluluğu

-Mahalli İdareler Bürosu Sorumluluğu

-İdare Kurulu Bürosu Sorumluluğu

-Araştırma Planlama ve Koordinasyon Bürosu

2012-Halen devam ediyor Pamukkale Üniversitesi Kale Meslek Yüksekokulu Öğretim

Görevlisi

Özel Sektör

-Denizlide Özkaymak Dondurmaları'nın Ön Muhasebe İşleri 2005 ve 2008 yılları arasında