

---

## PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE KİŞİ ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

---

Çağdaş Akif KAHRAMAN<sup>1</sup>, Arzu UĞURLU KARA<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmenin kişi-örgüt uyumuna etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisini ortaya koymaktır. Araştırma verileri Ankara ilinde bulunan bazı devlet üniversitelerinde çalışan 236 akademisyenden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Psikolojik Sözleşme algısını ölçmek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen 9 sorudan oluşan ölçek, Yöneticiye Duyulan Güven algısını ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen 5 sorudan oluşan ölçek, Kişi Örgüt Uyumunu ölçmek için Edward (1991) tarafından geliştirilen ve Valentine vd. (2002) tarafından revize edilen beş sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Toplanan veriler, korelasyon ve regresyon temelli yol analizlerine tabi tutularak hipotezler test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşmenin kişi-örgüt uyumuna olan etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular tartışılarak yönetici ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, Kişi-Örgüt Uyumunu, Yöneticiye Duyulan Güven  
**JEL Sınıflandırması:** M10, M12

---

## THE MEDIATION EFFECT OF TRUST IN THE MANAGER IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND PERSON ORGANIZATIONAL FIT: A RESEARCH ON ACADEMICIANS

---

### Abstract

The purpose of this study is to reveal the mediating effect of trust in leader on the effect of psychological contract on person-organization fit. The research data were collected by convenience sampling method from 236 academicians working in some state universities in Ankara. The scale consisting of 9 questions developed by Robinson and Rousseau (1994) was utilized to measure the perception of the Psychological Contract; the scale consisting of 5 questions developed by Nyhan and Marlowe (1997) was utilized to measure the perception of Trust in Leader and the scale developed by Edward (1991) and revised by Valentine et al. (2002) consisting of five questions was utilized to measure the perception of Person-Organisation Fit. The collected data were subjected to correlation and regression-based path analyzes and to test the hypotheses. According to the analysis results, significant and positive relationship was determined between psychological contract and person-organization fit. In addition, it has been observed that the trust in leader has a partial mediating effect on the effect of the psychological contract on the person-organization fit. These findings were discussed and various suggestions were made to managers and practitioners.

**Keywords:** Psychological Contract, Person-Organization Fit, Trust in manager  
**JEL Classification:** M10, M12

---

<sup>1</sup> Dr., Millî Savunma Bakanlığı, 0000-0002-2991-0548, cakifkahraman@gmail.com

<sup>2</sup> Dr., Millî Savunma Üniversitesi-İşletme Yönetimi Bölümü, 0000-0001-9348-6107, arzuugurlukara@outlook.com

## 1. Giriş

Organizasyonların küresel bir pazarda rekabet edebilme yeteneği, yönetim stratejileri ve uygulamalarının, çalışanların insan sermayesi kalitesi ve faaliyeti ile yetkin kombinasyonundan kaynaklanmaktadır. Hamel ve Prahalad'ın (1989: 65) belirttiği gibi, rekabet üstünlüğü elde eden şirketler, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve profesyonel hedefleri rakiplerinden daha iyi bir şekilde gerçekleştirme sürecini tetiklemeye yardımcı olan insan kaynaklarını ustalıkla işe alma ve sürdürme becerisine sahiptir. Bu nedenle alan yazında yapılan her bir araştırma yeni bir örgütsel öğrenmeye yol açmakta ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu çalışmada, psikolojik sözleşme, kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven literatürünün teorik varsayımları yeniden incelenerek bazı temel teorik katkılarda bulunulmaya çalışılmıştır.

Son yıllarda çalışanlar arasında iş performansını veya bir bütün olarak örgütün üretkenliğini pekiştiren önemli faktörlerden biri psikolojik sözleşmedir. Hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların psikolojik sözleşme konusuna dikkate değer bir ilgileri vardır. Çünkü her iki kesim de sürekli çalışan motivasyonuna ve bağlılığına katkıda bulunabilecek faktörleri araştırmaktadırlar. Küreselleşme, yeniden yapılanma ve küçülmeye yönelik eğilimlerin ışığında, psikolojik sözleşmeler çağdaş istihdam ilişkilerinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Hızlı ve sürekli değişimler yapma baskısı altındaki örgütler, istihdam ilişkilerini ve bunların altında yatan psikolojik sözleşmeleri değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların işverenlerine ne borçlu oldukları ve işverenlerinin de onlara ne borçlu oldukları konusundaki algılarını ifade eder. Bu değişim ortamında, sıkı çalışma ve sadakat karşılığında geleneksel uzun vadeli iş güvenliği sözleşmesi artık geçerli olmayabilir (Sims, 1994: 373) ve çalışanlar ve işverenler artık karşılıklı yükümlülüklerini yeniden gözden geçirmektedirler. Daha da önemlisi, bu değişiklikler psikolojik sözleşme ihlali olasılığını artırmıştır. Kuruluşlar, değişen koşullara uymak için istihdam sözleşmesinin koşullarını sürekli olarak tekrar tekrar yönetmek, yeniden müzakere etmek ve değiştirmek zorundadır (Tichy, 1983; Altman ve James, 1996: 47) ve bu nedenle, tüm vaatlerini yerine getirme konusunda daha az istekli veya daha az yetenekli olabilirler. Ek olarak, sürekli sözleşme değişikliği, çalışanların ve işverenlerin sözleşmeyi yanlış anlamaları ve fiili bir ihlal olmasa bile bir sözleşme ihlalini algılama fırsatlarının artması anlamına gelir. Bu nedenle, çalışanların çoğunluğunun şu anda işverenlerinin iş sözleşmelerinin bazı yönlerini ihlal ettiğine inanması şaşırtıcı olmamalıdır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Tüm bunların yanı sıra yani psikolojik sözleşme ihlali olması durumunda veya yeni bir psikolojik sözleşme yapılması süresince çalışanlar bu yeni duruma uyum konusunda sıkıntı yaşayabilirler. Yöneticilerden beklenen bu yeni başlayacak uyum sürecini çalışanların en az sancıyla atlattıklarını sağlamaktır. Yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu, bir örgütte güven, bağlılık ve memnuniyetin öncülüdür ve bunların tümü verimlilikte bir artışa yol açar. Tersine, örgütleriyle herhangi bir ilişkilerinin olmadığını düşünenler, o örgüte düşmanlık veya memnuniyetsizlikle yanıt verme eğilimindedir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435). Memnuniyet, motivasyon düzeyini ve örgütsel sonuçlara katkıyı artırmak için iyi bir yaklaşımdır. Bu memnuniyetin, kişiyle örgüt arasındaki ilişkiyi daha etkili bir şekilde çözmeye yardımcı olması beklenmektedir. Bireylerin örgütleriyle ilgili tutumlarını ve eylemlerini anlamaya ve tahmin etmeye çalışırken, çoğu kişi, birey ve örgüt arasındaki uyumu incelemeyi unuttu (Chatman, 1989: 335; Pervin, 1989: 352; Schneider, 1987: 439). Bu, büyük ölçüde, (a) kişi ve kuruluş için uygun bir karşılaştırma noktası belirlemede ve (b) uygun denklemin kişiyi ve örgütsel yönünü değerlendirmede içkin olan zorluklardan kaynaklanıyor olabilir. Karşılaştırma noktası oluşturulduktan sonra, uyum denkleminin kişi ve örgüt tarafları operasyonel hale getirilmelidir.

Çalışanın yöneticisine duyduğu güven duygusu, bu operasyonel duruma geçişi kolaylaştıracak unsurlardan bir tanesidir. Son araştırmalar, iş ortamlarında bireysel refah için güvenin önemini vurgulamaktadır. Güven, yöneticiler ile çalışanlar arasında ve iş arkadaşları arasında etkili iletişim ve ekip çalışmasının temel unsurudur. Güven, riski ve işletme maliyetlerini azaltır, çalışan bağlılığını ve üretkenliğini artırır. Bazen resmi anlaşmalarda öngörülenlerin ötesinde, iş arkadaşları arasındaki

veya yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimlerden oluşan yardımseverlik karşılıklı güven oluşmasına yardımcı olmaktadır. Çok sayıda çalışma, çalışanların güveninin kuruluşun performansını, etkililiğini ve verimliliğini etkileyen kritik bir değişken olduğunu ortaya koymuştur (Dirks ve Ferrin, 2002: 613; Kramer ve Tyler, 1996; Lewicki vd., 1998: 439; Mayer ve Davis, 1999; Mayer vd., 1995: 711; Whitney, 1994). Bu bağlamda yöneticiye duyulan güvenin etkilendiği ve etkilediği unsurlar göz önünde bulundurularak örgüt yararına kazançlar elde edilebilir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, araştırmanın temel problemi; kişi-örgüt uyumu üzerinde psikolojik sözleşmenin bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Alan yazında psikolojik sözleşme, kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ayrı ayrı olmak üzere birçok çalışmada incelenmiş olmasına karşın, tüm değişkenlerin bir arada olduğu bir araştırma olmamasından dolayı, bu araştırmanın literatürdeki ilgili boşluğu doldurması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artıracak faktörlerden olan kişi-örgüt uyumunun sağlanmasını kolaylaştıracak etkenlerden bir tanesinin psikolojik sözleşme olmasından yola çıkılarak yöneticiye duyulan güven duygusunun da bu ilişkideki önemi merak edilmiştir, çünkü çalışanların yöneticilerine güven duyması onların bağlılık duygusunu geliştirecektir (Sağlam Arı, 2003:17). Ayrıca bu çalışmada ele alınan üç değişken arasındaki ilişki durumu, çalışanların örgütlerine uyum göstermelerini bekleyen ve bunu nasıl sağlayabileceğini düşünen yöneticiler için yol gösterici olabilir. Bu bağlamda, ilk olarak çalışmanın değişkenlerine dair kuramsal çerçeveye, daha sonra ise araştırmanın metodolojisi, bulgular ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

## 2. Literatür Özeti Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın çerçevesini oluşturan psikolojik sözleşme, yöneticiye duyulan güven ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri irdelenmiştir.

### 2.1. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmeler hem etik hem de adil olarak algılanan değerlerin "dengeli değişimini" yaratmada beklenen karşılıklı yükümlülükler ile sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmektedir (Johnson ve O'Leary Kelly, 2003: 633). Psikolojik sözleşme başlangıçta Schein (1965; akt. Caldwell ve Hasan, 2016: 2) tarafından, bir çalışanın görevleriyle ilişkili değişim ilişkisi ve bu çalışana kuruluş tarafından borçlu olunan karşılık gelen yükümlülükler hakkında yazılı olmayan beklentiler dizisi olarak tanımlanmıştır. Rousseau (1995), psikolojik sözleşmenin, taraflar arasındaki resmi bir anlaşmanın eklenmiş unsurlarını içerdiğini, ancak aynı zamanda çalışma ilişkilerinde bulunan yazılı olmayan varsayımları dahil etmek için bu anlaşmanın ötesine geçtiğini açıklamıştır. Kuruluşlar zaman içinde geliştikçe, taraflar arasında borçlu olunan görevlerle -bu görevler ve beklentiler resmi olarak ele alınsa bile- ilgili beklentiler de değişir. İşveren-çalışan ilişkisinin büyük bir kısmı yazılı bir sözleşmeye indirgemenin ötesine geçtiğinden, herhangi bir örgütsel ilişkinin unsurları ilgili taraflarca öznel olarak tanımlanmaktadır (Caldwell ve Hasan, 2016:2).

Bireylerin kendileriyle başkaları arasında var olduğuna inandıkları yükümlülüklerin, neye dikkat ettikleri veya ihmal ettikleri ve çevreden gelen ipuçlarını nasıl yorumlayıp tepki verdikleri üzerinde derin etkileri vardır (Rousseau, 2001:515). İşveren-çalışan değişimlerine dair kuramlaştırmayı genişleten Rousseau'nun psikolojik sözleşmeyi bir bireyin değişim ilişkisine ilişkin inançları olarak yeniden kavramsallaştırması, değişimle ilgili yükümlülükleri anlamaya yardımcı olmaktadır. Psikolojik sözleşme yapısı, ihlal ve yerine getirme gibi temel konularla otuz yılı aşkın süredir önemli ölçüde dikkat çekmektedir; sözleşme türleri, içerik ve süreç mekanizmaları (ör. ihlal özellikleri) sürekli irdelenmektedir. Alan yazına bakıldığında, bilim adamları, psikolojik sözleşmelerin vaatleri, beklentileri, yükümlülükleri veya bunların bir kombinasyonunu yansıtmayı yansıtmadığını ve iki veya daha fazla taraf arasında bir anlaşmayı temsil edip etmediğini araştırmışlardır (Alcover, vd., 2017: 7; Guest, 1998; Rousseau, 1998: 667).

Thompson ve Bunderson (2003:572), psikolojik sözleşmenin, çalışmanın hem ekonomik hem de sosyo-duygusal sorunları aşan bir amaca sahip olduğu bir "ideolojik para birimi" içeren bir değişim olduğunu açıklamışlardır. Hem organizasyon hem de üyeleri, bireysel ihtiyaç ve algılarına dayalı

olarak bu amacı öznel olarak tanımlamaktadır (Primeaux vd., 2003: 188). Bir örgütsel amacı gerçekleştirmenin önemi hakkındaki aynı tema, tarihsel olarak, Chester Barnard'ın (1938; akt. Caldweel and Hasan, 2016: 3), örgütlerin yalnızca anlamlı bir amacı gerçekleştirmek için var olduklarında ve ahlaki olarak yönetildiklerinde var olduklarını gözlemlemesinden bu yana yankılanmaktadır.

Solomon (1993), işveren-çalışan ilişkisinin doğası gereği, başkalarının haklarını onurlandıran bir dizi etik temelli, karşılıklı beklentiye dayandığını gözlemlerken, Selznick (1994), yönetim davranışlarının etik görevlere ayak uydurmadığını gözlemlemiştir. Psikolojik sözleşmeler, başkalarının güvenilirlik ve adalet hakkındaki çıkarımlarını etkileyen, organizasyon ve lider rolleri hakkındaki öznel algılardır (Rousseau, 1995). Liderler, yalnızca etkileşimleri net bir şekilde açıkladığında, mantıksal doğrusal düşünceyi yansıttığında ve bu kararların paydaşlar üzerindeki etik, ekonomik ve yasal sonuçlarını kabul ettiğinde güvenlerini korurlar. Psikolojik sözleşmelerin son derece öznel ve kişiselleştirilmiş doğası göz önüne alındığında, Robinson ve Rousseau'nun (1994:246), algılanan psikolojik sözleşmelerin ihlalinin istisna olmaktan ziyade bir norm olduğunu gözlemlemiştir. Psikolojik sözleşmelerin ihlali, yalnızca bağlılığın azalmasına, performansın düşmesine ve güvenin azalmasına değil, aynı zamanda sapkın işyeri davranışlarının artmasına da neden olabilir (Conway ve Coyle-Shapiro, 2012: 278; Hussain, 2014: 26; MacLean vd., 2015: 353). Kickul (2001), psikolojik sözleşmelerle ilgili çalışan beklentilerinin geniş olduğunu ve ihlalin adil olmayan bir sonuç veya izlenmeyen prosedürler içerdiğine dair bir algıyı kapsadığını belirtmiştir. Thompson ve Hart da (2006: 230), psikolojik sözleşmelerin, sosyal sözleşmenin taraflarının ahlaki ve etik beklentilerinden kaynaklandığını ve çalışan bağlılığını derinden etkilediğini ortaya koymuştur (Hart ve Thompson, 2007: 298). Rousseau'nun (1995) belirttiği gibi, sözleşmeler çalışanlar tarafından etik ve ahlaki temelli olarak görülmekte ayrıca örgütsel ve lider güvenilirliği ve adaletiyle ilgili algıları doğrudan etkilemektedir. Algılanan herhangi bir ihlal, kaçınılmaz olarak çalışan bağlılığının azalması, performansın düşmesi ve bir firmanın rekabetçi konumunu olumsuz yönde etkileyen diğer organizasyonel problemlerle ilişkilendirilir. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmeler, ilgili taraflarca öznel olarak algılanan işlemsel, ilişkisel ve ideolojik alışverişleri içermektedir (Thompson ve Bunderson, 2003: 572).

Psikolojik sözleşme araştırmalarındaki önemli bir eksiklik, zaman içinde psikolojik süreçlere dikkat edilmemesidir. Dinamik bir yapı olması önerilmesine rağmen (Rousseau, 1995; Schalk ve Roe, 2007), psikolojik sözleşmeler üzerine yapılan araştırmaların çoğu, gerçek değişim ilişkileri eğilimini ve psikolojik sözleşmenin kendisini değiştirerek, yalnızca çalışan-işveren ilişkisinin anlık görüntülerini yansıtmaktadır. Yine de psikolojik sözleşmelerde zamanın kritik rolüne rağmen, literatür, psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkilerin acil mi yoksa gecikmeli mi, geçici mi yoksa kalıcı mı olduğu ya da bazı faktörlerin iyileşme olasılığını hızlandırıp hızlandıramayacağı konusunda büyük ölçüde sessiz kalmaktadır. Bu tür konular kurumsal araştırma ve uygulamalar için çok önemlidir ve bu nedenle, psikolojik sözleşme dinamiklerinin incelenmesi araştırmacılara teorik bir temel sağlayacaktır (Rousseau et al., 2016: 4).

### 2.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Yapısı; Sözler, Beklentiler veya Yükümlülükler

Psikolojik sözleşme üzerine deneysel araştırma, Rousseau'nun (1995:9-27) onu, bireyler ve organizasyonları arasındaki bir değişim anlaşmasının şartları ile ilgili olarak, organizasyon tarafından şekillendirilen bireysel inançları içeren bilişsel bir yapı veya şema olarak yeniden kavramsallaştırması ile başlamıştır. Daha önceki çalışmalardan farklı olarak, Rousseau, algılanan yükümlülüklerin bir sözün ifade edildiği veya ima edildiği algısından kaynaklandığını öne sürerek, psikolojik sözleşmenin taahhüt niteliğindeki doğasının altını çizmiştir. Vaatler, psikolojik sözleşme yapısını genel beklentilerden ayıran bir ayırım olan gelecekteki bazı eylem tarzına ilişkin bir taahhüdü ifade etmektedir (Montes ve Zweig, 2009: 1245). Psikolojik sözleşmenin değişen kavramsallaştırmaları göz önüne alındığında, deneysel çalışmanın farklı operasyonelleştirmeleri benimsemesi ve genellikle beklentiler, yükümlülükler ve vaatler terimlerini birleştirmesi şaşırtıcı değildir. Aslında, psikolojik sözleşmeler çalışanların beklentiler, yükümlülükler ve vaatler

hakkındaki inançları olarak ölçülmüştür (Lambert vd., 2003: 896; Woodrow ve Guest, 2017). Bu yapılar ortak yönleri paylaşırsa da (örneğin, her biri gelecekteki bir sonuç veya eylem hakkında bir inancı yansıtmakta, her biri gelecekteki sonuçları yargılamak için potansiyel bir standart oluşturmakta), şaşırtıcı olmayan bir şekilde, psikolojik sözleşme yapının geçerliliği ve tutarlılığı hakkında eleştiriler toplamıştır (Anderson ve Schalk, 1998; Guest, 1998; Hansen ve Griep, 2016; Montes ve Zweig, 2009).

Üç inanç türünün karşılaştırmalı bir çalışmasında Roehling (2008: 263), vaatlerin, beklentilerin ve yükümlülüklerin önemli çalışan tutum ve davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğu konusunda farklılıklar bulmuş ve onların ayrımcı geçerliliğini desteklemiştir. Örneğin, vaatler ve beklentiler güven ile önemli ölçüde bağlantılıyken, yükümlülükler değildir. Yükümlülükler, sadece zayıf bir şekilde ilgili vaatler veren ve önemsiz bir şekilde ilgili beklentiler olan iş merkeziliği ile yakından ilgilidir. Ayrıca, yükümlülüğün yerine getirilmesi, beklentilerin yerine getirilmesi veya taahhütlerin yerine getirilmesinden çok çeşitli sonuçlarda (iş tatmini, güven ve işten ayrılma niyetleri) önemli ölçüde daha fazla varyansı açıklamıştır. Roehling, psikolojik sözleşmenin hangi inanç türünü yansıtmayı gerektiğini açıklayamasa da bulgularının beklentilerden çok vaatleri veya yükümlülükleri tercih ettiğini belirtmiştir. Birkaç faktör, yükümlülüklerin psikolojik sözleşmeyi oluşturan temel inanç olduğunu göstermektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde vaat “bir işi yerine getirmek için verilen söz”, yükümlülük “yapılması zorunlu olan iş veya bir işi yapma zorunluluğu”, beklenti ise “gerçekleşmesi beklenen şey” olarak tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşmelerin beklentiler olarak erken kavramsallaştırmaları ve psikolojik sözleşmelerin vaatler olarak çağdaş kavramsallaştırmaları, psikolojik sözleşmeleri zorunlu bir kaliteye sahip olarak tanımlar (Rousseau, 1995). Yani, işverenden belirli bir kaynağı teslim etmesi, beklenen bir norm olduğu için mi yoksa işveren bunu yapmayı vaat ettiği için mi, işverenin bunu teslim etme yükümlülüğü vardır. Aksine, bir çalışanın bir yükümlülük algısının bir işveren vaadiyle sonuçlanması muhtemel değildir. Bu nedenle araştırmacılar, vaatlerin ve beklentilerin hem davranışları düzenleyen hem de yönlendiren yükümlülükler yaratabileceğini belirtmişlerdir (Roehling, 2008: 264; Rousseau, 2001:513; Rubin ve Brown, 1975). Ana akım tanımlamalar ayrıca vaatlerin yükümlülükler yolu açtığını ve bunun tersi olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Gerçekte, hiçbir vaatte bulunmayan psikolojik sözleşmeler de mevcuttur (Arnold, 1996: 512).

Vaatlerin yokluğunda, psikolojik sözleşmeler inançları daha genel beklentilere dayandırılabilir (Montes ve Zweig, 2009: 1244). Beklentiler, psikolojide yaygın olarak incelenmiştir. Beklentiler, olasılıkçı veya normatif olarak kategorize edilebilen gelecekteki bir durum hakkındaki inançlardır (Olson, vd., 1996: 212). Olasılıksal beklentiler, gelecekteki olayların olasılığı veya olabileceklere hakkındaki inançlara atıfta bulunurken, normatif beklentiler, normatif standartlara dayalı olarak gerçekleşmesi gereken gelecekteki olaylar hakkındaki inançları ifade etmektedir. Bu ayrım, psikolojik sözleşme araştırmalarında bir odak noktası olmamıştır. Ancak, yükümlülüklerin ve beklentilerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamakla ilgilidir (Roehling, 2008: 262).

Çalışanlar, istihdam ilişkileri ile ilgili önceden var olan inançlarına dayanarak alacakları deneyimler ve kaynaklar hakkında normatif beklentilerle kuruma girerler (Louis, 1980). Bu beklentiler, algılanan yükümlülükler yolu açabilecektir. Örneğin, bir çalışan yeni işverenden ebeveynlik sorumluluklarını yerine getirmek için esnek saatler sağlanmasını bekleyebilir çünkü bu diğer kuruluşlarda bilinen bir normdur. Bu beklenti, kuruluşa esnek saatler sağlama yönünde algılanan bir zorunluluk yaratabilir, örneğin çalışanın işe biraz sonra başlamasına ve bırakmasına izin vererek bir çocuğun kreşe getirilebilmesini sağlayabilir. Bununla birlikte, birinin bir şeyin verilmesi gibi algılanan bir yükümlülüğü varsa, o kişinin onu almayı beklediği de doğrudur. Aslında, bir kuruluşun gelecekte bu yükümlülüğü yerine getirme ihtimalinin ne kadar muhtemel olduğuna ilişkin olasılıksal bir beklentiye algılanan bir yükümlülük eklenir (Roehling, 2008: 262). İşsizlik öncesi normatif beklentiler, algılanan yükümlülükler yolu açabilir ve bu yükümlülükler, gelecekte ne olacağına ilişkin olasılıksal beklentilerle ilişkilendirilir.

Liderler rollerini yerine getirirken, genellikle tam olarak anlaşılmayan üstü kapalı psikolojik sözleşmeler içeren ilişkiler yaratırlar. Bu psikolojik sözleşmeler, nadiren karşılıklı olarak algılanan, ancak güven yaratmada ve performans standartları, örgütsel normlar ve karşılıklı taahhütler hakkında beklentiler oluşturmada kaçınılmaz olarak ahlaki açıdan önemli yükümlülükler içerir (Rousseau, 1995).

## 2.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Mayer ve diğerlerinin (1995: 710) yaygın olarak kabul edilen güven tanımına odaklanarak, genel olarak güvenin iki temel unsura dayandığı söylenilebilir: (a) diğer tarafın fırsatçı bir şekilde davranmayacağına dair olumlu beklentiler ve (b) birine güvendiğimiz için savunmasız olma istekliliği. Olumlu beklentiler ve kırılabilirlik arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde iki farklı görüş tespit edilebilir. İlk bakış açısı, Mayer ve diğerleri (1995: 710) tarafından sunulan olumlu beklentilerin bir sonucu olarak savunmasızlık isteğini öngören görüşe dayanmaktadır. Bir bireyin savunmasızlığı kabul etme istekliliği, ortağın güvenilirliğinin değerlendirilmesine ve dolayısıyla ortağın iyi niyetle davranacağına dair olumlu beklentilere dayanmaktadır. Luhmann, savunmasızlığı, birine güvenmenin ve dolayısıyla olumlu düşünenin bir öncülü olarak görmektedir ve ayrıca, "güvenin bir risk durumunu varsaydığını" belirtmektedir (Luhmann, 1988:97). Bu iki referans, savunmasız olma istekliliği ile gerçek güvenlik açığı arasında net bir ayrım yapmanın önemli olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle, akademisyenler güveni, diğer tarafı izleme ve kontrol etme kabiliyetine bakılmaksızın, bir tarafın (trustor) başka bir tarafın (mütevelli) eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak, mütevellinin, trustor için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştirme kabiliyetine bakılmaksızın gerçekleştireceği beklentisine dayanması olarak tanımlamaktadır, (Rousseau vd., 1998: 666).

Öncüllerini ve sonuçlarını incelerken kişilerarası güvenin bu tür savunmasızlığa dayalı kavramsallaştırmalarını kullanan genellikle savunmasız olmaya istekli olma ve güvenlik açığı terimlerini kullanan zengin bir literatür vardır (Fulmer ve Gelfand, 2012; McEvily ve Tortoriello, 2010; Poon, 2013; Robertson vd., 2013; Schoorman vd., 2007), iki terimi birleştirme eğilimi, ele alınması gereken büyük bir eksikliklerdir.

Günümüzde çoğu araştırmacı, güvenin iki boyuta ayrılması gerektiği konusunda hemfikirdir: bilişsel güven ve duygusal güven (Lewis ve Weigert, 1985; McAllister, 1995). Bilişsel güven genellikle bir tarafın (örneğin liderin) güvenilir olarak görülüp görülmediğine dair rasyonel bir değerlendirmeyle ilişkili olsa da güvenin duygusal boyutu duygulara dayanır. Bir tarafın (örneğin liderin) algılanan güvenilirliği, esas olarak diğer tarafın yeteneği, iyilikseverliği ve dürüstlüğü ile ilgili bir algı tarafından belirlenirken (Mayer vd., 1995:711), duygusal güven esas olarak kişilerarası etkileşimler yoluyla geliştirilir (Lewis ve Weigert, 1985: 968). Bu, olumlu beklentilerin bilişsel güven ile daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, savunmasız olma istekliliğinin de duygusal güven ile daha güçlü ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bireyler (örneğin lider ve takipçi) arasındaki güven açısından iki ana teori, sosyal değişim teorisi ve işlem maliyeti ekonomik teorisi. İkinci teori, güvenin bilişsel kısmını (yani olumlu beklentiler) ele almak için faydalı olabilirken, sosyal değişim teorisi, güvenin duygusal kısmına (yani savunmasız olma istekliliği) odaklanır. Sosyal değişim teorisi, değişimde algılanan bir dengesizlikle güvenin azaldığını savunmaktadır (Khazanchi ve Masterson, 2011: 87).

Lidere güven tipik olarak, bir astın liderinin, astın kontrolü dışındaki davranışlarına ve eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak tanımlanırken, örgüte güven, çalışanların örgütün güvenilirliği konusundaki genel algısıdır (Sendjaya and Pekerti, 2010: 644). Bir çalışan güvenirken, çalışanlar kendilerini savunmasız hissederler çünkü amir, kaynak tahsisi üzerinde önemli etkiye sahiptir ve bu nedenle astların amiri, astları ve meslektaşları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan kararlar alma pozisyonundadır. Örneğin, astlar iş atamaları, performans değerlendirmeleri ve terfi fırsatları için amirlerine güvenmelidir (Knoll and Gill, 2011: 314). Güven,

işveren ve çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkinin bir parçası olarak görülmektedir (Crawshaw ve Brodbeck, 2011: 108). Sosyal kimlik teorisi yazarları, güvenin bireylere kimlikle ilgili bilgiler sağlayabileceğini savunmuştur (Crawshaw and Brodbeck, 2011: 108). Başka bir deyişle, bir kişiye meslektaşları ve / veya işvereni tarafından güven duyulması önemlidir, çünkü kişiye kuruluş içindeki konumu hakkında bilgi sağlar.

Kişisel olmayan güven rollere, sistemlere ve itibara dayanırken, kişilerarası güven belirli bir ilişki içindeki bireyler arasındaki kişilerarası etkileşime dayanır. Örgütlerde verimliliğin, ancak karşılıklı bağımlı aktörlerin olumlu bir güven ortamında etkili bir şekilde birlikte çalıştıklarında mümkün olduğu söylenmektedir, ayrıca güven, iletişimin etkinliğini de artırır (Vanhalala and Ahtelaa, 2011: 870).

Liderlik tarzı, mantıksal olarak çalışanın yaratıcılığıyla ilişkili olsa da bu bağlantı bireylerin faaliyet gösterdiği ilişki bağlamı tarafından geliştirilebilir veya hafifletilebilir. Spesifik olarak, lidere güvenin ilişki bağlamı yarattığını ve çalışanların liderin tarzına olumlu tepki vermesiyle sonuçlandığı söylenebilir. Güven, bir tarafın, diğer tarafın eylemlerini gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak başka bir tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliğidir (Mayer vd., 1995: 711).

Kouzes ve Posner (1987) liderliğin temel unsurunun güven olduğunu ve lider ile çalışan arasında güven gelişmeden liderin tam yetkinlik seviyesine ulaşamayacağını iddia etmişlerdir. Konfüçyüs'ün öğrencisi olan Zigong, Konfüçyüs'e bir ulusu yönetmenin ilkelerini sorduğunda, Konfüçyüs, "Finansal istikrar, ulusal güvenlik ve toplum arasında, halkın hükümdarına güvenmesi" diye yanıt vermiştir. Bu ilke, güvenin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, lidere güven, lider ile çalışanlar arasındaki kişilerarası ilişkide kritik bir liderlik faktörüdür (Jones ve George 1998: 532; Solomon ve Flores 2003).

Lidere güven, çeşitli bireysel ve organizasyonel sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (DeConinck 2011: 618). Mikro düzeyde, lidere güven, çalışan memnuniyeti, çabası ve performansı, kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş birliği ve takım çalışması, liderlik etkinliği, insan kaynakları yönetimi ve müzakere başarısı gibi sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Olekalns ve Smith 2007: 226). Makro düzeyde güven, örgütsel değişim ve hayatta kalma, girişimcilik, stratejik ittifaklar, birleşmeler ve satın almalar ve hatta ulusal düzeyde ekonomik sağlık için itici bir güçtür (Fukuyama 1995; Fulmer ve Gelfand 2012: 1169).

### 2.3. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu (Kristof-Braun, vd., 2005: 282; Kristof, 1996: 1-49), bir çalışanın bireysel özellikleri ile iş ortamının koşulları arasındaki uyumu varsayar ve iki ana boyut aracılığıyla ifade edilir: 1) çalışanların hedeflerinin, değerlerinin ve ihtiyaçlarının bir kuruluşun bunları gerçekleştirme olanaklarına uyması ve 2) çalışan yetkinlikleri ile bir iş pozisyonunun gereksinimleri arasındaki uyum. Uyum, duygusal ve bilişsel tepkilerle ifade edilen ve belirli bir işin ne kadar yararlı veya faydasız olduğu ile ilgili bir değerlendirme oluşturur. Ayrıca, uyum, bireysel ve durumsal özellikler arasındaki benzerlik veya uyumluluk derecesini ifade eder (Livingstone vd., 1997: 121). Benzerlikler açısından uygunluğu tartışmak mümkündür: örneğin, hedefler, değerler ve inançlar ve aynı zamanda tamamlayıcı olan farklılıklar bağlamında da tartışılabilir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 269). Doğal olarak, uyumu tanımlamak için kullanılan iki perspektifin yani tamamlayıcı ve bütünleştirici perspektifleri birleştiren Kristof (1996: 1-49) tarafından sunulan modele göre, bu unsurların birbirini dışlamasına gerek yoktur. Çalışanlar ile örgütleri arasındaki karakteristik özelliklerin benzeşim düzeyi veya eksik olan kısımlara ilave edilerek bütünleştiriciliği sağlayan kaynaklar ile ifade edilen uyum bütünleştirici uyumken; çalışan ile örgüt arasındaki ihtiyaç-kaynak temininden kaynaklı tatmin edilme düzeyi olarak tanımlanan uyum tamamlayıcı uyum olarak ifade edilmektedir. Teorik olarak, değer uyumu çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemelidir çünkü insanlar kendilerine benzer olanlara daha çok ilgi duyarlar ve onlara güvenirliler (Tsui ve O'Reilly, 1989: 403). Başka bir deyişle, benzer değerlere sahip bireyler, bilişsel işleminin ortak yönlerini ve

olayları yorumlamanın ortak bir yolunu paylaşırlar, belirsizliği azaltır ve kişilerarası ilişkileri iyileştirirler (Kalliath vd., 1999: 1176). Dahası, bir örgütün değerleri orada çalışan çalışanlara yansıtıldığı için (Dutton ve Dukerich, 1991: 519), değer uyumsuzluğu bilişsel uyumsuzluk ve memnuniyetsizlikle sonuçlanır (O'Reilly vd., 1991: 488). Bu nedenle, değer uyumu maksimize edildiğinde çalışan tutumları en olumlu olacaktır. İnsan-çevre uyumu üzerindeki İKY uygulamalarının etkisinin analizi, hem kişi-örgüt uyumu hem de kişi-iş uyumu için bir referans özelliği taşımaktadır. Çünkü kişi- örgüt uyumu ile kişi-iş uyumu arasındaki yakınsamaya rağmen çalışma ortamının bir parçası olan işin ayrı bir kavram olduğu (Kristof, 1996: 5) ve çalışma becerilerinin değerlere ve örgütsel kültüre uygunluğu anlamına gelir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 456). Meta analizler, hem kişi- örgüt uyumunun hem de kişi-iş uyumunun güçlü olduğunu, ancak bu durumun tutumlar ve davranışlar üzerinde belirgin bir şekilde farklı bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir (Kristof-Brown vd., 2005: 283). Kişi- örgüt uyumu, işi bırakma taahhüdü ve niyeti ile güçlü bir ilişkiye sahipken, yüksek kişi-iş uyumu, yüksek düzeyde iş tatmini sağlayabilir. Çok sayıda ampirik çalışma, seçme, eğitim ve geliştirme gibi uygulamalarının kişi- örgüt uyumunun güçlendirilmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir (Boon, vd., 2011: 140). Uygulamalar bir yandan seçim ve eğitim yoluyla belirli bir kişinin yetkinliklerinin gereksinimlere göre ayarlanmasına izin verirken, diğer yandan İKY aracılığıyla organizasyonel değerler, beklentiler ve gereksinimler kişilere iletilmektedir. Uyumluluğu sağlama çabaları aynı zamanda davranış kalıplarını, normları ve kuralları şekillendirmek için bir araçtır ve dahası, ifade edilen değerler ve hedefler olan organizasyon kültürü üzerinde bir etkiye sahiptir (Lee ve Bang, 2012: 130). Gelecekteki bir çalışan, işe alma ve seçme aşamasında halihazırda işin veya örgütün kendi istek ve inançlarına uygunluğunu değerlendirebilir. Araştırmacılar ayrıca, "işe alma ve seçme uygulamalarının, iş arayanların ve kuruluşların birbirleri hakkında bilgi edinmesine ve uygunluk algıları geliştirmesine izin verdiğini" vurgulamaktadır (Cable ve Yu, 2013: 156). Bu durumlar, kişi ve kuruluşlarla ilgili inançların oluşmasını şart koşar, bu da uyum algılarının oluşumunu etkiler. Kişi-örgüt uyumunun olumlu bir değerlendirmesi ve benzerlikler, adayın işe başlama kararıyla sonuçlanır (Cable ve Judge, 1996: 295). Seçim dışında, eğitim ve gelişim gibi uygulamalar da uyumun geliştirilmesine katkıda bulunur (Boon, vd., 2011: 140). Yetkinliklerin iş gereksinimlerine uyumu ile ilgili eksikliklerin giderilmesine izin verir (kişi-iş uyumu). İş tasarımı alanındaki eylemler ve çalışma biçimleri benzer yönleri sahip olabilir. Ekip çalışmasını organize ederek, çalışanlar farklı yetkinliklere sahip olduklarında bile etkili bir şekilde hareket etme olanağına sahip olabilirler. Bu durum, çalışanların mesleki görevleri tamamlamak için gerekli olan farklı bilgi ve becerilere (tamamlayıcı nitelikte olan, böylece belirli bir alandaki bilgi eksikliğinin etkilerini ortadan kaldıran) erişmesine ve böylece tamamlayıcı uyumun artışını etkilemesine olanak tanır (Turek ve Wojtczuk-Turek, 2015).

Memnuniyet duygusu, ihtiyaçların ortaya çıkmasını ve giderilmesini sağlamak için organizasyonel koşullar yaratıldığında yaşanabilir. Aynı zamanda, Edwards ve Shipp'in (2012: 229) vurguladığı gibi "mevcut karşılanmamış ihtiyaç, beklenen tedariklerin bu ihtiyacı karşılaması beklendiğinde performansı motive edecektir". Bu nedenle, ihtiyaç-arz uyumu, iş tutumları (memnuniyet ve bağlılık) yoluyla bağlamsal performansı etkilemektedir.

Uyum analizini özetlemek, yetkinlikler ve iş gereksinimleri, iş tasarımı, hedef formülasyonu ve çalışan bağlılığını kolaylaştıran tutumların yaratılması arasındaki uyumu kapsayan faaliyetlerin tasarlanması için bir temel oluşturabilir. Kurumsal değişiklikler (iş koşulları ve içerik) yoluyla ve / veya çalışanları yeterli yetkinliklerle donatarak kişi-örgüt uyumu ile ilgili farklılıkları ortadan kaldırmak için örgüt içerisinde faaliyetler yürütmek önemli görülmektedir. Öte yandan, artan bir uyum, kuruluş tarafından gönderilen mesajların daha fazla kabul edilmesiyle sonuçlanır (Boon, vd., 2011: 141). Yönetici sistemleri tarafından iletilen sinyaller daha sonra çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılabilir ve desteklenebilir, bu da artan bağlılıklarına ve sonuç olarak daha iyi performansa dönüşecektir.



Yazarlar, kişi-örgüt uyumunun hem çalışanlar hem de işverenler için olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunun altını çizmektedir, örneğin bu uyumun iki önemli sonucu olumlu işgören performansı ve motivasyonudur (Resick vd., 2013: 101).

Edwards ve Shipp (2012: 230), kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performansını şu şekilde belirtmişlerdir:

Benzerlik: Bireyler kendilerine benzeyen başkalarına yardım etmeyi tercih ederler ve yardım bağlamsal performansın önemli bir boyutu olarak kabul edilir,

İhtiyaç-malzeme uyumu: Bağlılık, aidiyet veya netlik için ihtiyaçlar sağlandığında, tamamlayıcı uyumla ilgili kişi ve çevre yapılarına ait uyum düzeyi artabilir. İş performansı ve ihtiyaçları karşılayan ödüller verilebilir. İhtiyaçların karşılanması ölçüsünde memnuniyet artar ve dolayısıyla bağlamsal performans artar,

Talepler-yetenekler uyumu: Benzerlik, karşılıklı bağımlılığı içeren rutin görevlere uygun talepleri geliştirebilir. Talep-yetenekler uyumu sırayla görev performansını etkileyebilir, istenen ödülleri getirebilir, tatmin ve bağlamsal performansa yol açabilir.

Araştırmalar, örgüte yüksek düzeyde uyum gösteren kişilerin istihdam edilmesinin, bu tür bir bireyin örgütün hedeflerine psikolojik bir bağlılığı olması nedeniyle, birey ve örgüt arasındaki sosyal değişim ilişkisinin kalitesinin artmasını sağladığını göstermektedir. Bu durum hem örgütün değerlerinin benimsendiğini hem de karşılıklı güven ilişkisi oluştuğunun resmidir (Tsai, vd., 2012: 486). Lider-üye değişiminin kalitesi, kişi-örgüt uyumu ile örgütle algılanan sosyal etkileşim arasında olumlu bir ilişkinin oluşmasında önemli bir rol oynar (Kim, vd., 2013). Bu ilişki, görev performansı, samimiyet ve benlik saygısı ile desteklendiğinde daha büyük bir olumlu etkiye sahip olacaktır (Lamm vd., 2010: 264).

Yüksek uyumu yakalamış kişi, bir organizasyonda güven, bağlılık ve memnuniyetin öncülüdür ve bunların tümü uyum düzeyinde daha da bir artışa yol açar. Tersine, örgütleriyle herhangi bir ilişkisi olmadığını ve uyumu yakalayamadığını düşünenler, örgüte düşmanlık veya memnuniyetsizlikle yanıt verme eğiliminde olabilirler (Skarlicki ve Folger, 1997: 435). Kişi-örgüt uyumu ile ilgili önceki araştırma sonuçlarında; değerlerini örgütsel kültürüyle uyumlu hale getiren çalışanların, daha yüksek istihdam katılımı sağladığını, iyileştirilmiş örgütsel performans sergilediklerini ve daha iyi iş tutumu gibi işle ilgili daha olumlu sonuçlar deneyimlediklerini ve örgüt ortamında kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu vurgulamıştır (Vilela vd. 2008: 1006). Uyumu yakalamış çalışanlar örgütlerinde kendilerini giderek daha rahat hissederler, ekip çalışmalarına katılma olasılıkları da o kadar artar (Lamm vd., 2010: 264). Bazı araştırmalar da kişinin örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Khaola ve Sebotsa, 2015: 68).

#### 2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Psikolojik sözleşme kişi-örgüt uyum düzeylerinin belirleyicilerinden bir tanesidir. Yani, çalışanların örgütlerine olan psikolojik bağlılıkları ve sadakatlerini etkileyen, yazılı olmayan psikolojik sözleşme bir bakımdan kişi-örgüt uyumunun alt kategorizelerinden bir tanesidir denilebilir. Astahkova (2016: 957), kişi-örgüt uyumunu kişi ile örgütü arasında kurulan psikolojik sözleşmede bir alt boyut olarak nitelendirmiştir. Aynı şekilde McDonald ve Makin (2000: 86) da psikolojik sözleşmede kişinin örgütüyle olan uyumluluk düzeyinin belirli oranda görüldüğünü söylemişlerdir. Guliyeva (2018: 130) da konaklama işletmelerde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında, psikolojik sözleşme ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça kişi-örgüt uyum düzeyleri de artmaktadır. Bu araştırmalardan yola çıkarak çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

h1: Psikolojik Sözleşmenin Kişi Örgüt Uyumu üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Çalışanlarla örgütleri arasındaki psikolojik sözleşme ve örgütsel güven algısı, etkinlik ve verimlilik noktasında düzey belirleyici faktörlerdendir. Guest ve Conway (1998), güven duygusunun psikolojik sözleşme için bir temel teşkil ettiğini söylemişlerdir. Beklenen bir davranışın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, kişinin önceki eylemlerine bakılarak tahmin edilmeye çalışılır, tutarlı sonuçlara varılması da güven duygusunu geliştirir (Bryk ve Schneider, 2002). Aslına bakılırsa psikolojik sözleşmeler çalışanlara yöneticileriyle olan ilişkilerinde bir güven hissi yaratırken, yöneticilere de çalışanları sıkı bir gözetim olmaksızın yönetme imkânı tanır (Shore ve Tetrick, 1994). Her iki değişkenin de yönetici ve çalışanların tutum ve davranış değişikliği ile yeniden yapılabileceği de unutulmamalıdır. Lester ve arkadaşları (2000: 2) oluşan güven kaybı ile psikolojik sözleşme ihlalinin oluşacağını ve performansın ciddi oranda etkileneceğini ortaya koymuşlardır. Bir başka araştırmada da psikolojik sözleşmenin güven duygusu üzerinde belirleyici bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jafri, 2012: 29). Yöneticiye başlarda duyulan güven ile yöneticinin psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesi arasındaki çalışan algısını araştıran Robinson (1996: 576), iki temel soruna vurgu yapmıştır: 1) eğer çalışan yöneticisine güvenmiyorsa yönetici psikolojik sözleşme ihlali yapmasa bile çalışan duruma olumsuz bakma eğiliminde olacağından psikolojik sözleşme ihlali yapıldığı sonucuna varabilir, 2) eğer çalışan yöneticisine güveniyorsa psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşse de bu durumu görmezden gelebilir veya hiç fark etmeyebilir. Güven duygusu yüksek olduğunda kişi karşısındakinin iyi niyetinden emin olacağı düşünülmektedir. Psikolojik açıdan bu şekilde tatmin olan çalışanların verimlilikleri de artabilir. Alan yazında, psikolojik sözleşme ile güven arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit eden başka çalışmalar da mevcutken (Korkmazıyrek, 2020; Yılmaz, 2012; Clinton ve Guest, 2004), psikolojik sözleşme ihlali ile güven arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit eden çalışmalar da mevcuttur (Dulac ve diğerleri, 2008). Bu araştırmalardan yola çıkarak çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

h2: Psikolojik Sözleşmenin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Olumlu Yönde Etkisi Vardır.

Yılmaz ve arkadaşları (2019), hemşireler üzerine yaptıkları çalışmalarında yöneticiye duyulan güven ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Örgütteki verimlilik şartlarından bir tanesi de çalışanların yöneticileri ve örgütleriyle uyum içerisinde çalışmasıdır. Çalışan bireyler örgüt içerisinde mesai arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmek isterler, bu güven ilişkisi inşa edildiğinde de performansları olumlu yönde gelişecektir. Gibson ve Petrosko (2014) da araştırmalarında, çalışanların yöneticilerine duydukları güven sayesinde daha fazla tatmin duygusu yaşayacaklarını ve ayrıca güven inşa etmede hata yapan yöneticilerin de iş tatminsizliğine yol açacaklarını belirtmiştir (Gibson ve Petrosko, 2014). Örgüt ile çalışan arasında bir köprü görevi gören yöneticiler örgütün amaçlarını ve politikalarını çalışanlara iletmekle yükümlüdürler. Bu etkileşim içerisinde çalışan birey yöneticisiyle kurduğu iletişimden çıkarımlarda bulunarak güvenle ilgili yargılarda bulunabilir. Şayet çalışanlar yöneticilerine güvenirlerse bu güveni tüm örgüte genelleyebilirler (Tan ve Tan, 2000). Olumlu bir genelleme durumunda çalışanların örgütsel uygulamalara daha rahat uyum sağlayabilecekleri değerlendirilmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

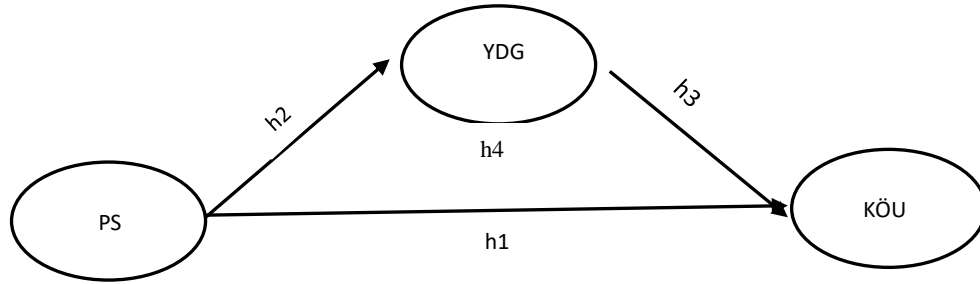
h3: Yöneticiye Duyulan Güvenin Kişi Örgüt Uyumu Üzerinde Olumlu Yönde Etkisi Vardır.

Alan yazında araştırma değişkenlerinin hepsinin bir arada test edildiği başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisini test etmek üzere de çalışmanın son hipotezi kurulmuştur.

h4 : Yöneticiye Duyulan Güvenin Psikolojik Sözleşmenin Kişi Örgüt Uyumuna Etkisinde Aracılık Rolü Vardır.

Yukarıda açıklanan teorik çerçeve ve araştırmalardan yola çıkarak, psikolojik sözleşmenin kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık test etmek amacıyla oluşturulan model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### 3. Veri Seti ve Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Araştırmaya, devlet üniversitelerinde görevli 236 akademisyen katılmıştır ve gerekli izinler ilgili kurumlardan alınmıştır. Katılımcıların yaşları 25 ve altında 21 kişi (%8,9), 26-35 arası 151 kişi (%64), 36-45 arası 45 kişi (%19,1), 46-55 arası 18 kişi (%7,6) ve 56 ve fazlası 1 kişi (%4) 'dir. Kurumda çalışma süreleri 0-5 yıl arası 97 kişi (%41,1), 6-10 yıl arası 97 kişi (%41,1), 11-15 yıl arası 19 kişi (%8,1), 16-20 yıl arası 16 kişi (%6,8) ve 21 yıl ve daha fazla olan 7 kişi (%3)'dür. Katılımcılardan 2 kişi lise (%8),13 kişi önlisans (%4), 155 kişi lisans (%65,7), 62 kişi yüksek lisans (%26,3) ve 16 kişi doktora (%6,8) mezundur. Katılımcıların 221'i (% 93,6) erkek, 15'i (% 6,4) ise kadındır. Veriler ölçüm araçlarının yüz yüze uygulanması ile toplanmıştır.

#### 3.2. Ölçüm Araçları

##### 3.2.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği (PS)

Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,92 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklın değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması ( $\chi^2=26,854$   $p=,139$ ,  $sd=20$ ,  $\Delta\chi^2/sd=1,343$ ,  $RMSEA=,038$ ,  $CFI=,99$ ,  $IFI=,99$ ,  $GFI=,97$ ) (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: "Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir", "Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir".

##### 3.2.2. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği (KÖU)

Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,84 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklın değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması ( $\chi^2=,005$   $p=1,00$ ,  $sd=3$ ,  $\Delta\chi^2/sd=,002$   $RMSEA=,000$ ,  $CFI=1,00$ ,  $IFI=1,00$ ,  $GDI=1,00$ ) (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: "Kişisel değerlerim, çalıştığım kurumun değerleri ile iyi bir uyum içindedir", "Çalıştığım kurum temel ihtiyaçlarımı karşılamaktadır".

##### 3.2.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği (YDG)

Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklın değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması ( $\chi^2=4,471$   $p=,215$ ,  $sd=3$ ,  $\Delta\chi^2/sd=1,490$   $RMSEA=,046$ ,  $CFI=,99$ ,  $IFI=,99$ ,  $GFI=,99$ ) (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: "Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir", "Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum".

#### 4. Ampirik Bulgular

Araştırmada kullanılan verilerin analizlerine geçmeden önce ilk olarak verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık çarpıklık değerleri kontrol edilerek yapılmıştır. Değerler -1 ve +1 arasında olduğundan normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir (Tbachnick ve Fidell, 2013). Daha sonra SPSS programında ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlara bakılmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri tablo-1'dedir. Tüm değişkenlerin birbirleriyle olumlu yönde anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

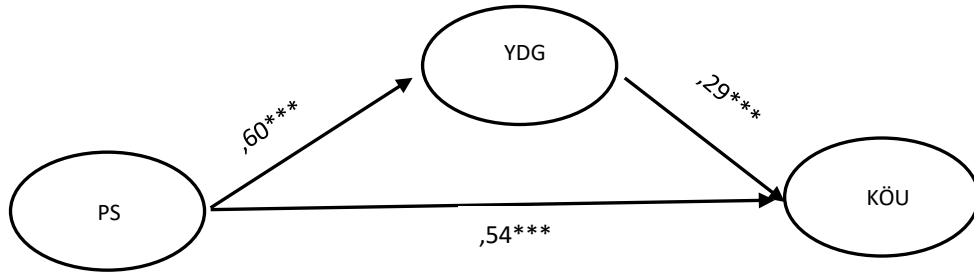
Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	St.S.	1	2	3
1 Psikolojik Sözleşme	3,35	,80	1		
2 Kişi Örgüt Uyumu	3,82	,71	,634**	1	
3 Yöneticiye Duyulan Güven	3,62	,88	,579**	,570**	1

\*\* p<0,01

Hipotezlerin test edilmesi için AMOS yazılımı ile yol analizi yapılmıştır. Yol analizinde kullanılan modelin uyum değerlerinin iyi olduğu görülmüştür ( $\chi^2=218,538$ ,  $p=,000$ ,  $sd=136$ ,  $\Delta\chi^2/sd=1,607$ ,  $CFI=,98$ ,  $IFI=,98$ ,  $GFI=,91$ ) (Meydan ve Şeşen, 2011). Yol analizi sonucunda (Şekil-2) psikolojik Sözleşmenin Kişi Örgüt Uyumu üzerinde ( $\beta=,57$ ,  $p<0,001$ ) ve Yöneticiye Duyulan Güven üzerinde ( $\beta=,60$ ,  $p<0,001$ ) olumlu yönde etkili olduğu, Yöneticiye Duyulan Güvenin de Kişi Örgüt Uyumu üzerinde ( $\beta=,29$ ,  $p<0,001$ ) olumlu yönde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakarak h1, h2 ve h3'ün kabul edildiği söylenebilir.

Şekil 2: Yol Analizi Sonucu



\*\*\*P<0,001

MacKinnon vd. (2002), Cheung ve Lau (2008) ve MacKinnon (2008), aracılık testlerinde gizil değişkenler kullanıldığı durumlarda doğrusal regresyon yerine yapısal eşitlik modellemesi kullanılmasının daha uygun olacağını belirtmektedir. Bu nedenden dolayı aracılık etkisi AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. Aracılık testi yapılırken, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen süreç takip edilmiştir. Bu süreçte göre aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için (1) Bağımsız değişkenin (psikolojik sözleşme) bağımlı değişken (Kişi örgüt uyumu) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı; (2) Aracı değişkenin (Yöneticiye duyulan güven) bağımlı değişken (Kişi örgüt uyumu) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı; (3) Bağımsız değişkenin (Psikolojik Sözleşme) aracı değişken (Yöneticiye duyulan güven) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı; (4) ve son olarak ise bağımsız değişkenin (Psikolojik Sözleşme) bağımlı değişken (Kişi Örgüt Uyumu) üzerindeki etkisinin aracı değişkenin (Yöneticiye duyulan güven) denkleme dahil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken veya anlamsızlaşırken, aracı değişkenin de bağımsız değişken

üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir. İlk üç koşulun sağlandığı, dördüncü koşulun kısmen sağlandığı ve tam aracılık etkisi olmadığı görülmektedir. Ancak kısmi aracılık etkisi olabileceğinden, bu etkinin testi için bağımsız değişkenin (Psikolojik Sözleşme) bağımlı değişken (Kişi Örgüt Uyumu) üzerinde dolaylı (indirect) ve anlamlı etkisine bakılmış ve doğrudan etkisinin ( $\beta=,54$ ,  $p<0,001$ ) olduğu durumda dolaylı etkinin ( $\beta=,18$ ,  $p<0,001$ ) olduğu belirlenmiştir. Kısmi aracılığın anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel, Ariel ve Goodman testi uygulanmış ve yöneticiye duyulan güvenin psikolojik sözleşme ile kişi örgüt uyumu ilişkisinde kısmi aracılık etkisi (sırasıyla,  $Z = 3.608, 3.586, 3.631$ ,  $p < .001$ ) olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre  $H_4$  kısmen kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç

Psikolojik sözleşme, kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven kavramlarının ilk kez önerilmesinden bu yana istihdam ilişkilerinde önemli ölçüde değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişkenlerin kavramsallaştırmasında dinamizmi ön plana çıkarmak, istihdam ve diğer değişim biçimleriyle ilgili anlayışımızı doğru şekilde yansıtmaya ve bilgilendirme yeteneğimizi de güçlendirecektir. Vaatler ve beklentiler, psikolojik sözleşmeyi oluşturan algılanan yükümlülüklerin öncülleri olarak konumlanmaktadır. Psikolojik sözleşme çalışanlara ve yöneticilere ilişki kurarken, geliştirirken ve değiştirirken hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda rehberlik etmektedir. Psikolojik sözleşmelerin dinamik doğası göz önüne alındığında hem çalışan hem de işveren, "karşılıklı" yükümlülüklerinin nasıl anlaşılacağına dair çıkarımlarla birlikte hedeflere doğru ulaşmaya dikkat etmelidir. Her iki taraf da karşılıklı anlayışı doğrulamak için aralarında kurulan psikolojik sözleşme ile ilgili inançlarını düzenli olarak test etmelidir (Tomprou ve Hansen, 2018). İşveren tarafından, bu çabalar, paylaşılan bilgi ve anlayışı sağlamak ve değişen deneyimlerin ve politikaların sonuçlarını aktarmak için düzenli görüşmeler ve yapılacak toplantılar şeklinde olabilir. Çalışan için ise, yöneticisini ve iyi bilgilendirilmiş olan çalışma arkadaşlarını periyodik şekilde yapılacak kontroller ile sağlayabilir. Her iki taraf da gelecekteki ihtiyaçları ve gelişen hedefleri karşılamanın yollarını tahmin etmek için çalışabilir. Büyükyılmaz (2013) da, araştırmasında akademisyenlerin ekonomik ihlalden daha çok duygusal ihlalleri önemseydiğini ve psikolojik sözleşme ihlali durumunda işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucunu bulmuştur. Yine akademisyenler üzerinde yapılan bir başka çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde anlamlı etkilediği ortaya konmuştur (Kılıçaslan, 2017). Büyükyılmaz ve Çakmak'ın (2015) devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde demografik değişkenler açısından algılanan psikolojik sözleşme ihlalindeki farklılık durumu tespiti yaptıkları araştırmanın sonucuna göre; psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel unsurlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, üniversite ve üniversitede çalışma süresi değişkenlerinin farklılaştırıcı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Kuluoğlu ve Karadağ (2019), akademisyenleri örneklem olarak ele aldıkları çalışmalarında, akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlallerinin bağlılık ve ayrılma niyetini arttırdığını tespit etmişlerdir. Sökmen ve Bıyık (2016) yaptıkları çalışmada, akademisyenlerin kişi-örgüt uyumları ile bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Örgütsel bağlılığın artması durumunda akademisyenlerin kişi-örgüt uyum düzeyleri de artacaktır. Eğitimciler üzerinde yapılan bir başka çalışmada, kişi-örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyet ve kıdem durumuna göre değişip değişmediği araştırılmış ve sonucunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir (Sarıboğa vd., 2019). Yılmaz ve Akgün (2019) eğitimcilerin örgütsel dışlanmaları ile örgüte uyumları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Tolay (2020), çalışmasında yardımsever liderliğin yöneticiye duyulan güven duygusunu artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Yine akademisyenler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, örgütsel adalet ve yönetici desteğinin güven duygusunu arttırdığı ortaya konulmuştur (Aksoy, 2017).

Tüm bu araştırmalar kapsamında, yukarıda belirtilen psikolojik sözleşme, kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven konuları çerçevesinde; akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin kişi-örgüt uyum düzeylerine olumlu katkı bulunacağı temel varsayımından hareket edilerek dizayn edilen bu araştırmada yapılan analizlerle çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda yapılan yol analizinde genel olarak ortaya çıkan sonuç,

akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumları ile kişi-örgüt uyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğudur. Ortaya çıkan bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Guliyeva, 2018; McDonald ve Makin, 2000; Astahkva, 2016) ve araştırmanın literatür kısmında belirtildiği üzere genel olarak teoriyle uyumlu bir yönelimi ifade etmektedir. Buna göre, akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumlarına ilişkin olumlu kanaatleri arttıkça kişi-örgüt uyum düzeyleri de olumlu yönde değişmektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin bir aracılık etkisine sahip olup olmadığı da incelenmiştir ve sonucunda kısmi aracılık etkisi saptanmıştır. Araştırmada aracı değişken olarak ele alınan yöneticiye duyulan güven ile psikolojik sözleşme arasında ve yine yöneticiye duyulan güven ile kişi-örgüt uyumu arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ortaya çıkan bu sonuçların literatürdeki diğer çalışmalarla da uyumlu olduğu görülmüştür (Jafri, 2012; Korkmazıyrek, 2020; Yılmaz, 2012; Clinton ve Guest, 2004; Dulac ve diğerleri, 2008; Yılmaz ve arkadaşları, 2019).

Üniversiteler de birer örgütsel yapı çerçevesinde işleyişlerine devam ettikleri için, başarılı bir yönetimle toplumdun aldıkları ve tekrar topluma daha vasıflı olarak kazandırdıkları öğrencilerin yetişmesinde büyük bir etki alanına sahiptirler. Sorumlulukların yerine getirilmesinde bazen formal yapıdan daha çok informal yapılar önem arz eder. Bu nedenle her örgüt personelinin iş sözleşmesi dışındaki beklentilerini, algılarını ve tutumlarını iyi analiz edip, içinde bulunulan durum kendi ve örgüt yararına çevirebilmelidir.

Elde edilen bu bulgular gerek kamu gerekse özel sektördeki kuruluşlar için yol gösterici olabilecektir. Araştırma bazı kısıtlar nedeniyle sadece Ankara'da faaliyet gösteren üç kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular hem ulusal hem de uluslararası yazında önemi artan psikolojik sözleşme, kişi-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven konularının örgütler tarafından daha çok dikkat edilmesi gereken konular arasında yerini almalıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu değişkenler vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yinelenerek bir kıyaslama yapılabilir.

#### Kaynakça

- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda Adalet ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. and Bolino, M. C. (2017). Understanding the Changing Nature of Psychological Contracts in 21st Century Organizations: A Multiple-Foci Exchange Relationships Approach And Proposed Framework. *Organizational Psychology Review*, 7, 4–35.
- Altman, B. W. and James E. P. (1996). *BEYOND THE SOCIAL CONTRACT: An Analysis of Executives' Views at 25 Large Companies*. In Douglas T. Hall (ed.), *The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*: 46-71. San.
- Anderson, N. and Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–647.
- Arnold, J. (1996). The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511–520.
- Astahkva M.V. (2016). Explaining the Effects of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organizational Commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 169(2) 956-963.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. and Paauwe, J. (2011). The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining The Role of Personorganization and Person-Job Fit. *International Journal of Human Resources Management*, 22(1), 138–162.
- Bryk, A. S. and Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Büyükyılmaz, O., (2013). Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında *Karşılaştırmalı Analizi*. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Cable, D .M. and Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294– 311.
- Cable, D. M. and Yu, K. Y. T. (2013). *How Selection and Recruitment Practices Develop The Beliefs Used To Assess Fit*. In Ch. Ostroff, T. A. Judge (Eds.), *Perspectives On Organizational Fit* (pp. 155–181). New York: Psychology Press,
- Caldwell, C. and Hasan, Z. (2016). Covenantal Leadership and The Psychological Contract Moral Insights for The Modern Leader. *The Journal of Management Development*, 35(10), 1-11.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Personorganization Fit. *Academy of Management Journal*, 14,333-349.
- Cheung, G.W. and Lau, R.S. (2008). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Modeling. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Clinton, M. and Guest, D. E. (2004). *Fulfillment of the Psychological Contract And Associated Work Attitudes: The Role Of Fairness And Trust*. Paper Presented at the BPS Division of Occupational Psychology Conference, Stratford, UK
- Conway, N. and Coyle-Shapiro, J.A.M. (2012). The Reciprocal Relationship Between Psychological Contract Fulfillment and Employee Performance and The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Crawshaw, J. and Brodbeck, F. (2011). Justice and Trust as Antecedents of Careerist Orientation. *Personnel Review*, 40(1), 106-125.
- DeConinck, J. B. (2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617–24.
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Iplcations for Research Andpractice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-28.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.M., Henderson, D. J. and Wayne, S. J. (2008). Not All Responses to Breach are the Same: The İnterconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management*, 51 (6), 1079-1098.
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on The Mirror: Image and İdentity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.

- Edward, J. (1991). Person–Job Fit: A Conceptual İntegration, Literature Review, and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Edwards, J. R. and Shipp, A. J. (2012). *The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An İntegrative Theoretical Framework*. In Ch. Ostroff & T. A. Judge (Eds.) *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). New York: Psychology Press.
- Fulmer, C. A., and Gelfand, M. J. (2012). At What Level (And İn Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4),1167- 1230.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gibson, D. And Petrosko, J. (2014). Trust in Leaderandits Effect on Job Satisfaction and in Tent to Leave in a Healthcaresetting. *New Horizons in Adult Educationand Human Resource Development*, 26(3), 3-19.
- Guest, D. E. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664.
- Guest, D. E., and Conway, N. (1998). *Fairness At Work And The Psychological Contract: The Fourth Annual IPD Survey Of The State Of The Employment Relationship*. Institute of Personnel and Development.
- Guliyeva, D. (2018). Psikolojik Sözleşme, Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Çekicilik ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi; Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1989). Strategic İntent. *Harvard Business Review*, May-June, 63–76.
- Hansen, S. D. and Griep, Y. (2016). *Organizational Commitment And İts Related Constructs: Psychological Contracts*. In J. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 119–132). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Hart, D.W. and Thompson, J.A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-332.
- Hussain, A. (2014). The Relationship Between Breach of Psychological Contract and Workplace Deviant Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2),25-37.
- Jafri, H. (2012). Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour And Trust. *Psychology Study*, 57 (1), 29–36.
- Johnson, J.L. and O’Leary Kelly, A.M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jones, R.G. and George, M.J. (1998). The Experience and Evolution of Trust: İmplications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-46.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. and Strube, M. J. (1999). A Test of Value Congruence Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175–1198
- Khazanchi, S., and Masterson, S. S. (2011), Who and What İs Fair Matters: A Multi-Foci Social Exchange Model of Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86-106.
- Khaola, P. P. and Sebotsa, T. (2015). Person-Organization Fit, Organisational commitment and Organizational Identification. *Danish Journal of Management and Business Sciences*, 67-74.



- Kılıçaslan, S. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 191-225.
- Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions To Unfair Processes And Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307.
- Knoll, D. L. and Gill, H. (2011). Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313-330.
- Korkmazıyrek, Y. (2020). Örgütsel Güven ve Psikolojik Sözleşme İlişkisinde Profesyonel Bürokrasi Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kouzes, J. And Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An İntegrative Review Of İts Conceptualizations, Measurement, And İmplications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Braun, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005). Consequences Of İndividuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, And Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kulualp, H. ve Karadağ, D. (2019). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R. and Cable, D. M. (2003). Breach and Fulfillment of The Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56, 895–934.
- Lamm, C., Meltzoff, A.N. and Decety, J. (2010). How Do We Empathize With Someone Who İs Not Like Us? A Functional Magnetic Resonance İmaging Study. *J Cogn Neurosci*, 22, 362-376.
- Lauver, K. J. and Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454–470.
- Lee, J. W. and Bang, H. (2012). High Performance Work Systems, Person-Organization Fit And Organizational Outcomes. *Journal of Business Administration Research*, 1(2), 129–138.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., and Bloodgood, J. M. (2000). *Supervisor and Subordinate Views of Psychological Contract Fulfillment: The Impact of Perceptual Differences on Employee Work Attitudes and Behaviors*. in: Proceedings of the Academy of Management Proceedings, 1- 6.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. and Bies, R.J. (1998). Trust and Distrust: New Relationship and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-58.
- Lewis, J., and Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, Vol. 63, pp. 967- 985.
- Livingstone, L. P., Nelson, D. L. and Barr, S. H. (1997). Person-Environment Fit and Creativity: an Examination of Supply-Value and Demand-Ability Versions of Fit. *Journal of Management*, 23(2), 119–146.
- Louis, M. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251.
- Luhmann, N. (1988). *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives*. In Gambetta, D. G. (Ed.), Trust; Basil Blackwell, New York, NY, 94-107.

- MacKinnon, D.P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. and Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83- 104.
- MacLean, T., Litzky, B. and Holderness, D. (2015). When Organizations Don't Walk Their Talk: A Cross-Level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programs Affects Organizational Members. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 351-368.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, D.F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R.C. and Davis, J.H. (1999). The Effect of The Performance Appraisal System on Trust For Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 1, pp. 123-136.
- McEvily, B., and Tortoriello, M. (2010). Measuring Trust In Organisational Research: Review and Recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Montes, S. D. and Zweig, D. (2009). Do Promises Matter? An Exploration of the Role of Promises in Psychological Contract Breach. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1243–1260.
- Muchinsky, P. M. and Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
- O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person– Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516
- Olekalns, M. and Smith, P. (2007). Loose With The Truth: Predicting Deception in Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 225–238.
- Olson, J. M., Roese, N. J. and Zanna, M. P. (1996). *Expectancies*. In E. T. Higgins, & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 211–238). New York, NY: Guilford.
- Özler, E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Pervin, L. A. (1989). Persons, Situations, Interactions: The History of a Controversy and a Discussion of Theoretical Models. *Academy of Management Journal*, 14, 350-360.
- Poon, J. M. (2013). Effects Of Benevolence, Integrity, and Ability on Trust-In-Supervisor. *Employee Relations*, 35(4), 396 – 407.
- Primeaux, P., Karri, R. and Caldwell, C. (2003). Cultural Insights to Organizational Justice – A Preliminary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 187-199.
- Resick, Ch. J., Giberson, T. T., Dickson, M. W., Wynne, K. T. and Bajdo, L. M. (2013). *Personorganizational Fit, Organizational Citizenship, And Social-Cognitive Motivational Mechanisms*. In A. L. Kristof-Brown and J. Billsberry (Eds.) *Organizational Fit. Key Issues and New Directions* (pp. 99–123). Chichester: UK: Wiley-Blackwell.

- Robertson, R., Gockel, C., and Brauner, E., (2013). Trust Your Teammates or Bosses? Differential Effects of Trust on Transactive Memory, Job Satisfaction, And Performance. *Employee Relations*, Vol. 35 No. 2, 222-242.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of The Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or “Much to Do About Nothing”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 261–290.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contract in Organization: Understanding Written and Unwritten Agreements*, 1st ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Rousseau, D. M. (1998). The “Problem” of The Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665–671.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, C. Camerer. (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Acad. Management Rev.* 23(3) 393–404.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. and Tomprou, T. (2016). A Dynamic Phase Model of Psychological Contract Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (9).
- Rubin, J. Z. and Brown, R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York, NY: Academic Press.
- Schalk, R. and Roe, R. (2007). *Towards A Dynamic Model of Psychological Contract Violation*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Schein, E.H. (1965). *Organisational Psychology*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ
- Schneider B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 14,437-453
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Selznick, P. (1994). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, California University Press, Berkeley, CA.
- Sendjaya, S. and Pekerti, A. (2010). Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. İçinde C. Cooper, ve D. Rousseau (Ed), *Trends in Organizational Behavior*, 1: 91-109, New York: Wiley.
- Sims, R. R. (1994). Human resources management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resources Management*, 33, 373-382.
- Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997). Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Solomon, R.C. (1993). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, New York, NY.
- Solomon, R. C., and Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*. İstanbul: Mess Yayınları.

- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-226.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (Sixth Edition)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Tan, H. H. and Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and trust in Organization, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241.
- Tomprou, M. and Hansen, S. D. (2018). *Addressing Psychological Contract Disruptions During Organizational Change: Managing Goals, Zone of Negotiability, and Social Network Activation*. In P. Petrou, & M. Vakola (Eds.), *The psychology of organizational change*. Routledge-Taylor & Francis.
- Thompson, J.A. and Bunderson, J.S. (2003). Violations of Principle: İdeological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 571-586.
- Thompson, J. and Hart, D. (2006). Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 68 No. 3, pp. 229-241.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change*, New York.
- Tsai, W. Ch., Chen, H. Y. and Chen, Ch. Ch. (2012). Incremental Validity of Person-Organization Fit Over The Big Five Personality Measures. *The Journal of Psychology*, 146(5), 485–509.
- Tsui, A. S. and O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402–423.
- Turek, D. and Wojtczuk-Turek, A. (2015). HRM Practices Influence Organizational Citizenship Behavior? Mediating The Role of Personorganizational Fit, Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Erişim Adresi: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-531.pdf>,
- Valentine, S., Godkin, L. and Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment and Person–Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349–360.
- Vanhala, M. and Ahteela, R. (2011). The Effect of HRM Practises on Impersonal Organization Trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888.
- Vilela, B. B., Gonzalez, J. A. V. and Ferrin, P. F. (2008). Person–Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor–Salesperson Data Set in a Spanish Context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005–1019.
- Whitney, J.D. (1994). *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality*, McGraw-Hill, New York, NY
- Woodrow, C. and Guest, D. E. (2017). Knowledge Acquisition and Effective Socialization: The Role of The Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 90 (4).
- Yılmaz, A. 2012. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, A., Eren, H. ve Yıldırım, A. (2019). Hemşirelerde Yöneticiye Güvenin Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4).

---

**THE MEDIATION EFFECT OF TRUST IN THE MANAGER IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND PERSON  
ORGANIZATIONAL FIT: A RESEARCH ON ACADEMICIANS**

---

**Extended Abstract**

**Aim:** Rousseau (1995) explained that the psychological contract includes extended features of a formal agreement between parties, but also goes beyond this agreement to include unwritten assumptions found in working relationships.

Trust defines the trustor as the willingness of one party (trustor) to be vulnerable to the actions of another party (the trustee), regardless of the ability to monitor and control the other party, as based on the trustee's expectation that he will perform regardless of his ability to perform a particular action that is important to the trustor, (Rousseau et al., 1998).

Person-organization fit (Kristof-Braun, et al., 2005; Kristof, 1996) assumes the harmony between the individual characteristics of an employee and the conditions of the work environment and is expressed through two main dimensions: 1) employees' goals, values and needs match an organization's possibilities to achieve them and 2) harmony between employee competencies and the requirements of a job position.

The purpose of this study is to reveal the mediating effect of trust in leader on the effect of psychological contract on person-organization fit. These hypotheses will be tested to carry out the aim of the study:

h1: Psychological Contract has a positive effect on Person-Organization Fit.

h2: Psychological Contract has a positive effect on Trust in Leader.

h3: Trust in the Leader has a positive effect on the Person-Organization Fit.

h4: Trust in Leader has a mediating role on the effect of the Psychological Contract on Person-Organization Fit.

**Method(s):** The research data were collected by convenience sampling method from 236 academicians working in some state universities in Ankara. The scale consisting of 9 questions developed by Robinson and Rousseau (1994) was utilized to measure the perception of the Psychological Contract; the scale consisting of 5 questions developed by Nyhan and Marlowe (1997) was utilized to measure the perception of Trust in Leader and the scale developed by Edward (1991) and revised by Valentine et al. (2002) consisting of five questions was utilized to measure the perception of Person-Organisation Fit. The coefficients of internal consistence of the scales are determined as 0,92, 0,84 and 0,94. The single factor structure of the each scales was confirmed by confirmatory factor analysis (CFA) in the AMOS program. It was seen that the scales fit were good as a result of CFA. Data were subjected to correlation and regression-based path analyzes to test the hypotheses.

**Findings:** All variables have a significant positive relationship with each other. Path analysis was performed via AMOS to test the hypotheses. It was observed that the fit values of the model used in the path analysis were good ( $\chi^2 = 218,538$ ,  $p = ,000$ ,  $sd = 136$ ,  $\Delta\chi^2 / sd = 1,607$ ,  $CFI = ,98$ ,  $IFI = ,98$ ,  $GFI = ,91$ ) (Meydan and Şeşen, 2011). As a result of the path analysis the psychological contract has a positive effect on the Person-Organization Fit ( $\beta = ,57$ ,  $p < 0,001$ ) and Thrust in Leader ( $\beta = ,60$ ,  $p < 0,001$ ) and it is seen that Thrust in Leader has a positive effect on the Person-Organization Fit ( $\beta = ,29$ ,  $p < 0,001$ ). Based on these results, it can be said that h1, h2 and h3 are accepted. The indirect and significant effect of the independent variable (Psychological Contract) on the dependent variable (Person-Organization Fit) was examined and the indirect effect was found as  $\beta = ,18$  ( $p < 0,001$ ) in the case of its direct effect  $\beta = ,54$  ( $p < 0,001$ ). To test whether partial mediation effect is

significant, Sobel, Ariel and Goodman tests were applied and it was found that trust in leader has a partial mediating effect ( $Z = 3.608, 3.586, 3.631, p < .001$ , respectively) in the relationship between psychological contract and person-organization fit. According to this result, h4 was partially accepted.

**Conclusion:** According to the findings, it was determined that there is a significant relationship between the attitudes of academic staff towards psychological contract and the level of person-organization fit. Accordingly, as the positive opinions of academic staff about their attitudes towards psychological contract increase, the level of person-organization fit changes positively.

In addition, it was also examined whether the trust in leader has a mediating effect on the effect of psychological contract on the person-organization fit, and as a result, the partial mediation effect was determined. All these results were found to be consistent with other studies in the literature (Jafri, 2012; Korkmazıyürek, 2020; Yılmaz, 2012; Clinton & Guest, 2004; Jafri, 2011; Dulac et al., 2008; Yılmaz et al., 2019, Guliyeva, 2018; McDonald & Makin, 2000).

---