



THE EFFECT ON TRUST TO ORGANIZATION AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016.353

Bilal Cankir

Kirklareli University. bilalcankir@klu.edu.tr

ABSTRACT

Psychological contract is non-physical agreement is in addition to economic agreements on wages and working conditions. Employees assure to work, and loyalty with this non-physical treaty and they expect safety, respectful relationship, better status. The definition of trust weaved in this research is the willingness of a party to be defenseless to the actions of another party relied on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to show or control that other party (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Schoorman, ve Davis, 2007). The aim of this study is to determine the public employees working in Eskişehir the effect on trust to organization and their psychological contract violation. In this study, approximately 120 public employees working in Eskişehir survey be conducted. In this study, survey questions will emanate psychological contract violation scale made by Robinson and Rousseau (1994), organizational trust scale is Nyhan and Marlow (1997). According to the results found that the trust of the employees and the administrators decreases when the employees have violated the psychological contract.

Keywords : Psychological contract, organizational trust, expectation management

JEL Classification : M10, M12, M14

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTE OLAN GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÖZET

Psikolojik sözleşme yazılı olmayan anlaşmalardır. Bu anlaşmaya göre çalışan, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; ile çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklemektedir. Örgütsel güven ilişkiler sonucu ortaya çıkan beklentilere dayalı bir kavram ve kişilerin ilişkilerinde risk alabilme durumları olarak tanımlanmıştır (Mayer vd., 1995; Schoorman, ve Davis, 2007). Çalışmanın amacı Eskişehir’de çalışmakta olan kamu görevlilerinin yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalinin çalıştıkları örgüte olan güvenlerindeki etkisini belirlemektir. Bu çalışma kapsamında Eskişehir’de çalışan yaklaşık 120 kamu görevlisine anket çalışması yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali Robinson ve Rousseau (1994), örgütsel güven ise Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve İşcan ve Sayın (2010) tarafından da kullanılan ölçek soruları ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zaman örgüte ve yöneticilerine olan güveninin azaldığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Psikolojik sözleşme, örgütsel güven, beklenti yönetimi

JEL Sınıflandırılması : M10, M12, M14

1. GİRİŞ

Dünyadaki değişimin hızı hiçbir zaman şimdiki kadar daha hızlı olmamıştı. Değişim neredeyse her alanda olduğu gibi iş ve işin unsurları olan çalışan, örgüt ve diğer alanlarda da görülmüştür. Yakın döneme kadar çalışan, bir iş yerinde tam zamanlı olarak ücret karşılığında görev yapan kimse, personel, eleman (TDK, 2016) anlamına gelmekteydi. Ancak şu anda çalışanlar dış kaynak kullanılarak (outsourc), kısmi zamanlı (part-time) gibi ya da esas (core), yan iş (peripheral) veya ağı (network) bir parçası olmak üzere değişik şekillerde çalışmaktadır (Rousseau, 1995). Bu süreçte örgütler de değişmiştir. Örgüt; Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK, 2016) anlamına gelmekteydi. Ancak günümüzde örgütler sınırları katı birer tüzel kişilik olmaktan çıkmakta ve birer iş birimleri veya profesyonel hizmet ağları gibi forma girmeye başlamışlardır (Rousseau, 1995). Yönetimin de bu anlamda değişime uğradığını söylemek mümkündür. 19.-20. Yüzyıllarda yönetim astlarını sevk ve idare etme, belirli amaçları gerçekleştirmek için beşeri unsurun (insanların) gayreti ile belirli amaçları gerçekleştirme işi şeklinde (Koçel, 1983) tanımlanmaktaydı. Günümüzde ise yönetici, değişen çevreye uyumlu yapıyı tasarlayan yani çevresel belirsizliği azaltan, işlem maliyetlerini en aza indirgeyerek uygun yönetim mekanizmasını seçen ve örgütü sosyo-kültürel çevrede meşrulaştıran rolü eskisi kadar önemsenmeyen kişidir (Sargut ve Özen, 2010). Bu değişim ve işin tanımının bulanıklaşması ile beraber çalışanların çalıştıkları yere ve yöneticilere, örgütlerin ve yöneticilerin çalışanlara, örgütlerin çalışanların artık kendilerini yönettikleri (self-management) bir yapı oluşturmaları (Rousseau, 1995) sayesinde yöneticilere bakış açısında ciddi değişimler olmuştur. Bu çalışmada, önce psikolojik sözleşme ihlalinin bahsedilecek olup ardından örgütsel güven değişkeni açıklanacak sonrasında kullanılan yöntem, araştırmanın bulguları aktarıldıktan sonra tartışma ve sonuç bölümleri ile sonlandırılacaktır.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI

Psikolojik sözleşme çalışanın örgüt ile olan ilişkisi açısından önemli bir kavramdır. Psikolojik sözleşme çalışan ile işveren arasında karşılıklı yazılı olmadan yapılan, ihlal edildiği takdirde güvensizlik, iş tatminsizliği ve ilişkilerin sonlandırılmasına kadar giden hislerin gelişmesine neden olan inançtır (Argyris, 1960; Rousseau, 1989'den Akt. Robinson ve Rousseau, 1994). Conway ve Briner'a göre (2005) psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme araştırmaları arasında çalışanın inanç, duygu ve davranışlarını olumsuz etkilemesi açısından önemli bir kavramdır (Epitropaki, 2013).

Psikolojik sözleşme sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Sosyal mübadele kuramı Peter M. Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'nun tanımlamasına göre sosyal mübadele kuramı; beklentiler ile oluşun ve ileride olası bir durum karşısında diğer bireylere şimdiden yapılan yatırımdır (Blau, 1986). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kaynak aktaran kişi karşı taraftan bir iyilik beklentisi ile hareket etmektedir. Bu kaynaklar; sosyal güç, network (ilişki ağı), yönetim özerkliği, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler ve liderlik ile ilgili olabilmektedir. Bu kaynağın zamanlaması ve niteliği ise gönüllülük esasına dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Akt. Çankır, 2016).

Kurian (2013)'e göre psikolojik sözleşmeler beklentilere ve içsel kabullere dayanmaktadır (Çankır, 2016). Psikolojik sözleşmelerin değişik türleri bulunmaktadır: (1) zorlayıcı sözleşme, yargı tarafından cezalandırılan kişinin cezasını kamu hizmetiyle gördüğü sözleşme; (2) yabancılaştırıcı sözleşme, çalışanların iş süreçleri ve kalitesi üzerinde kontrol hakkının olmadığı sözleşme; (3) kazançlı sözleşme, çalışan ve yönetim arasında maddi ve nicel değerlere dayalı sözleşme; (4) berimsel (sayısal) sözleşme, çalışanın iş tatmini, beceri ve ödüllendirmesi arasında direkt ilişkili sözleşme (bir doktor ile bir hastane ilişkisi gibi) ve (5) kuralcı sözleşme, çalışan ve yönetim arasında profesyonel yakınlık ve ideolojik benzerlik olduğu sözleşme türü (dini topluluklar, ticaret birlikleri ve siyasi partiler gibi).

Psikolojik sözleşme çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilere dayanmaktadır (Wellin, 2012). Bir başka tanımlamayı Schein (1980) yapmış ve ona göre; psikolojik sözleşme, bir birey ve onun işverenin birbirlerinden karşılıklı ne bekledikleri hakkındaki inançların birleşmesini ifade etmektedir. Bu, çalışan ve işveren arasında sözlü olmayan karşılıklı beklenti durumudur (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Görüldüğü üzere psikolojik sözleşme hem çalışanda hem de işverende oluşan beklentiler ile şekillenmektedir.

Conway ve Coyle-Shapiro'a göre (2012) psikolojik sözleşmeye uyulması çalışan performansında olumlu gelişmelere neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanlarda işe olan güvensizliğe, fiziksel ve zihinsel sağlık şikayetlerine neden olurken algılanan kontrol duygusu, canlılık, örgütsel bağlılık, içsel performans ve inovatif çalışma davranışına olumsuz etki etmektedir (Vander Elst vd., 2014). Psikolojik sözleşme ihlalinin lider-üye etkileşimine (Çankir, 2016), çalışanların müşteri odaklı davranışlarına (Trybou ve Gemmel, 2016), iş-aile çatışmasına (Liang vd., 2016) olumsuz etki ettiği saptanmıştır. Çalışan psikolojik sözleşme ihlalinin devamı durumunda bahsedilen olumsuzlukları yaşamakta, değişime karşı dirence sebep olabilmekte (Çankir, 2016) ve son olarak işten çıkma (Hirschman, 1970) kararı almaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ölçen bir çalışmada (Lui vd., 2013) araştırmacılar her iki kavramın anlamlı bir şekilde negatif bir korelasyona sahip olduğu tespit etmişlerdir. Başka bir araştırma sonucuna göre (Atkinson, 2007) psikolojik sözleşme ihlalinin özellikle duygusal açıdan güvene negatif etkisinin çok daha fazla olduğu saptanmıştır. Daha önceden yapılan akademik çalışmaları bir meta-analiz ile inceleyen başka bir araştırma sonucunda da (Bal vd., 2008) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir negatif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven sosyolojik açıdan Fukuyama (1995; 2005)'nin kültürlerarasında karşılaştırmalı araştırması ile akademik anlamda araştırmasıyla gündeme gelmiş bir kavramdır. Fukuyama sonrasında güven araştırmaları (Porta vd., 1996; Shleifer, 1997; Hemmert vd., 2014) hızla artmış ve Türkiye de bu kapsamda araştırılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; Öksüzler, 2006; Özsağır, 2007). Dünya değerler anketinde (WVS, 2015, TEPAV, 2015) Türkiye, kişiler arası güvenin, yani "çoğu insana güvenebilirim" diyenlerin oranının, dünyada en düşük bulunduğu ülkelerden biri olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye, bu araştırmanın 2005-2014 yıllarında yapıldığı 29 ülke içinde sondan üçüncü sırada bulunmuştur. Türklerin yalnızca yüzde 8'i diğer kişilere güvendiğini belirtmiştir.

Örgütsel güven, güvenilen tarafın eylemleri karşısında savunmasız olan güvenen açısından beklentilere dayalı belirli bir eylemi gerçekleştirme; güvenilen açıdan ise ne olursa olsun o diğer tarafa izleme ya da kontrol yeteneğidir (Mayer vd., 1995). Bu tanıma göre örgütte güvenin oluşması için iki grubun olması gerekmektedir. Güvenen grup ilk grubu oluştururken ikinci grup ise güvenilen kesimi oluşturmaktadır (Driscoll, 1978; Scott, C. L., 1980; Akt. Mayer vd., 1995). Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri (Shockeley-Zalabak vd., 2000); diğer bir ifadeyle bireyin örgütünün kendi faydasına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu davranışların kendisine zarar vermeyeceği inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Gambetta, 1988; Neveu, 2004; Akt. Polat ve Celep, 2008).

Birey duygusal bir varlık olarak çevresinde güvenebileceği kişiler olmasını ister ya da kişisel iletişimi olduğu kişilere güvenmek ister (Lewis ve Weigert, 1985: 971). Bunun yanında güvenin nedenlerinden biri karşılıklı çıkarların bulunmasıdır, bu kişiler arası olduğu gibi örgütler arası da geçerlidir, bu çıkarlar zamanla bağlılığa dönüşmektedir ve örgütsel güveni oluşturmaktadır (Rousseau vd., 1998; Yılmaz, 2015). Alanyazına bakıldığı takdirde bazı kavramların örgütsel güvenle karıştırıldığı görülmektedir. Örgütsel güven, örgütsel; işbirliği, inanç ve tahmin edilebilirlik gibi yapıardan farklı bir kavramdır (Mayer vd., 1995).

Kişilerden muaf (impersonal) güven, toplumsal bağlardan türetilen sosyal bağlar ve direkt ilişkiler ile yönetici arasındaki doğrudan temasın mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. En saf yönetici rolü, temsilcisinin performansını sınırlayamadıkları durumlarda ilkelere hizmet etmektedir. Kişilerden muaf güven ne kadar çok denetleme olursa o kadar çok iş tatminsizliğinin de oluşacağını ortaya koymaktadır. Bunun da en büyük sebebi güvenin "bireyler arası" ve "yapısal" boyutlarının iç içe geçmişliğidir (Shapiro, 1987). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi literatürde, güvenin; yöneticiye güven, örgüte güven, bilişsel güven, duygusal güven gibi alt boyutlarıyla bağlılığın; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi öğeleri arasındaki ilişki düzeyinde tartışılmış ve her iki değişkenin birbirleriyle pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010).

Örgütsel güven ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında bu kavramın üç boyutunun olduğu görülmektedir; Cook ve Wall, (1980), Nyhan ve Marlowe, (1997), (McAllister, 1995) yöneticiye güven, işyerine güven, çalışma arkadaşlarına güven (Işık, 2014). Örgütsel güvenin oluşması için örgütler değişik müdahaleler yapmaktadır. Bu

müdahalelerin etik bir çalışma ortamındaki oluşmasına, bilgi akışının hızlı olmasına, çalışanların örgüte olan güvenine olumlu etki ettiği saptanmıştır (Lämsä ve Puçétaité, 2006).

Alanyazında yöneticiye olan güven, diğer yapılar arasındaki teorik bağları oluşturmak ve liderliğin güvenilirliğini belirlemek için liderliğin güdümüne veya güven tanımına bağlı olarak neden diğer yapılarla farklı ilişkiler gösterebileceğini belirtmek için kullanılmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002). Lider-üye etkileşiminin etkin olduğu örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalleri daha az olmaktadır Henderson vd., 2008). Güven, herhangi istikrarlı bir sosyal ilişki için önemli bir bileşendir (Blau, 1964; Simmel, 1978). Verilen sözler gerçekleşmediğinde, bu güven bozulur ve ilişki çözülürken, çalışanın kurumdan uzaklaşması, ilişkiye daha fazla yatırım yapmaya istekli olmaması ve bu ilişkinin devam ettirilmesine yardımcı olmak için daha az istekli davranmaması sonucunu doğurmaktadır. Bu gibi durumlar, psikolojik sözleşmenin ihlalinin bir çalışanın kurumuna olan güveni nasıl etkileyebileceğini ve bir çalışanın firmaya gelecekteki katkılarını azaltmasını nasıl sağlayacağını açıklığa kavuşturmaktadır (Robinson, 1996).

Örgütsel güven ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının (Krosgaard vd., 2002), iş tatmininin (Straiter, 2005), örgütsel adaletin (Polat ve Celep, 2008), örgütsel bağlılığın (Straiter, 2005) pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Öz-yeterlilik de örgüte olan güvene ile olumlu etki eden bir faktör olmaktadır (Çankir, 2016). Dirks ve Skarlicki (2005) de güvenin lider-üye etkileşimi üzerindeki önemini araştırmıştır. Bu çalışmada liderlerin güvenin oluşması için grup ve örgütler açısından etkin rolü ortaya konulmuştur (Kramer ve Cook, 2004). Bireysellik (Huff ve Kelley, 2005); görev çatışması ve bireyler ile çatışma (Simons ve Peterson, 2000); asimetrik bağımlılık (Brinkhoff vd., 2015) ile örgütsel güven arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur.

Özel sektörde çalışanlara göre kamuda çalışanlar belirgin bir şekilde bazı hususlarda farklılık göstermektedir. Bunlardan birisi eğitim konusunda görülmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre kamuda çalışanların oryantasyon eğitiminde farklı türdeki ödüllere ve kamu hizmetine bağlı çalışanların taahhüdüne farklılıklar arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır Crewson (1997). Bununla beraber kamu görevlilerinin ayırıcı unsurları açıkça, içsel ödülleri verdikleri vurguyla veya psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve destekleyici boyutlarıyla bağlantılı olabilmektedir (Jacqueline ve Kessler, 2003).

Alanyazın incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali durumunda örgütsel güveni (Robinson ve Rousseau, 1994; Erkutlu ve Chafra, 2013; Jafri, 2012; Conway ve Briner, 2009; Akt. Dries ve De Gieter, 2014) azalmakta; psikolojik sözleşmenin uyulması örgütsel güven (Kingshott ve Pecotich, 2007) ve algılanan adalet durumunda da (Eckerd vd., 2013) artmaktadır. Ayrıca Rousseau (1989)'a göre psikolojik sözleşme güvenin bir bileşeni olarak birbiriyle iç içe geçmiş iki kavram olmakla birlikte ve gelecekte olası elde edilecek menfaatler çerçevesinde kurulmaktadır. Bu bilgilere göre araştırmanın hipotezi:

H1: Psikolojik sözleşme ihlali çalışanların yöneticiye olan güvenine olumsuz etki eder.

H2: Psikolojik sözleşme ihlali çalışanların örgüte olan güvenine olumsuz etki eder.

4. YÖNTEM

Araştırma çerçevesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Eskişehir'de çalışmakta olan 159 kamu personeline anket çalışması yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çetinkaya (2014) tarafından yapılan dokuz maddelik ölçek kullanılmıştır. Örgütsel güven için ise Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve İşcan ve Naktiyok (2004)'un Türkçeye uyarladığı 12 maddelik ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Her iki ölçek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. . Araştırmaya katılanların %84'ü il merkezinde, %4'ü beldede ve %16'sı köyde çalışmaktadır. Ankete katılanların %32'si 35 yaş ve altı, %26'si 36 ila 41, %23'ü 41 ila 47 yaşları arasında ve %19'si 48 ve üzeri yaşlardadır. Ankete katılanların çalışma süreleri sorulmuş olup %25'i 5 yıl ve altında, %14'ü 6 ila 8 yıllık, %12'si 9 ila 12 yıllık, %8'i 13 ila 18 yıllık ve %41'i 19 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar arasında yönetici pozisyonunda herhangi bir çalışan bulunmadığından demografik değişkenlerde üst, orta ve alt düzey yönetici ve çalışan ayrımı yapılmasına gereklilik duyulmamıştır.

Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Güven (Yöneticiye ve Örgüte) Değişkenlerinin Faktör Analizi

Değişken	Bileşen	
	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Güven
Çalıştığım kurum tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum.	-0,81	
Çalıştığım kurumun aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini düşünüyorum.	-0,81	
Çalıştığım kurumun bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.	-0,774	
Üzerime düşen görevleri yapmama rağmen kurumum verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedir.	-0,641	
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.		0,792
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.		0,781
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.		0,777
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.		0,749
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.		0,740
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.		0,708
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneneğine olan güvenim tamdır.		0,680
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.		0,642

Tablo 1’de görüldüğü üzere analiz açısından uygun görülmeyen değişken çıkartıldıktan sonra psikolojik sözleşme ihlali sorularının tek faktörde örgütsel güvenin ise yöneticiye olan güven ve örgüte olan güven şeklinde iki faktörde toplandığı saptanmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Faktör analizinden sonra araştırmanın değişkenlerin ortalamaları, standart sapması, bulunmuş, güvenilirlik katsayısı ve güvenilirlik ve geçerliliklerinin uygunluğu test edilmiştir.

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme İhlali, Yöneticiye ve Örgüte Olan Güven Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma, Güvenilirlik Katsayısı ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Psikolojik Sözleşme İhlali	Yöneticiye Olan Güven	Örgüte Olan Güven
Psikolojik Sözleşme İhlali	2,3726	,83100	.80		
Yöneticiye Olan Güven	3,8798	,75278	-,491**	.94	
Örgüte Olan Güven	3,3339	1,01251	-,402**	,668**	.92

** . Korelasyon katsayıları $p < 0.01$ seviyesinde değerlidir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlali sorularında 5’li likert ölçeğinde 2,37, yöneticiye olan güven sorularında 3,87’lik ve örgüte olan güven sorularında 3,33’lük bir ortalama değer bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ortalamasının düşük çıkmasına soruların olumsuz nitelik taşıması neden olmuştur. Bunun yanında psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin standart sapması 0,83 yöneticiye olan güven değişkeninin standart sapması ise 0,75 ve örgüte olan güven değişkeninin standart sapması ise 1,01 olarak tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değeri 0,80 bulunmuştur. Yöneticiye ve örgüte olan güven değişkeninin Cronbach Alpha değerleri ise 0,94 ve 0,92 olarak saptanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali yöneticiye olan güven arasında -,491’lik anlamlı

ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte olan güven arasında -,402'lik anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticiye ve örgüte olan güven üzerindeki etkisi IBM SPSS programı kullanılarak regresyon analizi ile ortaya konulacaktır.

Tablo 3: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yöneticiye ve Örgüte Olan Güven Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	β	R^2	F	p
Psikolojik Sözleşme İhlali	=>	Yöneticiye Olan Güven	-,491	,241	49,210	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	=>	Örgüte Olan Güven	-,402	,162	30,115	,000

β : Standardize edilmiş regresyon değerleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticiye ve örgüte olan güvene etkisini regresyon analizi ile araştırılmıştır. Bu analiz sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlali yöneticiye olan güveni negatif ($\beta = -,491$) yönlü yönlü bir şekilde etkilemektedir. Bununla beraber psikolojik sözleşme ihlali örgüte olan güveni de negatif ($\beta = -,402$) etkilemiştir. Etki büyüklüğü orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Her iki değişkenin ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Bu sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ihlalindeki bir birimlik artışın yöneticiye olan güven üzerinde -0,49'luk, örgüte olan güven üzerinde ise -0,40'lık bir azalışa neden olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışmanın hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışma çerçevesinde ortaya çıkan yöneticiye olan güven boyutu daha önceden yapılan çalışmalarda da (Özyılmaz, 2010; Yolaç, 2011) incelenmiştir. Örgüte olan güven ise Zhang vd., (2008)'in orta seviyede yöneticiler arasında yapmış olduğu çalışmasındaki gibi sadece bir boyut şeklinde incelenmiştir. Ortaya çıkan yöneticiye ve örgüte olan güven boyutu daha önceden yapılan çalışma sonuçları ile de uyumlu bulunmuştur. Ayrıca örgüte olan güven üzerindeki psikolojik sözleşme ihlali Dulac vd. (2008)'nin üç büyük Belçikalı şirket çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında da ($\beta = -,310$) tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticiye olan güven üzerindeki etkisinin negatif çıkmış olması ($\beta = -,491$) Whitener vd. (1998) tarafından ortaya konulan çalışanın güven algısı için yöneticinin öngörülebilirliğe ve davranışsal tutarlılığa sahip olması, kontrolü paylaşma ve çalışanı yetkilendirmesi, iletişim ortamı oluşturması gibi hususlarla da uyumlu çıkmıştır. Bir başka çalışmada da (Robinson ve Morrison, 1995) benzer ilişki ($\beta = -,180$) negatif yönlü tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular daha önceden yapılan çalışmalar (Robinson ve Rousseau, 1994; Jafri, 2012; Robinson, 1996, Erkutlu ve Chafra, 2013) ile de uyum göstermiştir. Çalışma sonucunda bir BP yöneticisinin şu sözlerinin gerçekliği tekrar ortaya çıkmıştır (Lester, 1994, p. 80'den Akt. Hiltrop, 1996): "Sorun, insanların nasıl değiştirileceğidir. Sadece terfi açısından kariyer gelişimini düşünmemek, işe değer katmak için onların geniş bir beceri yelpazesini geliştirmektir."

5. SONUÇ

Tersine dönmüş üçgen şeklindeki hiyerarşik yapıların, gittikçe yatay ve informal düzeye gelen kurum içi işleyiş ve iletişim ortamının, yöneticilerin sadece birer koç ve çalışanlara rehber olarak konumlanması gerektiğini düşünen görüşlerin gittikçe arttığı günümüzde yönetimin sanatsal özellikleri daha da ön plana çıkmaya başlamıştır. Yönetici çalışanlarıyla bu denli bir iletişim ortamı oluştururken özellikle güven ve samimiyet hususuna oldukça dikkat etmelidir. Eğer güven ve samimi bir çalışma iklimi oluşturulamaz ve çalışanlar arasında yönetim ve kuruma karşı bir güvensizlik hissiyatı olursa çalışanların gelecekte olmasını öngördüğü ve buna yatırım yaptığı yazılı olmayan psikolojik sözleşmelerinde bir erozyon ve ihlal durumu oluşabilmektedir. Bu durumların oluşmaması için daha önceden bahsi geçen hususlara dikkat edilmelidir.

Kamu personeli üzerine yapılan bu çalışmada çalışanların resmi ve yazılı olmayan sözleşmeleri olan psikolojik sözleşme ve bu sözleşmenin ihlali irdelenmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zamanlarda örgüte ve yöneticilerine olan güveninin ne şekilde etkilendiğini saptamak bu çalışmanın temel amacıdır. Bahsi

geçen ilişkiyi ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmış ve çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zaman örgüte ve yöneticilerine olan güveninin azaldığı saptanmıştır.

Çalışma sadece Eskişehir ilinde çalışan kamu personeline yapıldığından sınırlılığa sahiptir. Bundan sonra psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacıların işten ayrılma niyeti gibi kavramlar üzerinde çalışmalarını modellemeleri bu çalışmanın tavsiyelerindedir.

KAYNAKÇA

- Atkinson, C. 2007, "Trust and the psychological contract", *Employee Relations*, vol. 29, no. 3, pp. 227-246.
- Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life, *Transaction Publishers*.
- Brinkhoff, A., Özer, Ö., & Sargut, G. 2015, "All You Need Is Trust? An Examination of Inter-Organizational Supply Chain Projects", *Production and Operations Management*, vol. 24, no. 2, pp. 181-200.
- Çankır, B. 2016, "Geri Bildirimin Araştırma Görevlilerinin Öz-Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisi", *İş ve İnsan Dergisi*, vol. 3, no. 1, pp. 21-30.
- Çankır, B. 2016, "Öğrencilerin Öz-Yeterlilikleri, Değişime Karşı Dirençleri ve Girişimcilik ile Olan İlişkisi", *International Journal of Social Sciences and Education Research*, vol. 2, no. 4, pp. 1436-1447.
- Çankır, B. 2016, "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma", *Eurasian Business & Economics Journal*, vol. S1, pp. 513-522.
- Çankır, Bilal 2010, "Yalın Düşünce Sistemini Uygulayan Kurumlarla Uygulamayan Kurumlarda Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", İstanbul: *Marmara Üniversitesi S.B.E.*, Yüksek Lisans Tezi.
- Conway, N., & Briner, R. B. 2005, "Understanding psychological contracts at work", Oxford: *Oxford University Press*.
- Conway, N., & Briner, R. B. 2009, "Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges", *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 24, no. 71, pp. 71-131.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. 2012, "The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure", *Journal of occupational and Organizational Psychology*, vol. 85, no. 2, pp. 277-299.
- Cook, J., & Wall, T. 1980, "New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, no. 1, pp. 39-52.
- Crewson, P. E. 1997, "Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect", *Journal of public administration research and theory*, vol 7, no. 4, pp. 499-518.
- Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu, S. 2010, "Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, vol. 4, ss. 57-78.
- Demircan, N., & Ceylan, A. 2003, "Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 10, no. 2, pp. 139-150.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002, "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of applied psychology*, vol. 87, no. 4, 611.
- Dries, N., & De Gieter, S. 2014, "Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach", *Personnel Review*, vol. 43, no. 1, pp. 136-162.
- Driscoll, J. W. 1978, "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 44-56.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. 2008, "Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 51, no. 6, pp. 1079-1098.
- Eckerd, S., Hill, J., Boyer, K. K., Donohue, K., & Ward, P. T. 2013, "The relative impact of attribute, severity, and timing of psychological contract breach on behavioral and attitudinal outcomes", *Journal of Operations Management*, vol. 31, no. 7, pp. 567-578.
- Epitropaki, O. 2013, "A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, no. 1, pp. 65-86.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. 2013, "Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance", *Management Research Review*, vol. 36, no. 9, pp. 828-848.

- Fukuyama, F. 1995, "Trust: The social virtues and the creation of prosperity", New York: *Free press*.
- Fukuyama, F. 2005, "Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması [Trust: The social virtues and the creation of prosperity]", Trans. Ahmet Buğdaycı). İstanbul: *İş Bankası Yayınları*.
- Hemmert, M., Bstieler, L., & Okamuro, H. 2014, "Bridging the cultural divide: Trust formation in university–industry research collaborations in the US, Japan, and South Korea", *Technovation*, vol. 34, no. 10, pp. 605-616.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. 2008, "Leader–member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination", *Journal of applied psychology*, vol. 93, no. 6, 1208.
- Hiltrop, J. M. 1996, "Managing the changing psychological contract", *Employee relations*, vol. 18, no. 1, pp. 36-49.
- Huff, L., & Kelley, L. 2005, "Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study", *Journal of business research*, vol. 58, no. 1, pp. 96-102.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. 2010, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 24, no. 4.
- İşık, M. 2014, "Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi", Erzurum: *Atatürk Üniversitesi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Jacqueline, A. M., & Kessler, I. 2003, "The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 13, no. 2, pp. 213-230.
- Jafri, M. H. 2012, "Influence of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour and trust", *Psychological Studies*, vol. 57, no. 1, pp. 29-36.
- Kingshott, R. P., & Pecotich, A. 2007, "The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributor relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 9/10, pp. 1053-1072.
- Koçel, T. 1983, "Yönetim Kavram ve Teknikleri", *Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları*, Yayın, no. 1, 72.
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (Eds.). 2004, "Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches: Dilemmas and Approaches", *Russell Sage Foundation*.
- Krosgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. 2002, "Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, pp. 312-319.
- Kurian, G. T. 2013, "Psychological contract". *The AMA Dictionary of Business and Management*.
- Lämsä, A. M., & Puççetaité, R. 2006, "Development of organizational trust among employees from a contextual perspective", *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no. 2, pp. 130-141.
- Lester, T. 1994, "Managing People in Europe, Facing the HR Challenge of Leaner Companies", *The Economist Intelligence Unit*, London.
- Liang, H. R., Liang, H. L., & Sun, C. K. 2016, "Coping with Negative Work Experience and Work-related Family Issues: Spirituality as A Buffer against Emotional Exhaustion and Work-Family Conflict", *Asian Business Research*, vol. 1, no. 1, pp. 42-54.
- Liu, CM, CJ Huang, KP Huang 2013, "Psychological Contract Breach, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior of Hotel Industry in Taiwan", *Pakistan Journal of Statistics*, vol. 29, no. 5, pp. 635-648.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995, "An integrative model of organizational trust", *Academy of management review*, vol. 20, no. 3, pp. 709-734.
- Mcallister, D. J. 1995, "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 24–59.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. 1997, "Development and psychometric properties of the organizational trust inventory", *Evaluation Review*, vol. 21, no. 5, pp. 614-635.
- Öksüzler, O. 2006, "Sosyal Sermaye, Güven ve Belirleyicileri: Bir Panel Analizi", *Akdeniz İİBF Dergisi*, vol. 6, no. 12, pp. 108-129.
- Özsağır, A. 2007, "Ekonomide Güven Faktörü", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 20, no. 20.
- Özyılmaz, A. 2010, "Vertical Trust In Organizations: A Review Of Empirical Studies Over The Last Decade/Örgütlerde Dikey Güven: Son On Yıllık Dönemdeki Ampirik Çalışmaların Gözden Geçirilmesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 7, no. 13.
- Polat, S., & Celep, C. 2008, "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, vol. 14, no. 2, pp. 307-331.
- Porta, R. L., Lopez-De-Silane, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. 1996, "Trust in large organizations (No. w5864)", *National Bureau of Economic Research*.
- Robinson, S. L. 1996, "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative science quarterly*, pp. 574-599.

- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. 1995, "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Journal of organizational behavior*, vol.16, no. 3, pp. 289-298.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. 1994, "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of organizational behavior*, vol. 15, no. 3, pp. 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sargut, A. S., Özen, Ş. 2010, "Örgüt Kuramları", Ankara: *İmge Kitabevi*. 2. Baskı.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007, "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future", *Academy of Management review*, vol. 32, no. 2, pp. 344-354.
- Scott, D. 1980, "The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives", *Journal of Management*, vol. 6, pp. 157-175.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 623-658.
- Shleifer, A. 1997, "Government in transition", *European Economic Review*, vol. 41, no. 3, pp. 385-410.
- Simmel, G. 1978, *The philosophy of money*, London: *Routledge & Kegan Paul*.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. 2000, "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust", *Journal of applied psychology*, vol. 85, no. 1, pp. 102-111.
- Straiter, K. L. 2005, "The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment", *International Journal of Leadership Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 86-101.
- TDK, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56af584a76fd52.47278510, Erişim Tarihi: 01.02.2016.
- TEPAV, http://www.tepav.org.tr/tr/blog/s/5273/Turkler+neden+birbirine+guvenmez_+
- Trybou, J., & Gemmel, P. 2016, "Fulfillment of administrative and professional organisational obligations and nurses' customer-oriented behaviours", *Journal of nursing management*, Early View, pp. 1-9.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., & De Witte, H. 2014, "Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: Towards a theoretical integration", *Stress and Health*, vol. 32, no. 2, pp. 100-116.
- Wellin, M. M. 2012, "Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance", *Gower Publishing*.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998, "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of management review*, vol. 23, no. 3, pp. 513-530.
- WVS, <http://www.worldvaluessurvey.org>
- Yılmaz, Kadir 2015, "Öğretmenlerin Örgütsel Farkındalık ve Örgütsel Güven Algıları İle Okulların Örgütsel Etkililik Düzeyleri", Afyon: *Kocatepe Üniversitesi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Yolaç, S. 2012, "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki Lider Üye Etkileşiminin Rolü-The Role Of The Leader-Member Interaction In The Relationship Between The Perceived Leadership Style And The Trust In Manager", *Öneri Dergisi*, vol. 9, no. 36, pp. 63-72.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. 2008, "How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization", *Human Resource Management*, vol. 47, no. 1, pp. 111-132.