
T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ANTALYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KATILIM
BANKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Semra ZENGİN

1330201222

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT

ISPARTA – 2017



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Semra ZENGİN
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Başlığı	ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ; KATILIM BANKALARI ÜZERİNE BİR ARASTIRMA
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANTALYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KATILIM BANKALARI ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 06/01/2017 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;

☒ OY BİRLİĞİ

☐ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
- ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**³ kararlaştırılmıştır.
- ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**⁴ kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT/Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Gaye ATILLA/ Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN/Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	

SÜLEYMAN DEMİRELÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.



Semra ZENGİN

06/01/2017

ZENGİN Semra

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ANTALYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KATILIM BANKALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
Yüksek Lisans Tezi, 122 sayfa, Isparta, 2017**

ÖZET

Bu çalışmada katılım bankalarında çalışan personeller üzerinde psikolojik sözleşme ve örgüte güven konusu ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Literatürde bugüne kadar çeşitli alanlarda ayrı ayrı incelenmiş olan psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları bu çalışmada bir arada ele alınmış ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın yapılacağı sektör açısından da özgün bir değer içerdiği düşünülmektedir. Bankacılık sektörü çalışma ortamı ve yaptığı iş gerekçesiyle güven ve psikolojik sözleşme kavramlarının önemli olduğu bir sektördür. Bu sebeple araştırma örneklemi olarak Antalya ilinde görev yapmakta olan katılım bankalarında çalışan personel seçilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen örnekleme anket uygulanarak nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, Antalya ilindeki katılım banka çalışanlarına toplam 256 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketler arasından değerlendirmeye alınan 210 adetinin SPSS 20.0 programı aracılığıyla istatistiksel analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda, psikolojik sözleşme ve alt boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilirken, işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Güven, Örgütsel Güven

ZENGİN Semra

**ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL
CONTRACT AND ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH ON
PARTICIPATION BANKS OPERATING IN
THE PROVINCE OF ANTALYA**

**Süleyman Demirel University, Institute of Social Sciences, Department of Business
Administration, Master's Thesis, 122 Pages, Isparta, 2017**

ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate the psychological contract and the issue of securing trust to organization on the personnel working in the participation banks and the relation between these two concepts.

The concepts of psychological contract and organizational trust, which have been studied separately in various fields in the literature, have been considered together in this study and the relationship between them has been researched. It is expected that contribution to literature will contribute to this direction. It is also considered that the research has an original value in terms of the sector to be constructed. The banking sector is a sector where the concepts of trust and psychological contract are important because of the working environment and the business that it is doing. For this reason, the personnel employed in the participation banks working in Antalya province were selected as the sample of the research. Within the scope of the research, selected sampling questionnaires were applied and quantitative research techniques were used.

A total of 256 questionnaires were distributed to participation bank employees in Antalya in the application part of the study. Among these surveys, 210 evaluations were statistically analyzed via SPSS 20.0 program. As a result of the analyzes, it was found that there was a positive relationship between organizational trust and sub dimensions of the psychological contract and subscale, and there was no significant relationship between the operational psychological contract subscale and organizational trust subscales.

Keywords: Psychological Contract, Trust, Organizational Trust.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ONAY FORMU	I
YEMİN METNİ	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM:

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Kapsamı	2
1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Oluşum Süreci ve Önemi.....	5
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	7
1.4. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Temelleri	8
1.4.1. Karşılıklılık Normu	9
1.4.2. Sosyal Mübadele	9
1.4.3. Eşitlik Teorisi	10
1.4.4. Beklenti Kuramları.....	10
1.4.4.1. Victor H. Vroom Tarafından Geliştirilen Teori	11
1.4.4.2. E. Lawler ve L. Porter Tarafından Geliştirilen Teori.....	11
1.5. Psikolojik Sözleşme Türleri	12
1.5.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler.....	12
1.5.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler	13
1.6. Psikolojik Sözleşme İhlali	14
1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sebepleri	17
1.6.1.1. Eğitim ve Geliştirme	17
1.6.1.2. Ücret ve Diğer Maddi Çıkarlar	17
1.6.1.3. Ödüllendirme.....	18
1.6.1.4. İşin Niteliği	18
1.6.1.5. İş Güvenliği	18

1.6.1.6. Geri Bildirim	19
1.6.1.7. Değişim ve Çevreye Uyum	19
1.6.1.8. Sorumluluk.....	19
1.6.1.9. Yanlış Bilgilendirme	19
1.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	20
1.6.2.1. Kızgınlık, Öfke, Hayal Kırıklığı	20
1.6.2.2. Güven Kaybı	20
1.6.2.3. Stres.....	21
1.6.2.4. Tükenmişlik	21
1.6.2.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Geliştirme	22
1.6.2.6. Örgütsel Bağlılık Duygusunda Azalma	22
1.6.2.7. İşten Ayrılma.....	22
1.7.1. Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini.....	23
1.7.2. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık.....	25
1.7.3. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sinizm	26
1.7.4. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven	27
1.8. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler	29
1.8.1. Bireysel Faktörler.....	30
1.8.1.1. Eğitim Düzeyi	30
1.8.1.2. Kişisel Gelişim İmkanları	30
1.8.1.3. Performans Yönetimi	30
1.8.1.4. Motivasyon.....	31
1.8.2. Örgütsel Faktörler	31
1.8.2.1. Yönetim Tarzı	32
1.8.2.2. Ücret Yönetimi.....	32
1.8.2.3. Terfi Etmek	33
1.8.2.4. Örgütsel İletişim.....	33
1.8.2.5. Örgütsel Adalet	34

İKİNCİ BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

2.1. Güven Kavramının Tanımı	35
2.1.1. Güven Kavramının Oluşumu ve Önemi.....	38
2.1.2. Güven Boyutları	40
2.1.3. Güven Kavramının Tarihçesi	41
2.2. Örgütsel Güven	42
2.3. Örgütsel Güven Türleri	46
2.3.1. Hesaba Dayalı Güven.....	46
2.3.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	46
2.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	47
2.4. Örgütsel Güvenin Sağlayacağı Yararlar.....	48
2.5. Örgütsel Güven Boyutları	49
2.5.1. Çalışanlararası Güven	50
2.5.2. Kuruma Güven.....	51
2.5.3. Yöneticilere Güven	52
2.5.4. Sisteme Güven	54
2.6. Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Temel Kuramlar.....	54
2.6.1. Mayer, Davis Ve Schoorman'ın Güven Modeli	55
2.6.2. Mishra' nın Örgütsel Güven Boyutları	55
2.6.3. Shockley- Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	56
2.6.4. Likert' ın Güven Modeli	56
2.6.5. McGregor' un X ve Y Teorisi Bağlamında Güven Modeli	57
2.6.6. Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Temel Kuramların Sonuçları	58
2.7. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	58
2.7.1. Örgütsel Bağlılık	60
2.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	60
2.7.3. Örgüt Kültürü	61
2.7.4. İletişim	62
2.7.5. Güçlendirme.....	63
2.7.6. Özdeşleşme	63
2.7.7. Kural ve Düzenlemeler	64

2.7.8. Yetki Devri ve Katılım.....	64
2.7.9. Eğitim ve Etik Değerler	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
3.2. Araştırmanın Kapsamı	66
3.3. Metodoloji	68
3.3.1. Verilerin Toplanması	68
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	69
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	70
3.4. Analizler Ve Bulgular	71
3.4.1. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	71
3.4.2. Araştırma Hipotezleri.....	72
3.4.3. Faktör Analizi.....	73
3.4.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	73
3.4.3.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	75
3.4.3.3. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri	77
3.4.3.3. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler	77
3.4.4. Demografik Özelliklere İlişkin Genel İstatistikler.....	79
3.4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Karşılaştırmalar.....	80
3.4.5. Korelasyon Analizi Sonuçları	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA	96
ÖZ GEÇMİŞ.....	106
EKLER.....	107

KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş. : Anonim Şirket

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

K.S.: Kolmogorov-Smirnov

MWU: Mann Whitney U

P.S. : Psikolojik Sözleşme

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

STD : Standart

Vd. : Ve Diğerleri

YY: Yüz Yıl

TABLolar DİZİNİ

Sayfa No

Tablo-1.1 Psikolojik Sözleşmenin Önemi, Gelişimi ve Beklentileri.....	7
Tablo-2.1 Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi.....	36
Tablo-2.2 Güven Faktörleri ve Bu Konuda Araştırma Yapan Yazarlar.....	58
Tablo-3. 1 Katılım bankaları şube ve personel sayısı	69
Tablo-3. 2 KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu	73
Tablo-3.3 Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Faktör Analizi	74
Tablo-3.4 KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu	75
Tablo-3.5 Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Faktör Analizi	75
Tablo-3.6 K-S Normallik Testi Sonuç Tablosu	77
Tablo-3.7 Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler Tablosu.....	77
Tablo-3.8 Demografik Özelliklere İlişkin Genel İstatistikler	79
Tablo-3.9 Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar.....	80
Tablo-3.10 Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar	82
Tablo-3.11 Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar.....	83
Tablo-3.12 Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar.....	84
Tablo-3.13 Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar.....	85
Tablo-3.14 Çalışılan Banka Sayısı Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar	86
Tablo-3.15 Unvan Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar	87
Tablo-3.16 Gelir Düzeyi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar	88
Tablo-3.17 Spearman Korelasyon Analizi	90

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil-1.1 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu.....	14
Şekil-1.2 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Neden ve Sonuçları	16
Şekil-1.3 İş Tatminini Oluşturan Etkenler	23
Şekil-2.1 Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu.....	43
Şekil-2.2 Örgütsel Güven Boyutları.....	48



ÖNSÖZ

Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma konulu bu tez Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre düzenlenmiştir. Bu çalışmada katılım bankalarında çalışan personeller üzerinde psikolojik sözleşme ve örgüte güven konusu ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmamın literatüre katkı sağlamasını ve bundan sonraki çalışmalara yol göstereceğini umut ediyorum.

Tezimin son şeklini alıncaya kadar ki süreçte bilgi ve deneyimleriyle desteğini esirgemeyen, katkıları, yönlendirme ve teşvikleri için danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte maddi ve manevi destekleriyle her daim yanımda olan ailemin tüm üyelerine, tezimin son aşamasında ayrı bir motivasyon kaynağı olan değerli ablam Sevgi ZENGİN'e ve tüm dostlarıma şükranlarımı sunarım.

SEMRA ZENGİN

Isparta, 2017

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin karşılaştığı rekabet ortamı, farklılaşan ve hızla değişen piyasa koşulları, gelişen teknoloji ve eğitim düzeyinin artması gibi etkenler organizasyonların yapısında karmaşıklık meydana getirmiştir. Bu gelişime ayak uydurabilmek ve karmaşayı ortadan kaldırabilmek adına iş ortamlarında, çalışan ve yönetici arasında sözleşmeler imzalanmakta fakat yeterli gelmemektedir. Aynı zamanda çalıştığı örgüte önemli kazanımlar sağlayan işgörenlerin de örgüte olan güvenleri ve bağlılığı bu karmaşa içerisinde sarsılmaktadır. Bu durumda çalışanların işveren ve organizasyona bağlılıkları azalmaktadır. Bu yüzden çalışanların gerçek potansiyellerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir. Çalışanın işine olan bağlılığını arttırmak ve verimlilik elde etme ihtiyacı psikolojik sözleşmenin ve örgütsel güvenin tanımlarını literatüre kazandırmıştır.

Bu çalışmada katılım bankalarında çalışan personeller üzerinde psikolojik sözleşme ve örgüte güven konusu ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Literatürde bugüne kadar çeşitli alanlarda ayrı ayrı incelenmiş olan psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları bu çalışmada bir arada ele alınmış ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın yapılacağı sektör açısından da özgün bir değer içerdiği düşünülmektedir. Bankacılık sektörü çalışma ortamı ve yaptığı iş gerekçesiyle güven ve psikolojik sözleşme kavramlarının önemli olduğu bir sektördür. Bu sebeple araştırma örnekleme olarak Antalya ilinde görev yapmakta olan katılım bankalarında çalışan personel seçilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen örnekleme anket uygulanarak nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde Psikolojik Sözleşme ve ikinci bölümünde Örgütsel Güven kavramları incelenmiş, literatür bilgilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma başlığıyla araştırmanın uygulama kısmını içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM:

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramı ve tanımı, psikolojik sözleşmede tarafların beklentileri, psikolojik sözleşme kuramları, psikolojik sözleşme türleri olan işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme konularına yer verilecektir. Psikolojik sözleşme kurallarının benimsenmemesi sonucunda ortaya çıkan; psikolojik sözleşme ihlali ve psikolojik sözleşme ihlali nedenleri ile sonuçları, psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörler, ayrıca psikolojik sözleşme ile ilişkili kavramlar ve son olarak da psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişki detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI VE KAPSAMI

Küreselleşen iş dünyasında değişime uğrayan çok sayıda tanım vardır. Zamanla kurum içerisindeki tanımlar da değişmiş, çalışan ve işveren gibi kavramların içeriği anlam bakımından geliştirilmiştir. Kavramlara farklı boyutların yüklenmesiyle birlikte resmi iş sözleşmeleri üzerinde de değişiklik olmuştur. Bu değişim sonucunda resmi iş sözleşmelerine ek olarak literatüre psikolojik sözleşme kavramı da eklenmiştir (Kıyık, 2011: 11).

Bir kavram olarak kullanılan psikolojik sözleşmeyi anlamının temelini iş sözleşmelerine dayandığı söylenmektedir. Örgüt ve çalışan arasında imzalanan sözleşmelerde ortaya çıkan boşlukları ve belirsizlikleri doldurmak adına psikolojik sözleşmelerin oluşumu gündeme gelmiştir (Mimaroglu, 2008: 48). Öncelikle psikolojik sözleşmeyi tanımlamak için sözleşme kavramının tanımı yapılmalıdır. Sözleşme kavramının tanımı Türk Dil Kurumu (2016)'na göre; “Hukuki bir sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha fazla kişinin, örgütlerin, kurumların karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla ortaya çıkan işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” olarak yapılmaktadır. Aynı zamanda sözleşme kavramı iki taraf arasındaki durumun örfi ve hukuki boyutuna açıklık getirmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramının temeli Blau (1964)'un *Sosyal Mübadele* ve Adams (1965)'in *Eşitlik Kuramı* 'na dayanmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Chris Argyris (1960)'ın, “*Örgütsel Davranışı Anlamak*” adlı kitabında yer almıştır (Schalk ve Roe, 2007: 167). Argyris (1960), kavramı işgören ve işveren arasındaki ilişkilere açıklık getirmek için kullanmıştır; iki veya daha fazla kişi arasında, birbirlerinin kurallarına saygılı olmaya yönelik eylemlerde bulunmalarını sağlayan, resmi ve yazılı olmayan anlaşma şeklinde tanımlamıştır (Anderson ve Schalk 1988: 4). Ayrıca Argyris'e göre; işgörenler çalışırken tek başlarına bırakılır, emeğinin karşılığı olan ücreti alır, iş güvencesi sağlanır ise daha verimli işler çıkarırlar. Bunun sonucunda Argyris, işgörenlerin verimliliğini arttırmak için resmi sözleşmelerin haricinde gelişen durumlara önem verilmesi gerektiğini savunmuştur (Mimaroglu ve Özgen, 2010: 2).

Psikolojik sözleşme ilk olarak 1960'ların başlarında kullanılmış ancak 1990'ların başındaki ekonomik kriz sonrasında daha popüler bir kavram haline gelmiştir. Kavram, gün geçtikçe gelişmekte ve aynı zamanda daha kişisel ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap veren bir kıvama gelmiştir (Topcu, 2015: 11). Psikolojik sözleşmenin bugüne kadar üzerinde çalışılan konularda tam olarak açıklanmış bir tanımı yoktur. Psikolojik sözleşmeler; sorumluluklar, inançlar, verilen sözler gibi soyut kelimelerle açıklanmıştır, fakat psikolojik sözleşmeye yönelik somut bir açıklama yapılamamıştır. Piyasadaki sektör farklılıkları kavramın açıklanmasını güçleştirmiştir ve aynı zamanda yönetici ve çalışan görüşü kavramın açıklanmasındaki güçlüğü arttırmıştır (Topcu, 2015: 6).

Psikolojik sözleşmenin literatürdeki anlamı gözden geçirilerek, önemli yönleri ve bazı tanımları maddeler halinde aşağıda verilmiştir;

- Psikolojik sözleşme, çalışan ve kurum arasında yapılan yazılı olmayan karşılıklı güven çerçevesinde gerçekleşen ve gerçekleştikçe de çalışanda iş azmini ve motive olmayı arttıran bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Kaldırımcı, 1987: 118).
- Benzer bir tanımla psikolojik sözleşme bireysel olarak işveren ile kurum arasında konuşulmayan ve yazılı olmayan karşılıklı bir takım beklentilerdir (Guest, 1998: 651).

➤ Lee ve Liu (2009)'e göre psikolojik sözleşme, işgörenlerin ve kurumların beklenti ve isteklerinin yazılı olmayan ama varlığı hissedilen ve iki tarafında belli bir noktada birleşmesi şeklinde ifade edilmektedir.

➤ Psikolojik sözleşme, kurum ve çalışanların karşılıklı olarak yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükleri içinde barındıran fakat, kişisel olarak işgörenin algılarına dayanan bir kavramdır. İşgören kendi üzerine düşen yükümlülükleri gerçekleştirdiğinde, kurumun da bunun karşılığında üzerine düşen yükümlülükleri gerçekleştirmesini bekleyecektir (Doğan ve Demiral, 2009: 55).

➤ Kotter (1973)'e göre psikolojik sözleşmenin tanımı daha kapsayıcıdır; birey ve içinde bulunduğu kurum arasında sözle ifade edilemeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde karşılıklı beklentileri olan psikolojik yönü bulunan bir anlaşma olarak tanımlamıştır.

➤ Başka bir tanıma göre ise psikolojik sözleşme kavramı, gözlemler ve örgüt içerisindeki kişilerin deneyimleri sonucunda gerçekleşen zihinsel bir kavramdır (Büyükyılmaz, 2013: 62).

➤ Psikolojik sözleşme her iki tarafın işbirliğinin gelecekte nasıl olacağı hakkında bilgi veren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bir kurumda işe alım esnasında, yönetici ve işgören arasında resmiyete geçmemiş ama dile getirilmiş sözlerdir (İşçi, 2010: 9).

➤ Mimaroglu (2008)'na göre de konuşulmayan sözler, yöneticilerin ne vereceği ve karşılığında işgörenlerin ne alacağına dair yazılı sözleşmelerde net bir şekilde belirtilmemiş konuların tamamıdır.

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

Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili farklı yıllarda sunulan görüşlere bakıldığında özetle psikolojik sözleşme; algılar, beklentiler, inançlar, yükümlülükler ve

taahhütlerin tamamını içine alan bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır (Guest, 1998: 651).

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ OLUŞUM SÜRECİ VE ÖNEMİ

İş hayatında bilgili kişilerin farkındalığının artması, dinamik, güncel yöntem ve uygulamalara olan ilgiyi de arttırmıştır. İş ortamındaki ilişkilerin düzenlenmesi amacıyla işgören ve işveren arasında bir köprü görevi gören sözleşmeler kapsamında modern bir anlayış olarak psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmıştır (Şahin, 2015: 81). Psikolojik sözleşme kavramının oluşum süreci, çalışanın işe alınmasıyla başlar gün geçtikçe gelişir ve şekillenir.

Yeni işe başlayan çalışanların psikolojik sözleşmeleri yeni kariyer fırsatları, ücretlerde artış, verilen işlerin içeriğinin geniş olması ve bütün bunların gerçekleşmesi halinde çalışanların güçlü performansları, işe bağımlı olma gibi durumlar işe başlanmadan verilen vaatler psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Topcu, 2015: 8). Bu vaatlerin gerçekleşmesi sonucunda örgüt içerisinde olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütte yeni işe başlayan çalışan için psikolojik sözleşme oluşumunda kurum tarafından belirlenen kurallar ile kurum yapısı ve işleyişi psikolojik sözleşme oluşumunun ana faktörleridir. Ayrıca örgüt kültürü, politikası, örgüt içerisindeki görev ve kural değişimleri psikolojik sözleşme oluşum sürecine etki eden diğer faktörler arasındadır (Büyükyılmaz, 2013: 62).

Psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkma aşamasında işgören ve yönetici şeklinde iki taraf vardır. Yönetici kapsamında, işletme sahibi, insan kaynakları temsilcisi, amiri ve ustabaşı yer almaktadır. İşgörenler ise işletme içerisindeki çalışanlardır. İşgören bu yöneticiler aracılığı ile psikolojik sözleşme şartlarını oluşturur ve bu şartlar doğrultusunda işgörenin çalışma ortamındaki konumu şekillenir (Okay, 2013).

Psikolojik sözleşmenin tarafları arasındaki ilişki ve doğru bilgi alış verişleri oldukça önemlidir. Psikolojik sözleşme kavramının oluşması, değişmesi ve gelişimi sırasında kişinin doğru bilgiyi elde etmesi ve karşı tarafın da doğru bilgiye ulaşması sağlandığı takdirde psikolojik sözleşmeler sağlıklı bir şekilde oluşur (Büyükyılmaz,

2013: 99). Buna örnek olarak vergi sistemi verilebilir. Hükümetin vaatlerini yerine getirmesi de sözleşmenin bozulması için önemlidir. Çünkü vergi sisteminin geçerliliği de karşılıklı güvene dayanmaktadır (Tuay ve Güvenç, 2007: 146). Psikolojik sözleşmenin önemi hakkında bazı araştırmacıların görüşleri takip eden paragraflarda verilmiştir.

Anderson ve Shalk (1988)'a göre, psikolojik sözleşmenin temel görevi sorun gidermek ve güvensizliği ortadan kaldırmaktır. Bu bağlamda çalışanların davranışlarına göre şekillenmektedir ve çalışanın organizasyon üzerindeki bu etkisini hissetmesi açısından önem arz etmektedir.

Psikolojik sözleşme, kurumlar tarafından işgörenlerin memnuniyetini, bağlılığını sağlamak ve işgören verimliliği ve performansını arttırmak amacıyla önemi üzerinde daha fazla durulan bir konu haline gelmiştir. Psikolojik sözleşme kavramının önemi hakkında şunlar söylenebilir (Keser, 2002: 11):

- İşgörenlerin sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlaması,
- İşgören ve kurum arasında yaşanan problemlerin ortaya çıkmasını engellemesi, oluşan problemlerde ise çözüm odaklı bir iletişimin sağlanması,
- İşgörenlerin kurum içerisindeki pozisyonları hakkında bilgi sahibi olması,
- Kurumun işgörenlerine sağlayacağı maaş, terfi gibi hakların tahmin edilebilir olması,
- İşgörenlerin, kurumun kendilerinden beklentilerinin olduğunu ve bu beklentilere hangi şekilde cevap vereceklerini öğrenmelerini sağlaması,

Psikolojik sözleşmenin, bir diğer önemi ise çalışanlara istihdam koşullarını sağlamasıdır. İşveren, çalışanını karşılıklı bağımlılıktan kurtarıp, rakipleri tarafından istenilen eleman olarak görülmesi amacıyla, geliştirme, güçlendirme ve en önemlisi eğitim faaliyetlerine önem vermiştir. Bu bağlamda çalışan işinden ayrılrsa dahi anında istihdam edilebilme şansını yakalayacaktır (Topcu, 2015: 20). Aşağıdaki tabloda psikolojik sözleşmenin önemine ve beklentilerine yer verilmiştir.

Tablo- 1.1. Psikolojik sözleşmenin önemi, gelişimi ve beklentileri

Özellik	Mevcut Durum	Gelişme-Önem-Beklenti
Odak	Güvence, devamlılık, sadakat	Mübadele, gelecekteki istihdam anlayışı
Yapı	Belli, öngörülebilir, durağan	Belirsiz, esnek, müzakere edilebilir
Temel esas	Geleneksel adalet sosyal adalet, sosyalleşme, sosyo-ekonomik sınıf	Piyasa güçler, pazarlanabilir yetenek ve kabiliyetler, katma değer
İşveren sorumluluğu	Devamlılık, güvence, eğitim, kariyer vaatleri	Katma değeri ödüllendirme
İşgören sorumluluğu	Sadakat, işe devam durumu, tatminkar performans, otoriteye uyum	İç girişimcilik, yenilikçi davranışlar, verimlilik artırıcı davranışlar, mükemmel performans
Sözleşme ilişkileri	Resmi, sendika veya toplu temsil yoluyla	Hizmetlerin mübadelesi için bireysel sorumluluk
Kariyer yönetimi	Kurumsal sorumluluk, insan kaynakları biriminin katkısıyla planlanmış ve kolaylaştırılmış içsel kariyer	Bireysel sorumluluk, eğitim ve yetenek geliştirilmesi yoluyla dışsal kariyer

Kaynak: Topcu, 2015: 20.

Son olarak psikolojik sözleşmenin kurum içerisinde önemli bir birim olan insan kaynaklarındaki önemi şu şekilde açıklanmıştır. Yönetimde hiyerarşinin önemi yüksektir. Terfi konusunda, çalışanların performans değerlemesinde yani insan kaynaklarının tüm işlevinde psikolojik sözleşme önemli bir yer edinmektedir (Çetin, 2010: 11). İnsan kaynakları açısından oldukça önemli olan psikolojik sözleşme, işgören ve işveren arasındaki istihdamın genel yapısından kaynaklı sınırların aşılmasında başrolde olduğundan dolayı örgütte dikkat edilmesi gereken ve önem arz eden konulardan biri olarak görülmektedir (Çetinkaya, 2014: 17).

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde, farklı yazarların psikolojik sözleşmenin özellikleri konusundaki açıklamalarına yer verilmiştir.

Bedük (2010)'e göre, psikolojik sözleşmeye ilişkin bazı ortak özellikler vardır. İşgören ve yönetim arasında ortaya çıkan anlaşma, yazılı kurallara göre değil algıya bağlı olarak kurulur. Psikolojik sözleşme kişiseldir ve sözleşmede taraflar birbirine bağlıdır. Bu bağlılık kişilerin bilgiyi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma ihtiyacı şeklinde açıklanmıştır. Karşılıklılık söz konusudur ve değişim gösterme yönü güçlüdür ve bunun gereği dinamik bir yapıya sahiptir. Oluşturulduktan sonra aynı şekilde

sürdürülemezler ve deneyimlere göre sürekli gelişim halindedir. Beklentiler vardır ve bu beklentilerin içeriği de duygusal ağırlıklıdır. İlişkilere dayalı bir içeriğe sahiptir.

Psikolojik sözleşme Okay (2013)'a göre ise; resmi ve yazılı olmayan sözleşmedir, değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir belli bir kalıbı yoktur, düşünceye dayalıdır, öznel bir yapısı vardır yani kişiden kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir.

Son olarak Dikili (2013)'ye göre; düşünceye dayalı olan, bireylerin zihninde var olan ve çoğunlukla anlaşılması güç sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmenin tarafları yani çalışan, yönetici ve örgüt arasında bir bağımlılık ve karşılıklı mükellefiyet ilişkisi mevcuttur. Psikolojik sözleşmeler durağan değildir, zamana ve bireylere göre farklılık gösterirler.

Psikolojik sözleşmenin özelliklerinden yola çıkılarak bu kavramın her kurumda olması gerektiği anlaşılmıştır. Aynı zamanda psikolojik sözleşme personelin tutum ve performanslarının belirlenmesinde önemlidir. Hem astın üstten beklentilerinin hem de üstün, asttan beklentileri dengeli bir şekilde gerçekleşmesini sağlar (Mimaroglu, 2008: 169).

Psikolojik sözleşmenin bir diğer özelliği de bünyesinde ekonomik ve sosyo-duygusal bir nitelik barındırmasıdır. Fakat psikolojik sözleşmeler özellikle ekonomik ağırlıklıdır. Psikolojik sözleşmeler hangi derecede sosyo-duygusal boyutta karar vereceği duruma göre değişiklik göstermektedir. Çalışanlar arasındaki iş ilişkileri arttıkça psikolojik sözleşmelerde sosyo-duygusal ögeler içermeye başlayacaktır (Aykanat, 2014: 9). Psikolojik sözleşmeler üzerinde yatan sorunlarla ve duygusal ögelerle başa çıkmak kişiler ve gruplar için önemli bir durumdur. Bu sorunu ortadan kaldırmak için psikolojik sözleşmelerin güçlü ve olumlu duygular ile oluşması gerekmektedir (Morrison, 1994: 3).

1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ

Psikolojik sözleşme kavramının daha iyi anlaşılması için kavramın zeminini oluşturan bazı kuramlar vardır ve bu kuramların açıklanması araştırmamız açısından önemlidir. Psikolojik sözleşme kuramları dört temel başlık altında toplanmıştır bunlar; *'Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti*

Kuramı’, beklenti kuramı da ‘Victor H. Vroom Tarafından Geliştirilen Teori ve E. Lawler ve L. Porter Modeli Tarafından Geliştirilen Teori’ olmak üzere kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır.

1.4.1. Karşılıklılık Normu

Bu kuram kişilerin karşılıklı ne ekersen onu biçersen misali elde ettikleri faydalara karşılık olumlu bir tavır sergileyeceği esasına dayanır. Yani, kişinin kendisine yardım edene aynı şekilde olumlu bir yaklaşımla yardım etmesidir (Cihangiroğlu, 2010: 4). Psikolojik sözleşmeler karşılıklılık esasına dayanmaktadır. Psikolojik sözleşmelerde, işgören ve yöneticiler birbirlerine sağladıkları yararlar karşılığında birtakım beklenti içerisine girmektedirler. Karşılıklılık normu çalışan ve yönetim arasındaki ilişkilerin anlaşılması için önemli bir etkidir (İşçi, 2010: 23).

Karşılıklılık normu, kişilerin çıkarları doğrultusunda gelişen bir kuramdır. Kişiler, kazandıkları yararlar neticesinde karşısındaki kişilere pozitif bir davranış sergilemektedirler. Özetle şu söylenebilir, karşılıklılık normunun ortaya çıkabilmesi için kişilerin kendilerine pozitif davranışta bulunanlara kendileri de aynı şekilde olumlu yaklaşmalı ve onlara karşı olumsuz davranışlar göstermemeleri gerekmektedir (Cihangiroğlu, 2010: 4). Kısaca yardım edene yardımla karşılık vermeye karşılıklılık normu denmektedir.

1.4.2. Sosyal Mübadele

Sosyal mübadele teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Mübadelede iki çeşit sosyal ilişki bulunmaktadır; sosyal mübadele ve ekonomik ilişki bunlar birbiriyle bağlantılıdır. Sosyal mübadelede karşılıklı ilişkiler bir zorunluluğa dayandırılmamıştır yani gönüllülük esasına dayandırılmıştır. Ekonomik mübadelede ise belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Burada gönüllülük ve işbirlikçi esaslarına dayandırılmazlar. Elde edilen sonuçlarda daha çok maddi niteliktedir (Gürbüz, 2006: 7).

İki kişi arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ile bağlantısı şöyledir; bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu. İlk iki durum var ise sosyal mübadele yoktur ancak karşılıklı bağımlılık durumunda sosyal mübadele oluşur. Bunun sonucunda da sosyal mübadelede başkalarıyla karşılıklı dayanışma ve bağlılık, söz konusu fikri ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu, 2010: 5).

1.4.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi (Equity Theory) bir motivasyon teorisidir. Aynı zamanda iş tatmini ve iş tatminsizliğinin dikkat çeken taraflarına değinilmiştir (Cihangiroğlu, 2010: 5).

Adams'ın eşitlik teorisinin temelinde; çalışanların iş ilişkilerinde, eşit muamele görme isteklerinin olması ve bu isteğin motivasyonu etkilemesi vardır. Teori dört temel kavrama dayanmaktadır (Kişiselbaşarı, 2016):

1. Birey; Çalışan
2. Karşılaştırma; Karşılaştırma yapılan birey veya gruplar
3. Girdiler; Çalışanların işlerini etkileyen özellikler. Yaş, cinsiyet, tecrübe vb.
4. Çıktılar; Ücret

Adams'a göre kişi kendisinin çabaları ve bu çabanın nihayetinde aynı iş yerinde başkalarının sarf ettiği çaba ve bunun sonucunu karşılaştırır. Bu karşılaştırma da genellikle kişinin gayret ile sonucu içeren bir oran oluşturması ile gerçekleşmektedir (Koçel, 2005: 653). Çalışma şartlarıyla ilgili denge, bireyin çıktılarının girdilerine bölünmesiyle hesaplanabilir. Şayet çıktılar daha yüksek ise kişi az derecede ödüllendirilmiş sonucuna varılabilir. Fakat bu dengesizliklerin bir eşitlik olgusu ortaya çıkarıp çıkarmaması kişinin kendisine referans grubu olarak seçmiş olduğu bireylerin örneğin; yardımcı işçiler, akrabalar, profesyonel arkadaşlar gibi girdilerine ve sonuçlarına bağlıdır. Kişinin seçilmiş olan referans grubuyla kendisine aynı şekilde davranıldığını görmesi eşitlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 63).

Çalışanlar açısından eşitlik teorisi şu şekilde incelenmiştir. Çalışanlar aldıkları ücret ve girdilerini kendisiyle karşılaştırmayı uygun gördüğü başka çalışanların ücret ve girdileriyle karşılaştırırlar. Çalışanın ve karşılaştırma yaptığı kişinin ücret ve girdilerinin oranında fazla bir farklılık var ise çalışan eşitliği sağlamak için birtakım yeni kararlar almaktadır (Kaldırımcı, 1987: 121).

1.4.4. Beklenti Kuramları

Psikolojik sözleşme işveren ve işgören arasında karşılıklı, kişisel beklentiler üzerine kurulmaktadır. Kurumda çalışan kişilerin beklentileri ve bu beklentilere verilen

önem bireyler arasında farklılık göstermektedir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ve beklenti teorisi birbiriyle bağdaşmaktadır (Çetinkaya, 2014: 28).

Psikolojik sözleşme kuramlarından biri olan beklenti (bekleyiş) teorisi motivasyon konusunda da önemli bir yer edinmektedir. Beklenti teorisi iki başlık altında incelenmiştir (Koçel, 2005: 649). Victor H. Vroom'un beklenti teorisi ve E. Lawler ve L. Porter'un beklenti teorisi. Öncelikle beklenti kuramı başlığı altında Victor H. Vroom'un beklenti teorisi incelenecektir.

1.4.4.1. Victor H. Vroom Tarafından Geliştirilen Teori

Beklenti teorisini Vroom şu şekilde açıklamıştır; belli bir hareketin belli bir amaç ortaya çıkarması hususunda geçici bir inanıştır. Geçici kelimesinin kullanılmasındaki amaç, inanışların sürekli arz etmemesi ve değişmesidir. Beklenti kavramı bir hareket ve sonuç ilişkisini doğurmaktadır. Beklenti sıfırdan +1'e kadar farklı değerler alır. Sıfır noktasında bir hareket belli bir sonuç doğurmaz. +1 durumundayken bir hareket belli bir sonuç doğurmaktadır (Onaran, 1981: 73).

Victor H. Vroom teorisine göre kişi seçeneklerin bilincinde olur ve kendi kapasiteleri çerçevesinde seçimler yapar (Cihangiroğlu, 2010: 5). Beklenti teorisini psikolojik sözleşme kavramının temel öğelerinden olan bireyin algıladığı karşılıklı yükümlülüklerle uyarlandığında, kişi açısından kendi yükümlülükleri karşısında ödüle ulaşmak için çaba sarfedeceği konular ve işverenin yükümlülüklerinin ise işgörene sunulan ödül olduğu görülür. İşgören yükümlülüklerini bilgi ve yeteneği ile algıladığı rol sınırları çerçevesinde yerine getirmek için uğraşır. Bu çabayı gösterirken onu motive eden unsurlar ödüle verdiği değer ve beklentisi olacaktır (Türker, 2010: 9).

1.4.4.2. E. Lawler ve L. Porter Tarafından Geliştirilen Teori

E. Lawler-L. Porter modeli Vroom'un teorisini esas alarak ve bazı eklentiler yaparak oluşturmuştur. Kişinin motive olma derecesi yani bir iş için çok çaba sarf etmesi gayret göstermesi yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Çünkü işin içine bilgi ve yetenekte girer. Yeteri kadar bilgi ve yetenek yoksa her ne kadar gayret gösterse de yüksek bir performans gösteremeyecektir (Koçel, 2005: 651).

Vroom'un kuramında yer almayan bazı değişkenler bu kuramda yer almaktadır. Kuramın amacı da daha önce ayrı ayrı ele alınan bu değişkenleri birleştirip aralarındaki

ilişkiyi açıklamaktır. Bu değişkenler 9 başlık altında toplanmıştır bunlar; ödülün değeri, algılanan çaba, çaba, yetenek- özellikler, rol algıları, iş başarımı, ödüller, algılanan değişken ödüller ve doyumdur (Onaran, 1981: 76).

Psikolojik sözleşme yönetim ile işgörenin karşılıklı, kişisel nitelikli beklentileri ile oluşmaktadır. Beklenti teorisi de aynı şekilde kişilerin beklentilerinin ve bu beklentilere verilen değerin kişiden kişiye göre değişiklik gösterdiğini belirtir. Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ile beklenti kavramı birbirleriyle ilişkili bir kavramdır (Çetinkaya, 2014: 44).

1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Psikolojik sözleşme türleri ile alakalı literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır, fakat genel olarak psikolojik sözleşmeler ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmayı Rousseau yapmıştır. Rousseau psikolojik sözleşmeyi, ilişkisel ve işlemsel olmak üzere iki başlık altında incelemiştir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155).

1.5.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler

Bu sözleşme türü maddi çıkarlara dayalı, kısa dönemli süresi ve sonucu belli, faaliyet alanı ile kapsamı dar olan sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşmede, çalışanlar kendilerini örgütteki vatandaş olarak görmezler, aldıkları ücret ve hedefledikleri çıkarlara öncelik verirler. Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu, esnekliğin fazla olmadığı bir sözleşmedir. Bu sözleşme türünde taraflar arasında yakın bir ilişki yoktur. Kişisel katkılar sınırlıdır (Bedük, 2011: 10). Kısaca, ekonomik, süresi ve sonucu belli, statik ve gözlenebilir bir sözleşme türü olduğu söylenebilir.

Örgütsel amaçları ortaya çıkarabilmek, örgütsel hedeflerin başarılması için gerekli olan işlemleri yürütmek, örgüte maddi açıdan katkı sağlamak işlemsel sözleşmenin maddeleridir. İlişkisel sözleşmenin tersine işlemsel sözleşmelerde çalışanların yaptıkları işlerdeki becerisine bakıldığı için kurumun ileriye dönük durumu belli değildir (Tutar, 2013: 4).

Psikolojik sözleşme türlerinden işlemsel sözleşme türü, somut, doğal ve açıktır. Mesela, işgören ve yönetici arasında güven kavramından doğan karşılıklı sorumlulukları açıklayan bir tanım yapılmaktadır. İşlemsel sözleşmelerde güvenin oldukça önemi vardır. Bu da şu şekilde açıklanmıştır, ilişkisel sözleşmeler öznel olmalarının yanında

karşılıklı empati kurma anlayışına bağlı açıklaması zor olan bir psikolojik sözleşme türüdür. Bu yüzden işlemsel sözleşmelerde güven son derece önemlidir (Aykanat, 2014: 20).

1.5.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler

Hem maddi hem manevi çıkarları içeren bir ilişkinin kurulmasını ve devam etmesini sağlayan düşünceye dayalı bir sözleşmedir. İşveren ve çalışan açısından yatırım önemlidir. Bu sözleşmeye dayalı ilişkiye, işçi de işveren de yatırım yapmanın öneminin bilincindedirler. Bunun sonucu olarak da yüksek derecede bağlılık söz konusu olacaktır (Bedük, 2011: 11). İlişkisel sözleşmeye dayalı işlerde sadece ekonomik çıkarlar değil aynı zamanda duygusal katılımda önem arz etmektedir. Bu sözleşme türü yapısı gereği dinamik ve değişime açıktır.

Tutar (2013)'a göre, ilişkisel sözleşme dört adımdan meydana gelmektedir. Bunlar; duygusal yakınlık, benzerlik, mesleki gelişim ve adalet. Duygusal yakınlık, ilişkisel sözleşmede çalışanlar arasında bir duygusunu oluşturur, empati kurar ve kurumun hedeflerinin benimsenmesi adına atılan ilk adımı oluşturur. Benzerlik, bireyin kurumun hedeflerinin benimsemesi ve özümsemesi durumudur. Mesleki gelişim, çalışanların eğitimi, gelişimi, kariyer yapmaları yönündeki adımdır. Son olarak da adalet, çalışma ve maaş arasında hakkaniyetin olması, yöneticilerin çalışanlara adaletli davranması ve haklarını yememesi durumudur.

Çalışanların arasında birbirlerine karşı saygı ve güven duygusu var ise uzun süreli iş sözleşmelerinde ilişkisel sözleşmeden bahsedilebilir. Bu sözleşme türünde iş gören performansı ile alakalı kariyer ve ücret yönetimi, diğer unsurlardan yani kâr ve ödüllerden daha önemli ve önceliklidir. Bu sözleşme türü örgütte uzun süredir çalışmakta olan işgörenlerden oluşmaktadır. Çoğunlukla aile şirketlerinde ilişkisel psikolojik sözleşme türüne rastlanmaktadır (Kıyık, 2011: 21).

Özetle; İlişkisel psikolojik sözleşme parasal ve parasal olmayan, sonucu kesin olmayan, dinamik, kişisel ve anlamaya dönük bir türdür.

İşlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme kavramları sıklıkla birbirleriyle karıştırılmaktadır (Kıyık, 2011: 21-22; Grimmer ve Oddy, 2007: 155). İlişkisel sözleşme türünde karşılıklı yükümlülüklerin sosyo-duygusal (örneğin sadakat ve destek)

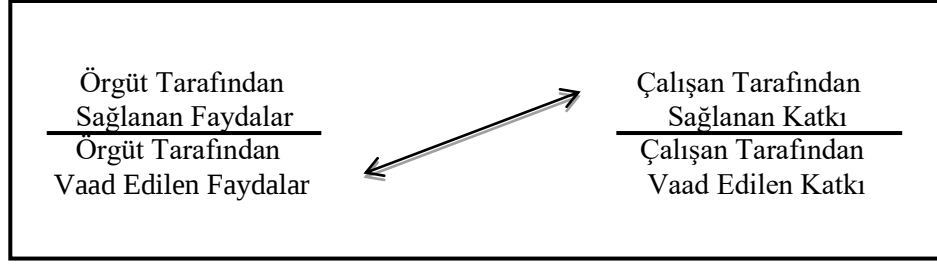
boyutu daha ağırlıklıdır. İlişkisel sözleşmeler de işlemsel sözleşmelerin aksine ücret ön planda değildir asıl önemli olan iş eğitimi, kişisel ve kariyer gelişimi gibi yatırımlardır. Bu kavramları karıştırmamak adına şöyle bir örnek verilebilir; fazla mesai yapan işgörenler işlemsel sözleşmeler de yöneticinin uygun ücret vermesini bekler fakat, ilişkisel sözleşmede ise fazla mesai sonucunda yöneticinin buna karşılık vereceğini bilir. Maddiyat değil, kariyer ya da işi ile alakalı terfi gibi konularda bir gelişme bekler. Sonuç olarak, işlemsel sözleşmeler de her şey biraz daha resmiyete dayalı ve sonuç bellidir, ilişkisel sözleşmeler de ise ücret değil, sosyal ve kariyer gibi kavramlar işin içine girer. İlişkisel sözleşmeler de durumların sonuçlanma süresi daha uzundur. İlişkisel sözleşmelerde ilişkiler sürekli gelişme göstermektedir.

1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Gün geçtikçe gelişen ve değişen iş ortamında psikolojik sözleşmeler de yeniden gelişip değişmektedir, sözleşmeye konu olan taraflarında yarar sağlayacağı şekilde sözleşmelerin oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde, psikolojik sözleşme ihlali oluşacak ve bunun sonucunda da işgören ve yönetici olumsuz etkilenecektir. Güncel araştırma konusu olarak psikolojik sözleşme günümüzde birçok araştırmaya konu olmuştur. Fakat örgüt içerisindekiler de bu konuda çok fazla bilgiye sahip değillerdir. Psikolojik sözleşme ihlali konusunun önemine binaen üzerinde durulup araştırılması gerekmektedir (Demiral, 2008: 57). Literatür taraması yapıldığında bazı yazarların psikolojik sözleşme ihlali konusundaki görüşlerine araştırmanın bu bölümünde yer verilmiştir.

Psikolojik sözleşme vaatler, yükümlülükler, inançlar ve sorumluluklar birleşiminden oluşmaktadır. Bu saydığımız kavramlar tam olarak oluşmadığı takdirde psikolojik sözleşme ihlali durumu ortaya çıkmaktadır. İhlal kelimesi psikolojik sözleşme araştırmaları arasında geniş yer edinmektedir. İhlal, kurumun yükümlülüğü ile var olan durum arasındaki farklılıktan ortaya çıkmaktadır (Can, 2011: 14).

Şekil- 1.1 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu



Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997:240

Psikolojik sözleşme de her iki tarafa da belli yükümlülükler ve sorumluluklar verilmiştir. Şayet bu yükümlülük ve sorumluluklar gerçekleşmez tam tersi bir durum söz konusu olursa sözleşme ihlali ortaya çıkacak ve sözleşme bozulacaktır ve bu sistem istenilen şekilde gelişmeyecektir. Aynı zamanda psikolojik sözleşme de oldukça önemli olan bir nokta vardır o da tarafların birbirlerine olan dürüst davranışlarıdır. Şayet taraflardan herhangi biri karşı tarafın dürüstlüğünden emin değilse psikolojik sözleşme bozulur ve ihlali gerçekleşmiş olur (Tuay ve Güvenç, 2007: 26).

Kaldırımcı (1987)'ya göre ise, çalışanlar kişiliği, kültürü ve yaşadığı ortamın farklılıklarından dolayı bazı beklentiler içerisine girerler. Fakat bu beklentilerinin karşılanmaması durumunda psikolojik sözleşmenin ihlali ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda yapılması gereken ise çalışanın beklentileri göz önünde bulundurarak yeni bir düzenin oluşturulmasıdır.

Türkiye’de psikolojik sözleşme ihlali konusunda yeterince çalışma bulunmadığından konu üzerinde hemfikir olunabilecek sonuçlar yoktur. Ancak psikolojik sözleşme ihlali konusunda ortaya çıkan araştırma konularının ortak fikri; psikolojik sözleşme ihlali görülen kurumlarda, işgörenlerin hem kişisel hem de örgüt içerisinde olumsuz durumlarla karşılaşabilecekleri şeklinde olmuştur (Üçok, 2012: 39-39).

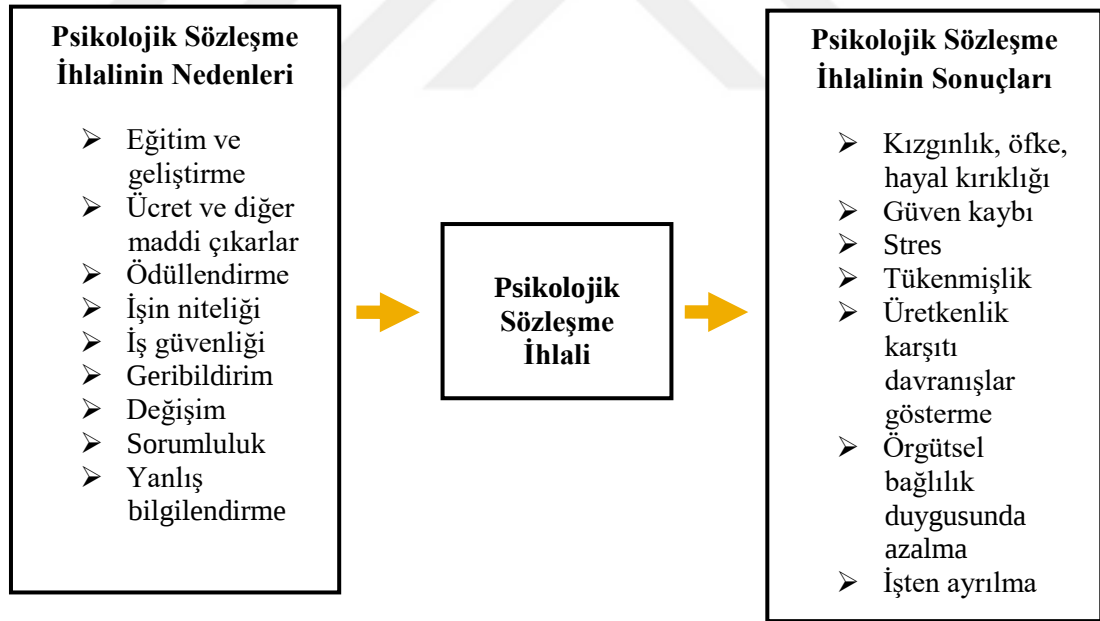
Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda bir kurumda işgörenlerin kuruma olan güven ve bağlılıklarında azalma olmaktadır (Keman, 2012: 18). Aynı zamanda çalışan daha az çalışacak, sürekli şikayetçi olacak, gönülsüz olarak işe devam edecek ya da örgüt açısından en kötüsü başka kurumda beklentisini karşılayacak daha iyi bir iş bulup

işten ayrılacaktır (Kaldırımcı, 1987: 119). Çalışanın işten ayrılması psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesiyle ilişkilidir.

İşgörenin psikolojik sözleşme kurallarına uyumlu olması veya olmaması, işgörenin kuruma verdiği emeği karşılığında hak ettiğini görmesi veya görmemesi durumuna göre değişmektedir. Günümüz modern yönetim anlayışında, çalışan kurumun en değerli varlığı olması sebebiyle psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar kurum tarafından istenmeyecek bir durumdur (Demirkasımoğlu, 2012: 58). Psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıktığı kurumlarda oluşan olumsuz sonuçlara bakıldığında kurum yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle ortaya çıkan ihlalin sebepleri üzerinde durulması gerekmektedir. (Boz ve Kışlalı, 2015: 192).

Psikolojik sözleşme ihlalini konu alan araştırmalardan yola çıkarak neden ve sonuçları Şekil-1. 2’deki gibi şematize edilebilir.

Şekil-1. 2 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Neden ve Sonuçları



Kaynak; Seçkin, 2011: 21

Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde veya işgören bu yönde bir şey düşündüğünde ortaya çıkan tepki son safha da çok sert olabilmektedir. Tarafların kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri bağlamında yapılan karşılaştırmada,

sözleşmede bir eksiklik olduğu algılandığında, taraflar psikolojik sözleşmenin ihlali yönünde güçlü bir tahmin geliştirmektedirler (Bedük 2011: 17).

1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sebepleri

Şekil- 1. 2’de de gösterildiği üzere, psikolojik sözleşme ihlalinin nedenleri eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer maddi çıkarlar, ödüllendirme, işin niteliği, iş güvenliği, geribildirim, değişim ve çevreye uyum, sorumluluk ve yanlış bilgilendirme gibi bazı önemli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenler başlıklar halinde bu bölümde incelenmiştir.

1.6.1.1. Eğitim ve Geliştirme

Kurum içerisindeki çalışanlara eğitim verilmesi hem kendilerini geliştirmelerinde hem de kurumun yeni bilgi ihtiyacını karşılayarak kurumun gelişmesine önemli katkı sağlayacağından dolayı önemlidir. Şayet kurum içerisindeki çalışanlara eğitim verilmemesi ya da çok sınırlı bir eğitim imkanının sağlanması, psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasına neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 256).

1.6.1.2. Ücret ve Diğer Maddi Çıkarlar

Ücret ile verimlilik arasında sıkı bir bağ vardır. Ücret, geleneksel motivasyon aracı olarak kabul görülür. En etkili motivasyon aracıdır. İşgörenin işyerine giriş ve çalışma sebebi aynı zamanda işyerine bağlılığını sağlayan en önemli araçlardan birisidir. Ücret işgörene sadece ekonomik fayda sağlamaz aynı zamanda toplumdaki yerini, konumunu ve saygınlığını da belirler. Yüksek ücretli işgörenin her zaman için toplumdaki yeri saygınlığı ve otoritesi fazladır. Geleceğinin de güvence altına alınmasında en önemli etkidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 66-67).

Ücret sadece gereksinimleri karşılamakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanın sağladığı katkıların da bir karşılığı olmaktadır. Çalışanların aldıkları ücretten memnun olmaları iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Bölükbaşı vd., 2009: 353). Bir işgörenin aldığı ücretin fazlalığından çok başkalarının aynı iş için aldığı ücret ile ilgilenir ve karşılaştırma yapar. Asıl önemli olan budur. Ücret artışını verimli bir sonuca ulaştırmak için artışın ne zaman ve hangi oranda yapılması gerektiği oldukça önemlidir.

Ücret bu kurallar çerçevesi içerisinde olması gerekmektedir. Eğer ücret ve maddi çıkarlar örgüt adına verileceği belirtilen miktarda olmuyorsa yani çalışana verilen söz yerine getirilmiyorsa psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmaktadır.

1.6.1.3. Ödüllendirme

Her çalışan örgütün terfi ve diğer ödüllendirme imkanlarından faydalanmak ister. İşgörenin çalışma hayatındaki statüsü ve başkaları tarafından değer verilmesi, ödüllendirilmesi sosyal yapı içinde saygınlık kazanmasıyla birleşir. Bazılar için belirli bir statüye ulaşmak büyük bir mutluluk verirken bazıları için ise durum böyle değildir. Önemli olan statünün değişmesi değil, bununla birlikte işgörenin yaptığı işlerle övülmesi, önemli işler yaptığının belirtilmesi, başkaları tarafından ilgi görmesi ve en önemlisi beğenilmekten hoşlanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 78).

Ödüllerin bazıları çalışana dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliği taşır. Mesela; ücret ve maaş artışı gibi ödüllere dış etkenli ödüller denilebilir. Bazıları ise kişiye gösterilen övgü, sıcak davranma gibi durumlardır ki bunlar da dışsal ödüllerdendir (Koçel, 2005; 647).

Bu konuda verilen sözler ve uygulanan şeyler arasında farklılık olursa yani beklenti karşılanmaz ise psikolojik sözleşme ihlaline neden olacaktır.

1.6.1.4. İşin Niteliği

Yöneticilerin daha önceden, işgörelere yapacağı iş veya iş bölümü ve çalışma şartlarını eksik veya yanlış bilgilendirmesi işgören açısından sözleşmenin ihlali şeklinde algılanabilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 256). İşin niteliğinin işgörelere doğru bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Doğru aktarılmadığı takdirde psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşebilmektedir.

1.6.1.5. İş Güvenliği

Yöneticilerin iş güvenliği konusunda yerine getirmesi gereken bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar konusunda yaşanan aksaklıklar, işgörenin sözleşmenin ihlal edildiği yönündeki algısını arttıracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994: 256). Kurum içerisinde örgüt üyeleri yaşlandıkça ve örgütün yaşam döngüsüne bağlı olarak küçölme meydana gelirse işgörelerin işlerini kaybetme riski ortaya çıkacaktır. Tam tersi durumda ise genç örgüt üyeleri iş güvenliğini daha az önemsemekle birlikte,

bütün iş hayatlarını aynı örgüte bağlamadıklarından psikolojik sözleşme ihlali olarak daha az algılanmaktadır (Çetinkaya, 2014: 76).

1.6.1.6. Geri Bildirim

İşgörenleri ilgilendiren konularda, yöneticilerin işgörenlere gerekli geribildirimde bulunmamaları veya geribildirimi geç vermeleri durumudur. Geri bildirim öncesinde, işgörenle ilgili konularda yapılması gereken düzeltmeler varsa ve bu düzeltmeler yapılmamışsa bu yüzden işgören çıkar kaybına uğramışsa bu durumda psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olmuştur (Robinson ve Rousseau, 1994: 256).

1.6.1.7. Değişim ve Çevreye Uyum

Örgütler iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenmektedirler. Örgütteki değişim kararlarına çalışanın bilgilendirilmemesi psikolojik sözleşme ihlaline neden olur. İşgören çalıştığı yerin fiziksel koşullarına aynı zamanda sosyo-psikolojik koşullarına da ayak uydurmak zorundadır. Yeni başladığı ilk işinde çevresiyle, iş arkadaşları ast ve üstleriyle tanışmalı ve kendini tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi halinde sessiz kişiler kendine de işletmeye de pek bir faydaları dokunmaz (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008; 80). Burada en önemli görev yöneticiye düşer. Yeni işe başlayanlara karşı her konuda yardımcı olmalı ve ortama en kısa sürede ısınmasını iş arkadaşlarıyla kaynaşmasını sağlamalıdır.

Bu açıkladıklarımız dışında çalışanın dışlanması, görevinden fazla işle sorumlu tutulması, özel hayatına karşı saygı duyulmaması gibi nedenlerle de psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkarabilir (Bedük, 2011: 20).

1.6.1.8. Sorumluluk

İşgörenler, almaları gereken sorumluluktan daha az bir sorumluluk aldıklarında, bu durumdan rahatsızlık duyabilirler. Bu durumda sözleşmenin ihlal edildiği yönünde kanaat geliştirmelerine neden olabilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 256).

1.6.1.9. Yanlış Bilgilendirme

İşgörenlere diğer işgörenlerin pozisyonları, uzmanlıkları, yetkileri, itibarları konusunda yanlış bilgilendirme yapılmasıdır. İşgörenler böyle bir durumda kurum içinde bir takım güçlükler yaşayabilir. Bu durum da işgörenin psikolojik sözleşmenin ihlali yönündeki algısını güçlendirecektir (Robinson ve Rousseau, 1994: 256).

1.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlalinde küçülme, birleşme, dıştan kaynaklama, hak ve ödeneklerin düşmesi gibi kararlar çalışanlarla işveren arasındaki psikolojik sözleşmeleri yıpratır, ihlale sonuç doğuran faktörlerdir. Psikolojik sözleşme ihlali sonuçları maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır (Bedük, 2011: 22-23):

- Kızgınlık, Öfke, Hayal kırıklığı
- Güven kaybı
- Stres, Tükenmişlik
- Üretkenlik karşıtı davranışlar gösterme
- Örgütsel bağlılık duygusunda azalma
- İşten ayrılma

1.6.2.1. Kızgınlık, Öfke, Hayal Kırıklığı

Psikolojik sözleşmenin temel ögesi örgütün çalışana karşı verdiği sözleri yerine getirmesidir (Suazo vd., 2005: 31). Tam aksi bir gelişme olursa çalışanın işletmeye karşı kızgınlığını arttıracak ve hayal kırıklığına neden olacaktır. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini ve iş memnuniyetini azaltır, örgütün etkinliğini ve verimliliğini negatif etkiler.

Psikoloji bireysel davranışı kişinin ruh yapısına dayanarak açıklayan bilimdir. Psikoloji esas olarak kişisel farklılıklar ve süreçler üzerine durur kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı da psikoloji bilimiyle iç içedir (Güney, 2000: 213).

Psikolojinin kapsam ve yöntem açısından sosyal bilimlerle, fizik bilimleri arasında yer alması, gözlenen davranışlarla ve gözlenen davranışlardan çıkan sonuçlarla ilgilenmesi psikolojinin görevidir. Kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı psikolojik sözleşmenin bozulmasıyla ortaya çıkar (Erkuş, 1994: 157).

1.6.2.2. Güven Kaybı

Psikolojik sözleşme yazılı kurallara dayanmadığı için devamının söz konusu olması çalışanların karşılıklı güven içerisinde olmasına bağlıdır.

Aynı zamanda kurum içerisinde etkin ve sağlıklı ilişkilerin kaynağında güven vardır. Psikolojik sözleşme maddeleri yazılı değildir bu yüzden sürdürülmesi ancak

tarafların birbirlerine karşı güvenmelerine dayanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda taraflar arasındaki güven ortadan kalkar ve iki tarafta olumsuz duygular besler. İşgörenin yöneticiye karşı güven kaybı yaşamasına ve duygusal tepkiler göstermesine neden olmaktadır (Zhao vd., 2007: 650). Özetle güven kaybı işgören ve yönetici arasındaki bağın kopma noktasıdır.

1.6.2.3. Stres

Stres çevrenin birtakım olumsuz etkilerine karşı duygusal olarak verilen bir tepkidir. Stres psikolojik gerilim olarak görülmektedir. Bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması ve baskı altında tutulması ile meydana gelen bir durumdur (Bedük, 2010: 244).

İşgörenler en çok çalışma ortamlarında stresle karşı karşıya kalırlar. Stres aşırı ses, ısı, ışık, çok az veya çok fazla sorumluluk, denetim sonucunda ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2010: 160). Özetle, çevrenin potansiyel tehdit edici durumlarına verilen duygusal ve fiziksel tepkidir. Psikolojik sözleşmeye dayalı beklentilere cevap verilmemesi durumunda çalışan fiziksel aynı zamanda duygusal olarak yıpranacaktır. Stresin ileriki aşamasında, işgörenlerde çeşitli rahatsızlıklar da ortaya çıkmaktadır. Bu durum işgörenin iş ve örgütüne karşı olumsuz davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Bedük, 2011: 22).

1.6.2.4. Tükenmişlik

İşgörenlerin kurumla ilişkilerinde yaşadıkları olumsuzluklar başarısız olmaya, yıpranmaya ve bunun sonucunda da uzun vadede tükenmişlik olgusuna dönüşmektedir. İşgörenlerin yaptıkları iş nedeniyle kendilerini aşırı derecede yüklenmiş ve duygusal olarak kötü hissetmeleri tükenmişlik kavramının tanımını oluşturmaktadır. Bu durumda işgörenler yaptıkları iş ile kendisi arasında bir ilişki kuramaz ve işlerinde başarısız olurlar (Kaçmaz, 2005: 29). Aynı zamanda tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, çevresindeki insanların yaşadıklarına karşı duyarsız ve ilgisiz olurlar.

Stres kaynaklı tükenmişlik, üretkenlikte azalma, iş devamsızlığı, işini sevmeme, işten ayrılma, zihinsel ve fiziksel rahatsızlık gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenler de psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin sonucunda tükenmişlik sendromu yaşamaktadır (Bedük, 2011: 22).

1.6.2.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Geliştirme

Kurumlarda sıkça rastlanan üretkenlik karşıtı davranışlar kurum üyelerince planlanmakta ve bilinçli bir şekilde yapılmaktadır. Kurum üyelerine zarar vermeye yönelik bu davranışlar sabotaj, saldırganlık ve hırsızlık gibi eylemler şekline meydana gelmektedir. İşgörenler psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir düşünceye girerlerse, yaşadıkları kızgınlık, hayal kırıklığı ve öfkeye bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunabilirler. Psikolojik sözleşme ihlali, işgörenlerin üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmelerini etkileyen önemli bir durumdur (Bedük, 2011: 23).

1.6.2.6. Örgütsel Bağlılık Duygusunda Azalma

Örgütsel bağlılık, işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte karşı duygusal bağlılığını ifade etmektedir (Bedük, 2011: 23). Çalışanın örgütün faydası için her şeyi yapabilmesi kıvamına gelme durumudur. Karşılıklı anlaşmaya dayanan psikolojik sözleşmelerde de bu durum mevcuttur (Türker ve Karcioğlu, 2010: 129).

Psikolojik sözleşmenin maddeleri, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Tam tersi durumda ise yani psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda, örgütsel bağlılık duygusu azalan işgörenler örgüt yararına olmayan davranışlarda bulunabilirler (Bedük, 2011: 23).

1.6.2.7. İşten Ayrılma

İşgörenlerin belirli bir zaman diliminde çalıştıkları kurumdan ayrılması durumudur. İşgörenlerin işten ayrılma düşüncesi içerisinde olmaları, kişisel ve örgütsel performanslarını olumsuz etkileyecektir. İşgörenlerin işten ayrılması, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin güçlü bir göstergesidir (Bedük, 2011: 23).

1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu başlık altında literatürde psikolojik sözleşme ile ilişkili kavramlara, aralarındaki ilişkiye ve bu konularda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Psikolojik sözleşme ve iş tatmini, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişki başlıkları altında bu bölümde incelenmiştir.

1.7.1. Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini

İş tatmini bir kurumda sağlam bir örgütsel ortamın oluşmasına zemin hazırlayan önemli bir faktördür. İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları olumlu veya olumsuz geribildirimlerdir. İşin özellikleri, işgörenlerin yaptıkları ve işten beklentileri uyum içerisinde ise iş tatmini gerçekleşmiş olmaktadır (Güney, 2000: 119). İş tatmininin tanımını ve psikolojik sözleşme ile olan ilişkisi ilerleyen paragraflarda açıklanmıştır.

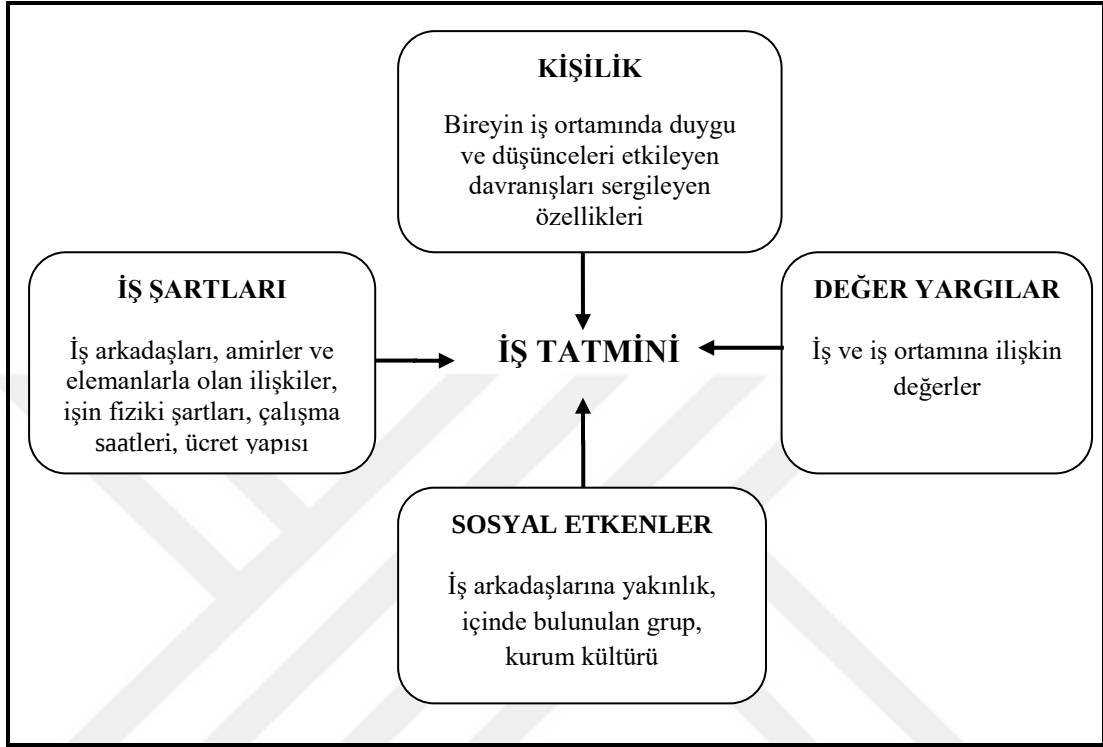
Bir örgüt içerisinde iş tatmini sağlanıyor ise hem örgüt verimliliği hem de çalışanların morali artmaktadır. Bu yüzden örgüt içerisinde iş tatmini oluşabilmesi için bireysel özellikler oldukça dikkat çekmektedir. İş tatmininin bireyler tarafından farklı algılanmasından dolayı çalışanların işe olan bağlılıkları değişiklik göstermektedir. Örgüt içerisindeki iş tatminini sağlamak için örgüt kuralları hakkında çalışanlara eğitim verilmeli ve sürekli bilgilendirme yapılmalıdır (Terekli, 2010: 61).

İş tatmini, işgörenin psikolojik sözleşmesinde var olan beklentilerinin karşılanması durumunu ifade etmektedir. İş tatmininin belirleyicisi işten memnun olmaktır. Bunun yanında ise çalışma şartları, çalışma saatleri, ücret ve iş güvenliği gibi faktörler de eklenmektedir. Bu da psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Literatürde psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik yapılan çalışmalar, ilerleyen paragraflarda değinilmiştir. Eren (2010)'e göre iş tatmini, işten elde edilen ücret ile çalışanların iş arkadaşları ve emeğinin karşılığında ortaya çıkardıkları sonuçtan duydukları haz şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan emeğinin karşılığını somut olarak görebiliyorsa bu çalışan için tatmin edici bir durumdur.

İşçi ve işveren arasındaki karşılıklı beklentileri sağlamaya imkan veren psikolojik sözleşme aynı zamanda işgörenlerin işlerinde duydukları tatmini de etkilemektedir (Türker, 2010: 333). Bu bağlamda iş tatmini, çalışanın işine olan olumlu tutumu sayesinde gerçekleştiği sonucuna varılmaktadır. Yani çalışan işinde yeteri kadar tatmine sahipse işine ve çalıştığı kuruma karşı olumlu bir tutum sergileyecektir. İş tatminini sağlayan faktörler çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılık iş tatmini faktörlerinin çalışanların tutumlarını etkilemesindeki değişikliğe bağlıdır. Çalışanların iş ortamına karşı olan tutumunu belirleyen faktörleri farklıdır. Genel olarak tutumu belirleyen faktörler, ücret, terfi, işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş

arkadaşları şeklinde sıralanmaktadır. Genel anlamda bakıldığında Şekil-1.3’ deki gibi şematize edilmektedir (Erdoğan, 2007: 558-559).

Şekil- 1.3 İş Tatmini Oluşturan Etkenler



Kaynak: Erdoğan, 2007: 559.

Literatürde psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar şöyle özetlenmiştir;

Dikili (2012), Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması, isimli çalışmada psikolojik sözleşme kavramı ile iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu çalışma aynı zamanda psikolojik sözleşme ve iş tatmini değişkenlerinin işgörenlerin seçilmiş bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediklerini de araştırmıştır. Çalışma Ankara’da bir kamu örgütünde örnek olay yöntemine göre yapılmış ve 431 adet işgörene uygulanmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmini ve psikolojik sözleşme arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Ünver (2011), Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, isimli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın temel amacı örgütsel davranış alanındaki güncel konular arasında bulunan psikolojik

sözleşme kavramının iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Devlet üniversitelerinde görev yapan ve çeşitli düzeyde görev alan akademik personele 301 adet anket uygulanmıştır. Sonuç olarak, akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin iş tatmini düzeyleri üzerinde de olumlu etki de bulunduğu tespit edilmiştir.

1.7.2. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki durumu mevcuttur.

Örgütsel bağlılık kurumun birey odaklı olması ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması fikrine odaklı, son zamanlarda kurum açısından oldukça önemli olan bir kavramdır. Kurumlar işlerini başarıyla sürdürebilmek ve kurum içindeki huzuru sağlamak için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik gerekli aksiyonları almalıdırlar. İşgörenlerin işi ve kurumu ile alakalı beklentilerinin işverenler tarafından fark edilip beklentilerine çözüm üretilmeleri gerekmektedir. Bunun sayesinde işgörenin kuruma olan bağlılığı artmaktadır (Uysal, 2014: 9).

Örgütsel bağlılık kavramını benimsemiş işgörenlerin yaptıkları işler verimli olur ve sorumluluk sahibi bireyler olarak yetişirler. Örgütsel bağlılığın olduğu örgütte örgütsel güven kavramı da ortaya çıkmaktadır. Aynı zaman da örgüt açısından çok önemli olan düşük maliyetle yüksek verim elde etmektedirler. Örgütsel bağlılığı olmayan örgütlerde ise işten ayrılmalar artar, işe devamsızlık, verimsiz çalışma, güven eksikliği gibi olumsuz durumlar orta çıkmaktadır (Öztürk, 2013: 11).

Özetle; psikolojik sözleşme, çalışanların güçlendirilmesi imkanını sunmaktadır. Çalışanlara sunulan kararlara katılım, kariyer geliştirme ve güçlendirme gibi faaliyetler karşılığında da çalışanların kurumlarına bağlılıkları istenmektedir.

Literatürde psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar şöyle özetlenmiştir;

Türker (2010), “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” isimli çalışmasında psikolojik sözleşme ve örgütsel

bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Erzurum ilinde üç farklı hastanede görev yapan 339 sağlık personeline anket uygulanmıştır. Anket yöntemiyle sağlanan veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tükeltürk vd. (2012), “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul’da bulunan otuzdan fazla beş yıldızlı otel işletmelerinde rastgele örneklem yöntemi ile 194 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; otel işletmelerine çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü, normatif bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

1.7.3. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Sinizm

Boyalı (2011)’ya göre örgütsel sinizm araştırmaları 1980’li yılların sonunda ve 1990’lı yılların başında gündeme gelmiştir. Örgütsel sinizm konusunun temeli çalışanların örgütlerine karşı duydukları olumsuz tutumun nelerden kaynaklandığının araştırılmasına dayanmaktadır.

Kurumlarında iş ahlakı kuvvetli olan çalışanlar çalışmaya sürekli meyillidirler. İşgörenlerin birbirlerine karşı saygı ve itibar göstermesi istenir ayrıca kuruma katkı sağlamak için çalışanlar çaba gösterirler. Fakat kurum beklentileri karşılamada eksik kalırsa sinizm ortaya çıkmaktadır (Boyalı, 2011: 11).

Çetinkaya (2014), “Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, isimli çalışmasında Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu doğrultuda 720 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ise çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

1.7.4. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven

Bilginin ortaya çıkarılması, yaygınlaştırılması, öğrenilmesi ve kurum içerisinde paylaşılması önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışma hayatında bilgiyi elde etmek ve işgörenlerin yeteneklerinden yarar sağlamak isteyen kurumlarda, psikolojik sözleşmenin güvene dayalı olarak oluşturulması gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Demiral, 2008: 47).

Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal yönü fazla olan konularla bağlantılıdır. Çalışanların yöneticilerine veya örgütüne güven duyması da bu konuların başında gelmektedir. Çalışanlar kurumu ve kendi arasında psikolojik sözleşmeyi oluşturmayı düşünürken her zaman kendisine verilen sözler ve vaatlerden yola çıkmaz. Çoğu zaman kurumun kendi pozisyonundaki diğer elemanlara sağlamış oldukları değerleri, ücret, terfi ve olanakları gözlemleyerek kendi psikolojik sözleşmelerini geliştirmektedirler. Bu gibi durumlarda çalışanlar, psikolojik sözleşmelerini oluştururken yazılı sözleşmelerde yer alan maddelerin haricindeki diğer konularda yöneticilerin çalışanlara hakkaniyetli, iyi niyetli ve istikrarlı davranacakları konusunda güven duyarlar. Bu açıklamalar ile psikolojik sözleşme ve güven kavramının ilişkili bir kavram oldukları sonucuna varılmaktadır (Mimaroglu, 2008: 749).

Örgütün açık ve dürüst olması, işgörenlerine destek vermesi, iş sağlığını ve iş güvenliğini sağlaması, işgörenlerini ödüllendirmesi, işgörenin güven duygusunu algılamasını ve böylece psikolojik sözleşmenin güvene dayalı oluşturulmasını sağlayacaktır. Psikolojik sözleşme içerisinde güveni barındırıyor ise örgüt içerisindeki her birey arasındaki iletişim kuvvetli olur, böylece öğrenilmiş bilgilerin uygulanması paylaşılması ve yeni bilgi üretimi ortaya çıkar (Demiral, 2008: 48).

Psikolojik sözleşme kavramının örgüt içerisinde yer edinebilmesi için örgüt üyeleri tarafından güven duygusunun oluşması gerekmektedir. Çalışma ortamında ilişkilerde karşılıklı beklentiler, arzu ve istekler karşılıklı ilişkileri olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda da psikolojik sözleşmeye konu olan çalışanların gereken önemi göstermeleri gerekmektedir. Güven kavramı sadece işgörenler açısından değil yöneticiler açısından da önemlidir. Yani iki taraflı bir bakış açısı vardır. Bir örgütte işgören yöneticiye, yönetici de işgörene güvenirse iş ilişkileri uzun vadeli olmaktadır (Kıyık, 2011: 29-32).

Bir kurum içerisinde işveren işgörenlere, işgörenler birbirlerine güvenirlerse kurumda herkes sorumluluk sahibi olur ve kurumu için ne gerekiyorsa o yapılır. Bu bağlamda kurum içerisinde karşılıklı işbirliği içerisinde hareket edilmesi için güven son derece önemli bir kavramdır. Kurumlar için, işgörenlerin birbirlerinin yeteneklerine güvenmeleri, karşılıklı yardımlaşmaları oldukça önemlidir. Böyle bir kurumun işgörenleri, yöneticilerinin de kendileri için olumlu kararlar almalarına inanmaktadırlar. Yöneticiler de işgörenlerin verimli, bilgili, tecrübeli olduklarına inanmaktadırlar (Omarov, 2009: 14).

Literatürde psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalar şöyle özetlenmiştir:

Robinson ve Rousseau (1994), “Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm (Psikolojik Sözleşmenin İhlali: Sıra Dışı Bir Durum Değil, Bir Standart)” isimli çalışmalarında, psikolojik sözleşme ile güven arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmeye çalışmışlardır. Analiz kısmında Batı Amerika’daki bir yönetim okulundan mezun olan 128 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, psikolojik sözleşme ihlali ve güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalinin güveni olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Robinson (1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract (Güven ve Psikolojik Sözleşme İhlali) isimli çalışmada, işgören ve işveren ilişkisinde güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. 125 çalışana anket çalışması yapılmıştır. Araştırma neticesinde, güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki üzerine durulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin örgüte katkılarını negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Güven kaybının da psikolojik sözleşme ihlali ve işgörenin örgüte katkısında belirleyici rol oynadığı belirtilmiştir.

Atkinson (2007), Trust and Psychological Contract (Güven ve Psikolojik Sözleşme) isimli çalışmada, psikolojik sözleşme ve güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. İmalat, finans, yazılım sektöründeki üç firma üzerinde kritik olay çalışmasını uygulayıp 41 görüşme yapmıştır. Psikolojik sözleşme türlerinden olan

ilişkisel psikolojik sözleşme ile güven arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır.

Özgen (2010), “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma” isimli çalışmada, psikolojik sözleşme ve alt boyutları, psikolojik sözleşme ihlali ve güven arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Sivas ilinde faaliyet gösteren üç kamu hastanesinde, uzman doktor, pratisyen doktor, hemşire, ebe, teknisyen, memur ve hizmetlilerden oluşan personel üzerinde 612 adet anket uygulanmış ve değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik sözleşme ve alt boyutlarından ilişkisel sözleşme ve güven arasında yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki; işlemsel sözleşme ile güven arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ve güven arasında ise orta düzeyli negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Benzer bir çalışma da diğer paragrafta verilmiştir;

Yılmaz (2012), “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” isimli çalışmada, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Bu çalışmanın uygulama kısmında Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcilerini kapsayan ve bölgede görevli olan 350 ilaç temsilcisine anket dağıtılmış, geri bildirimi gerçekleşen ve değerlendirmeye alınan 166 adet ankete istatistiksel analiz uygulanmıştır. Analizler neticesinde, psikolojik sözleşme ile örgütsel güven boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunurken, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

1.8. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Psikolojik sözleşmenin oluşmasında ve şekillenmesinde etkili olan birçok faktör vardır. İşgörenlerin psikolojik sözleşmesinin oluşumu üzerinde etkili olan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma bu bölümde incelenmiştir.

1.8.1. Bireysel Faktörler

Psikolojik sözleşmeyi etkileyen bireysel faktörler kişinin eğitim düzeyi, kişisel gelişim imkanları, performans yönetimi ve motivasyonu şeklinde sıralanmaktadır. Bu bireysel faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

1.8.1.1. Eğitim Düzeyi

Bireyler yaşadıkları ortamın sosyal ekonomik şartlarına ve aile yapısına göre eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Eğitim düzeyi bireylerin iş hayatının ve çalışma yaşamının bakış açısını değiştiren önemli bir etkidir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışma şartları, iş ortamı ve beklentilerde de değişiklik görülmektedir. Bu yüzden eğitim düzeyi yüksek kişilerin işe yaklaşım durumu eğitim düzeyi düşük kişilere göre farklılık göstermektedir (Güven vd., 2005: 132).

1.8.1.2. Kişisel Gelişim İmkanları

Psikolojik sözleşme unsurları arasından yer alan bir diğer önemli kavramdır. İnsanoğlu yaşadığı ortamın verdiği bir gereklilikten dolayı devamlı gelişen ve büyüyen bir varlıktır. İnsanların kendilerini geliştirme duygusu kendisini işine bağlayan önemli faktörlerdendir. Bir örgüt çalışanlarına, kişisel gelişim fırsatı sağladığında bizzat örgüte yatırım yapmış gibi olur (Kıyık, 2011: 29-32).

1.8.1.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgütlerin önemli hedeflerini gerçekleştirebilmek için yapılan çalışmaların birçok boyutta ele alınması şeklinde tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı tanımı şu şekildedir, örgütlerin amaçlarını görevlerini en iyi şekilde ortaya çıkarabilmek adına, örgüt kaynaklarının ele alınması sürecidir (Özkaya, 2013: 9).

Performans yönetimi işgörenlerle beraber hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için uygun ortamın hazırlanması, performans ölçümlerinin ne şekilde yapılacağı ve sonuçlarının nerelerde kullanılacağı açıklanması, çalışanların gerekli eğitimlerinin tasarlanması performans yönetimi sistemi içinde yer edinmektedir (Uysal, 2015: 35).

Performans yönetiminde işgörenlerin ve yöneticilerin kişisel performansının adaletli bir şekilde belirlenip ve motivasyon ihtiyaçlarını sağlayarak bireysel performanslarını en üst düzeye çıkarıp, örgütsel verimliliği arttırmak en önemli hedeftir.

Performans yönetimi, işgörenlerin örgütün kendisinden ne beklediğini anlamasına yardımcı olur yani, işveren ile durumunu, gelecekteki pozisyonunu, hangi konularda eksikse bu konular üzerine yoğunlaşıp eğitim alarak eksikliğini kapatmasını anlamasını kısaca, kurum içerisindeki durumunu anlamasına yardımcı olmaktadır (Özkaya, 2013: 11).

1.8.1.4. Motivasyon

Motivasyon kavramı, işgörenlerin istekli ve verimli bir şekilde kurumun amaçlarına uygun davranmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda bugüne kadar yapılan çoğu araştırmalara motivasyonu ortaya çıkaran etkenler konu olmuştur. Bu etkenler çalışanlar ve yöneticilerin motive olmasını sağlamak için kullandıkları bir araçtır. Bu araçlar örgütler içerisinde gün geçtikçe değişebilmektedir (Birkan, 2009: 6-7).

Örgütlerin hedeflerini yerine getirebilmeleri için çalışanların yeterli bir şekilde çalışmaması örgütlerin ortak bir sorunu haline gelmiştir. Bu sorunun ana kaynağı olarak çalışanların işlerini yapabilmeleri için yeterli düzeyde olmadıkları veya yeterli düzeyde olup da bunu işlerine yansıtamamaları görülmektedir. Birey hedeflediği bir amaca ulaşmak için elinden gelen her şeyi yapmak zorundadır. Ancak birey aynı çabayı örgüt için yapmamaktadır. Bu bağlamda işverenler çalışanların örgüt için çaba sarfetmesi yolunda çalışmalar yapıp bu sorun üzerine yoğunlaşmaktadırlar (Kırcı, 2010: 5).

Kurum içerisindeki etkinlik ile bağı olan motivasyon ilerlediği sürece etkinlik devam edeceğinden işverenler çalışanlarını motive edici çalışmalar yapmak zorundadırlar. Sonuç olarak şu söylenebilir, işverenler için motivasyon süreci bir çeşit yol haritasıdır.

1.8.2. Örgütsel Faktörler

Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda bireysel faktörler kadar örgütsel faktörlerde önemlidir. Uygulanan yönetim tarzı, ücret yönetimi, çalışanların örgüt içindeki statüleri yani terfi durumu, örgütsel iletişim ve örgütsel adalet psikolojik sözleşme üzerinde etkili olan faktörler arasında sayılabilmektedir.

1.8.2.1. Yönetim Tarzı

Kurum içerisinde çalışanların iş tatminlerinin artırılması için çalışanlar üzerinde baskı kurulmaması gerekmektedir. Bunun yerine katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı olması gerekmektedir ve buna bağlı olarak daha olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kurumların kararlarında sadece üst mercilerin baskın olması tatminsizliğe yol açmaktadır (Bozkurt, 2008: 4).

1.8.2.2. Ücret Yönetimi

Ücret, algısal veya fiziksel emeğini ortaya koyan işgücünün gerçekleştirdiği çalışma karşılığında alınan parasal değerlerdir. Üretime doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve fiziksel emek, karşılığında çalışanlar ücreti hak kazanır. Aynı zamanda herhangi bir çalışanın elde ettiği ücret, o çalışanın ortaya çıkardığı üretken bir çabanın değerinin göstergesidir (Benligiray, 2003: 1).

Ücret, işgörenin emeğinin bedeli veya çalışma karşılığında işgörene sağlanan kazançtır. Üretime emeği ile katılan ve bunun karşılığında ücret elde eden çalışanlar ücretliler topluluğunu ortaya çıkarmaktadırlar. İnsanlar hayatları boyunca yaşamlarını idame ettirebilmeleri için para kazanmak zorunda olduğundan ücreti sadece maddi bir değer olarak bilmektedirler. Fakat ücret sadece maddi bir varlık değil, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılayan bir değer olarak da görülmektedir (Şahin, 2014: 33). Psikolojik sözleşmeyi etkilemesi de sosyal ve psikolojik etkisinden kaynaklanmaktadır.

Kurumlar için bir maddi unsur olarak görülen ücret, işgörenler için oldukça önemli bir motivasyon kaynağıdır. İşgören yaptığı iş ile aldığı maaşı dengeli bulursa işine olan tatmini daha fazla olmaktadır. Ücret adaletinin sağlanması kurum içerisindeki önemli konularda biridir. İşgörenler aynı işi yaptığı kişilerle aldıkları ücretlerin karşılaştırmasını yaparlar. Bu karşılaştırma olumlu olması durumunda çalışanın iş performansında artış sağlanır, iş tatmini artar, iş başarısı artar ve adil bir çalışma ortamı sağlanmış olmaktadır. Şayet işgörenin verimli ve çalışkan olması isteniliyorsa kurumların ücret adaletine önem vermeleri gerekmektedir. İşgören aldığı ücret ortaya çıkarmış oldukları emeği karşılamıyor ise iş tatmini düzeyi azalır bunu sonucunda ise örgütün verimliliği azalmaktadır (Bozkurt, 2008: 5-6).

Çalışanlar açısından ücret konusu oldukça önemli olduğu kadar aynı zamanda karşılanmadığı durumda ise olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz durumların bazılar şunlardır; işgörenler emeklerinin karşılığını alamadıklarından dolayı aşırı tepki göstermektedirler. Bu tepkiler sonucunda da iş ortamında çalışan arkadaşlarla anlaşamama, örgütü sahiplenememe, iş tatmininde yetersizlik ve en önemlisi de işten soğuma ve iş değiştirme şeklinde durumlar ortaya çıkmaktadır (Kıyık, 2011: 29-32).

1.8.2.3. Terfi Etmek

Psikolojik sözleşmeyi etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise işgörenin kurum içindeki statüsüdür. Rousseau (1989)'a göre işgörenin kurum içindeki statüsü, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan sorumluluk ve beklentilere dair inançlarının oluşmasını sağlamaktadır. İşgörenin aynı kurumda çalışarak kazandığı deneyime bağlı olarak kıdemi arttıkça kuruma olan katkıları ve kurumdaki beklentisi artacaktır.

İşgörenler işinde başarılı olduklarında yükselme beklentisi psikolojisi içerisine girmektedirler. Kurum içerisinde sağlıklı bir ortamın varlığı işgörenlerin kariyer yollarının açık olması ve adil bir terfi sisteminin olmasını gerektirmektedir. Terfi etme imkanı ve kariyer konusunda ilerleme imkanı olan kurumda çalışma isteği oldukça fazladır. Fakat kariyer sistemi ve terfi etme imkanı olmayan kurumlarda ise bağlılık azalmakta tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2008: 6).

1.8.2.4. Örgütsel İletişim

İletişim sosyal ve örgütsel yapının ana yapısını oluşturan, kişiler, gruplar ve kurumlararası ilişkiler kurmayı hedefleyen bir kavramdır. İletişim bireyler arasındaki bağı kuran, organize bir şekilde çalışma ortamı sunan bir etkileşim aracıdır. Bu yapısıyla kurumun bütünlüğünü sağlayan bir olgudur denilebilir. İletişimin en temel amacı birbirlerine bağlı olmayan kişilerin, grupların veya kurumların arasındaki farklılığı ve kopukluğu ortadan kaldırıp bir dengenin sağlanmasıdır. Sonuç olarak, hem kişisel hem de örgütsel açıdan iletişim büyük bir değere sahiptir (Maçın, 2010: 16-17).

İletişim kişisel ve örgütsel yaşantımızın her anında yer alan bir kavramdır. İletişim sistemi toplum içinde yaşayan herkes için gerekli bir olgudur. Güney (1984)'e göre iletişim insanların belirli ilişkilerini ve bağlarını sürdürmeleri, sınırları belli davranış düzlemleri içinde anlaşmalarını sağlayan önemli bir faktördür. İnsanların

birbirlerini anlaması, tanınması, bir örgütte işlerin daha iyi yapılması ve en önemlisi de güvenli bir ortam oluşturulması için güçlü bir iletişim gereklidir.

İletişimin kavramı bireysel ve toplumsal açıdan ayrı ayrı açıklanmaktadır. Bireysel açıdan iletişim, bireyin kendisini ifade etmesini sağlar ve bu da bireyin kendi duygularını, inandıklarını daha iyi bir şekilde anlamasına yardımcı olmaktadır. Toplumsal anlamda iletişim ise daha fazla temele inip tutumların değiştirilmesini sağlamaktadır (Göçer, 2010: 8).

1.8.2.5. Örgütsel Adalet

Adalet, doğruluk, tarafsızlık, dürüstlük ve uygun bir şekilde karar vermeyi, herkese karşı eşit bir şekilde davranmayı alışkanlık haline getirme durumudur. Bu tanıma bakıldığında, bireylerin haklarını göz önünde bulundurması ödül ve cezayı hak etmesi şeklinde açıklanabilir (Abbasoğlu, 2015: 1). Örgütü belli amaçlar çerçevesinde bir araya getiren topluluk olarak da tanımlanmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, işgörenlere verilecek ödül ve cezaların yönetimini kapsayan kurallar ve sosyal normlardır (Meriçöz, 2015: 2). Abbasoğlu (2015)'na göre örgütsel adalet, örgüt içerisindeki tarafsızlığı, dürüstlüğü ve eşitliği sağlayan bir kavramdır şeklinde tanımlanmıştır. Örgütler, çalışanlar ve yöneticiler gibi verimli bir iş çıkarmak adına bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Örgüt içerisinde ki kişilerin beklentileri, çalışma ortamları ve emekleri karşılığında ortaya çıkarmış oldukları işleri örgütün yapısını oluşturmaktadır.

Örgüt içerisindeki yöneticiler uyguladıkları kuralların adil olduğunu düşünseler bile bazen çalışanlar pek de adil olduğunu düşünmeyebilirler. Yöneticiler ve çalışanlar arasında ki adalet anlayışları aynı düzeyde olduğu müddetçe örgütsel adalet vardır. Bir kurum içerisindeki örgütsel adalet, psikolojik sözleşmelerin oluşumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu iki kavramın tanımlarından yola çıkılarak birbiriyle bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Bu bölümde öncelikle güven kavramının tanımı, güven türleri, güvenin oluşumu ve boyutları, örgütsel güven kavramı, örgütsel güven türleri, örgütsel güvenin önemi, örgütsel güven modelleri ve son olarak da örgütsel güveni etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere değinilecektir.

2.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI

İnsanlar, grup halinde yaşamlarını ikame ettirirler. Yaşamlarını toplu bir şekilde devam ettirebilmeleri için de birlikte hareket etmek zorundadırlar. Geçmişten günümüze bakıldığında en başarılı toplumların birlikte hareket eden ve birbirlerine karşı herhangi bir kuşku hissetmeden ve bağlanma duygusu ile yaşayan toplumlar olduğu apaçık ortadadır. Bu başarının altında daima güven duygusu vardır. Güven sayesinde ulaşmak istenen hedeflere daha kısa sürede ulaşılmaktadır. Güven kavramının önemi tartışılmaz bir gerçektir ve günümüze kadar araştırmacılar tarafından sayısız tanımlar yapılmıştır (Kahya, 2013: 111). Bu sayısız tanımların ve güven kavramının temelinde insanların toplu bir şekilde yaşamaları ve bu yaşam sürecinde ise birbirinden yardım olarak karşılıklı yardımlaşma ile yaşamlarını sürdürmeleri yer almaktadır (Kahya, 2013: 111).

Güven hayatımızın her anında yer alan, hem kendimiz hem de çevremizdekiler açısından incelediğimiz de en geniş anlamda dürüstlük ve doğruluk şeklinde tanımlanmaktadır. Güven insanoğlunun doğasında vardır ve çevre yoluyla beslenir (Şenturan, 2014: 177).

Güven kavramının tanımı Türk Dil Kurumu (2016)'na göre; 'korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu' şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım içinde yer alan bağlılık ve inanç bireyler göz önüne alınarak yazılmıştır aynı zamanda güven kavramına yönelik yapılan literatür araştırmalarında da benzer açıklamalar yapılmıştır. *Bağlılık* açısından güven kavramına bakıldığında, işgörenlerin kurumlarına duygusal olarak bağlı, varlıklarını örgüt içerisinde hissettirmeleri, yaptıkları işten mutlu olan ve en önemlisi de kurumundan ayrılmak istemeyen işgörenlerin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Güven kavramını *İnanç*

olarak kabul eden Mayer vd. (1995) göre ise, bireyin herhangi bir baskı altında kalmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymasıdır (Mayer vd, 1995; akt. Şakar, 2015: 22).

İlk olarak kişilik teorisyenleri tarafından araştırılan güven kavramı anlam bakımından oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Güven olgusu psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi birçok disiplin tarafından araştırma konusu olmuştur (Gök, 2011: 1).

Literatüre bakıldığında güvenin farklı şekilde birçok tanımının yapıldığını görmekteyiz. Literatürde yer edinen ve güven ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde öne çıkan bazı tanımlar bu bölümde incelenmiştir:

Erdem (2003)'e göre güven, kişiyi başkalarına yaklaştıran, onlarla işbirliği içerisine girmeyi sağlayan ve sırları paylaşmaya olanak veren bir kavramdır.

Bireyin olumsuz durumlarda bile karşı bireyin olumlu davranışlarına olan inancını ve umudunu kapsayan bir kavram şeklinde de tanımlanabilir (Güneş, 2014; 11).

Güven, sonucunun olumlu veya olumsuz olabilme ihtimali olan ve diğer kişilerin davranışlarına göre şekillenen belirsiz bir durum sonucunda ortaya çıkan, bireylerin algısına dayanan bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır (Gök, 2011: 1)

Güven işverenlerin çalışanlar ile birbirlerinden hiçbir şekilde olumsuz davranışlar görmeyeceklerini, birbirlerine karşı riskli bir durum oluşturmamalarına inanmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Yani, tarafların birbirlerine karşı tehlike oluşturmamaları anlamına gelmektedir (Asunakutlu, 2001: 4).

Aynı zamanda güven kavramı kültürel bir varlıktır. Örgüt içindeki güven çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirir ve merkezileşme sistemini azaltır. Şayet güven yoksa bir örgütte, doğru bilgiye ulaşmak zorlaşır, merkezileşme çoğalır ve bunu sonucu olarak da karar alma mekanizmasının performansı düşer (İşçi, 2010: 50).

Asıl olması gereken şey emin olmadır. Diğer şekilde ise belirsizlik içerisinde olunur ve yerine hiçbir şey koyamayacağımız beklentilerimizden vazgeçeriz. Bu belirsizlik devam ettiği sürece emin olma duygusunu yaşamıyoruz demektir. Hayal kırıklığına uğrama ihtimali olmasına rağmen bu eylemleri yapıyorsak güven kavramını tanımlamış bulunmaktayız (Sadykova, 2014: 8).

Tablo 2.1.'de güven kavramının tanımının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi yer almaktadır.

Tablo-2.1 Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi

Deutsch (1958)	Bireyin bir başkasının varlığından kaygılanması yerine, bu kişiden istediği şeyleri bulacağına dair inançtır.
Griffin (1967)	Bireyin riskli bir durum karşısında istenilen amaca ulaşmak için bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin beklenen şekilde davranış sergileyeceğine dair inançtır.
Rotter (1967)	Birey veya grubun sözlerine, vaatlerine dayalı bir beklentidir. Tarafların birbirine karşı duyacağı saygıdır.
Meeker (1983)	Bir tarafın karşısından ortak bir tutum beklemesidir. Güvenen kişinin, karşısındaki kişiden yardım ve işbirliği beklemesidir.
Butler (1991 Akt; Neveu, 2004)	Karşıdaki kişinin eylemlerinde savunmasız olma ve riski kabul etme isteğidir.
Grovier (1994)	Davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı inançtır.
Hosmer (1995 Akt; Neveu, 2004)	Bir kişinin korunmasız durumunda amaçları kolaylaştırmaya yönelik iyimser tutumdur. Bireyin herhangi bir olayın sonucuna dair olumlu beklentisidir.
Mayer vd. (1995)	Bir tarafın diğer tarafın kontrolünü hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine dair tutumdur.
McAllister (1995)	Bir kişinin karşısındaki kişinin kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteği ve beklentisidir.
Fukuyama (2000)	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Möllering (2001)	Bir kişinin, diğer kişilerin eylemleri ve niyetleri hakkında arzu edilen beklentileridir.
Gefen (2002)	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik tutumdur.
Wech (2002)	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve beklentiye karşı psikolojik hassasiyet göstermesidir.
Yılmaz, Kabadayı (2002)	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna birbirine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançtır.

Kaynak: Polat, 2009: 3-6

Tablodaki güven kavramları incelendiğinde, literatürde kabul görülmüş tek bir tanımın olmadığı görülmüştür. Fakat güven kavramını araştıran yazarların yaptıkları tanımlarda benzer kavramları dile getirdiği görülmektedir. Bu kavramlar '*risk*, '*belirsizlik* ve '*savunmasızlık*' olarak sıralanmaktadır. Bahsi geçen üç kavram aşağıda kısaca şöyle açıklanmıştır (Eroğlu, 2015: 22-24):

Risk: Beklenen bir durumdan farklı sonuçlar elde etme durumudur. Güven ve risk birbirine bağılı olan iki kavramdır. Güven kavramının oluşabilmesi için bireyin risklerin varlığına inanması gerekmektedir. Birey karşısındaki kişiye güven duyarsa, kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda karşısındakine bağımlı hale gelir. Bağımlılık ise risk durumunu ortaya çıkarır. Güven ilişkisi içerisinde olan birey farklı seçimler yapma konusunda özgürdür. Fakat birey olumsuz durumla karşı karşıya gelme durumunu da göze alarak karşısındaki kişiye güvenmeyi ve buna bağılı olarak da risk almayı kabul etmiş olur.

Belirsizlik: Sistemi anlayamamak, herhangi bir fikir yürütememek ya da yürütülen fikirleri kendi kendine çürütmek, sorulara cevap verememek, cevaplarla tatmin olamamak durumlarının bir kısmıdır. Herhangi bir belirsizliği kontrol edememekten kaynaklanan yetersizlik duygusu olarak tanımlı yapılmaktadır. Belirsizlik güveni ortaya çıkaran en önemli etkenlerden birisidir.

Savunmasızlık: Birey karşısındaki kişiye güvenme kararı aldığında kararının sonuçları durumunu, güvenilen tarafın eylemlerine bağımlı olmayı ve bütün olumsuz durumların sonucunda ortaya çıkan riskleri kabul etmektedir. Savunmasızlık kavramını araştırmacılar iki farklı şekilde açıklamıştır; araştırmacıların bir kısmı güven ilişkisinde tarafların savunmasız kalmaya gönüllü olduklarını düşünürler, diğer kısmı ise savunmasızlığın güven ilişkisinde karşı tarafın zarar verme durumunda ortaya çıkan bir karar sonucu olduğunu düşünürler. Savunmasızlık kavramının iki farklı görüşü olmasına rağmen güven olgusunu açıklamada önemli bir kavram olduğu konusunda aynı görüştedirler.

Tüm bu açıklamalardan sonra güven kavramı özetlenecek olursa; kişinin karşı tarafın davranışlarında, hareketlerinde sözlerinde ve aldığı kararlarda adil ve etik olacağına sorumluluk sahibi olacağına ve her konuda dikkatli olacağına dair söz verdiği bir durumdur (Topaloğlu, 2010: 43).

2.1.1. Güven Kavramının Oluşumu ve Önemi

Güven, kurum içindeki yapılacak işin türü, kurumun yapısı, odak birimleri yani ast, üst ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkilere bağılı olarak oluşmaktadır (Ünsal, 2004: 32). Aynı zamanda işgörenlerin normlar, değerler ve hassasiyetler çerçevesinde düzenli ve herhangi bir konuda işbirliği içerisinde olan kurumlarda güven ortamı kendiliğinden oluşmaktadır (Fukuyama, 2000: 37).

Güven ortamının oluşabilmesi için bir kurumda, yönetimin güven duygusunu tüm kurum çalışanları üzerinde yapılandırması ve özenli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle kurumda güveni oluştururlar (Şenturan, 2014: 181). Kurum içinde güven kavramının gelişmesi için en az iki taraflı bir ilişki olması gerekir. Bu iki taraf, birey-birey, grup- grup, örgüt- örgüt, sistem içerisinde olacağı gibi birey- grup, birey-örgüt, birey-sistem şeklinde de olabilir (Polat, 2009: 11).

Güven kavramının oluşumundan kısaca bahsedilmiştir. Bundan sonraki paragraflarda güvenin önemine değinilecektir. Güven örgüt içerisinde ortaya çıkan maliyetleri en aza indirir, bilgiyi yaygınlaştırır, örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları ortadan kaldırır ve birçok olumlu sonuçlar doğurur. Güven, sosyal sermaye ürünüdür ve diğer kurumlar tarafından birebir oluşturulamayan bir sistemdir (İşçi, 2010: 47). Güven kişilerarası ilişkilerde de önemli bir unsurdur. Kişilerarası ilişkilerin temel ögesi olarak görülmektedir. Bireyler arasında bir güven söz konusu olmayan topluma toplum demek doğru olmaz. Güven kavramını son derece önemli olmasından dolayı sosyal bilimlerin farklı alanlarında bu konu işlenmiştir. Sosyoloji, felsefe, psikoloji, ekonomi ve yönetim bilimleri güven kavramını inceleyen başlıca alanlardır. Bireyin karşısındaki kişiye güvenmesi ve karşısındaki kişi tarafından güvenilmesi iki taraf içinde oldukça önemli olan bir ihtiyaçtır. Kişilerin neye ihtiyaç duyduğunun belirlenmesinde ve bir sıraya koymaları gerektiğinde, Maslow'un 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nda güvenlik ihtiyaçlarının, temel fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra geldiği görülmektedir. Bu sıralamada güven kavramının önemi vurgulanmıştır (Topaloğlu, 2010: 43).

Güven kavramı hangi açıdan tanımlanırsa tanımlansın güven kazanmak insanoğlu için büyük bir ihtiyaçtır. Güven kavramının anlamlandırılıp anlamına uygun bir şekilde yaşanılması bireysel ve sosyal ilişkilerimizin de temelini oluşturmaktadır (Çintay, 2013: 7). Güven içerisinde risk barındırır. Bireylerin, grubun, kurumun veya örgütlerin kendileri açısından kötü olan bir davranışta bulunmayacakları ve olumsuz bir tutum sergilemeyeceklerine bir inanıştır güven kavramı. Güven kavramı sayesinde bireyler birbirlerine karşı olumsuz herhangi bir tavır sergilemeyecek ve sürekli olumlu bir tutum içerisinde olacaklardır. Özetle, güven kavramı içerisinde risk barındırır ayrıca güvenin oluşumu risk kavramına dayanmaktadır. Güven sadece karşıdaki kişiye

güvenmeyi değil bunun yanında özgüvenli olmayı ve güvenilir olmayı da içermektedir. (Demirkaya, 2015).

Karmaşıklığın ve belirsizliğin fazlaştığı ortamda güven duygusunun olmayışının sonucunda sorunlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca güvenin eksik olduğu ortamlarda birlik ve beraberliklerin sonu hep hüsrarla biter. Fakat bu birliktelik ve beraberliğin temelinde güven duygusu var ise bir anlam taşımaya başlar böylece ulaşılmak istenen hedeflere daha kısa sürede ulaşma imkanı sağlar (Kahya, 2013: 111). Kişilerarası ilişkilerde en temel öge iletişimdir, iletişimin temeli de güven kavramına dayanmaktadır. Güven kavramı tutarlı olmak durumunda olduğu için dikkat, özen ve önemlilik arz etmektedir.

Bireylerarası ilişkiler de belirsizlik ve karışıklık artar ise güven azalır ama tam tersi durum da ise güven artar. Örgütte verimliliği artırmanın yolu kişilerarası anlaşmazlıklarda birey kendisini karşısındaki bireye karşı savunması yerine örgüt içerisinde örgütü ilgilendiren bir konu ile ilgilenmelidir. Güvene dayalı ilişkilerde kişiler kendilerini savunmasına gerek kalmaz zaten bireyler her konuda kendilerine güveniyorlardır (Çintay, 2013: 16).

2.1.2. Güven Boyutları

Güven boyutları; Uzmanlık, güvenilirlik, yardımseverlik, açıklık, dürüstlük, riske karşı savunmasızlık şeklinde sıralanmaktadır. Bu boyutlar ilerleyen paragraflarda kısaca açıklanmıştır (Polat, 2009: 20-26);

Uzmanlık: Uzmanlığa dayalı güven boyutunda karşılıklı tarafların birinin diğer tarafın işini özverili bir şekilde yapabilecek kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Buna istinaden güven kavramı tarafların ilişkilerini kuvvetlendirmek adına daha fazla bilgiyle donanımlı ve işleri konusunda tam bilgiye sahip olması kendilerine olan güveni arttırmaktadır.

Güvenilirlik: Güvenilirliğe dayalı güven boyutunda güvenen kişinin karşısındaki ile ilişkisinde söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarlılık olması gerekmektedir ve aynı zamanda karşısındaki kişinin gelecekte sergileyeceği davranışlar konusunda fikir üretebilmelidir. Sonuç olarak güven karşılıklı ilişkilerde güvenme

sırasında daimi olarak birbirlerine verdikleri sözlerle gösterdikleri davranışlarını izlemekte, güven veya güven duymama kısmında bir sonuca varmaktadır.

Yardımseverlilik: Yardımseverliğe dayalı güven boyutunda karşılıklı ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı herhangi bir beklentisi olamadan yardımcı olacağına ve destek vereceğine inanmasıdır. Bunu sonucunda da güvenen taraftaki kişi en kötü anında bile kendisinin yanında olunabileceğini düşünür ve tüm enerjisini başka bir şey düşünmeden işine verir, yalnızca işine odaklanır.

Açıklık: Açıklığa dayalı güven türünde güvenen taraf, karşıdaki kişinin bilgilerini saklamadan değiştirmeden, eksik bırakmadan olduğu gibi karşısındakiyle paylaşacağını bilmektedir. Gizlilik kesinlikle söz konusu değildir bireyler arasında her şey şeffaftır.

Dürüstlük: Dürüstlüğe dayalı güven boyutu ise bireylerin karşılıklı birbirlerine karşı söyledikleriyle davranışları arasında farklılık olmaması ile birlikte aynı zamanda gelecekte de ihanet etmeyeceğine, kendisine yanlış bir şey yapmayacağına inanmasıdır.

Riske Karşı Savunmasızlık: Risk almak güven kavramının oluşmasındaki en büyük fırsattır.

Sonuç olarak kişilerarası güven çok boyutlu bir terimdir. Yukarıda açıklamış olduğumuz güven boyutları güven kavramına anlam kazandırmaktadır.

2.1.3. Güven Kavramının Tarihçesi

Güven kavramında bireylerin karşılıklı birbirlerine karşı olumlu beklentiler içerisinde olmaları oldukça önemli bir durumdur. Bu yüzden yöneticiler ve işgörenler arasındaki güven kavramının klasik ve neo-klasik yönetim dönemlerinde araştırılması durumu ortaya çıkmıştır. Fakat, bu araştırma yeterli gelmeyecektir, bu dönemlerin önemli görülen temel düşünceleri baz alınacaktır (Asunakutlu, 2010: 4).

20.yy'ın başlarında Frederick W. Taylor tarafından çıkarılan ‘‘Bilimsel Yönetimin İlkeleri’’ adlı kitapta bir takım yargılar ortaya çıkmıştır. Bunlar; üretimde artış sağlanması, fabrikalarda işgücü verimliliğinin artırılması, zaman ve hareket etütlerinin incelenmesidir. Bu sistemde yasalara aşırı bağlı kalma ve işgörenlerin becerileri azaltılarak güven ihtiyacını azaltmak görülmektedir. Fakat 20.yy'ın

ortalarında bilgi çağına geçilmesiyle Taylorist sistem kabul edilmemiştir. Çünkü, bilgi toplumunda en önemli faktör bilgiyi ortaya çıkaran insan unsurudur. İnsanı sadece bir üretim aracı olarak görme fikri artık ortadan kalkmıştır. Bu yüzden uzmanlaşma ve üretim eğimliliği haricinde duyarlı olma, açık iletişim ve en önemlisi karşılıklı güven gibi kavramlarda iş hayatında yer almış, sadece mantık değil aynı zamanda duygusal yaklaşımla da hareket edilmiştir (Yücel, 2006: 52).

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının etkisiyle araştırmacılar, örgütteki bireylere daha fazla değer vermeye başlamışlardır. Bunun sonucunda örgütsel güven konusu son zamanların en gündemde olan konularından biri olmuştur (Polat, 2009: 2). Ayrıca örgütsel yaşamın oldukça karmaşık yapısı vardır. Bu yüzden kendi içerisinde ve kurum dışındaki düzenlemelerde titiz ve disiplinli bir şekilde olması gerekmektedir. Kurumun verimliliği sadece kurumlararası eylemlerle değil aynı zamanda kurum içindeki ilişkilerin güven kavramına dayanmasıyla da sağlanmaktadır. Bu yüzden örgütsel güven kavramı güncel olarak son zamanlarda sıkça ele alınmaktadır (Tuzlukaya, 2015: 970).

Örgütsel güven, çok boyutlu ve aynı zamanda örgütsel kavramlarla yakından ilişkilidir. İnsan ilişkilerinde önemli bir yer tuttuğu için örgütün beşeri yönünü açıklamıştır. Örgütsel güven kavramı tanımlanırken araştırmacılar arasında fikir birliği oluşmamıştır fakat yapılan tanımlara bakılınca, örgütsel güven kavramının örgüte sağladığı pozitif katkılar konusunda hemfikir olunmuştur (Ayduğ, 2014: 35).

Örgüte güven, işgören tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Genel olarak örgüt içindeki kişilerin birbirlerine inanmaları, örgütün ortak kararları üzerinde aynı fikirde olmaları demektir (Kurum, 2013: 40).

Örgütsel güven kavramı farklı temellere dayandırılarak da tanımlanmıştır. Örgütsel güven, çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu olması açısından değerlendirilmiştir. Bu faktörler temeline dayalı güven (Şenturan, 2014: 181):

- Çok Düzeylidir: Kurum çalışanları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır.

- Kültür Temellidir: Örgüt kültürünün kurallarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır.
- İletişime Dayalıdır: Doğru bilgi elde etme, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve dürüst görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- Dinamiktir: Sürekli bir biçimde değişim göstermektedir.
- Çok Boyutludur: Kişilerin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Kurumlarda etkili, verimli, birbirlerini anlayan iletişime açık, bireylerin birbirlerine karşı saygı duyduğu yardımlaşmanın oldukça önemli olduğu bir ortamda örgütsel güvenden bahsedilebilir (Güneş, 2014: 26). Toplumun bir elemanı olan, aile, çevre, çalışılan kurum, arkadaş ortamındaki bireyler her zaman birbirlerine karşı güven duygusu içerisinde olmak isterler. Güven kavramı, kişinin karşısındaki kişinin hal ve hareketlerinden söylediği sözlerden emin olma duygusudur (Demirkaya, 2015).

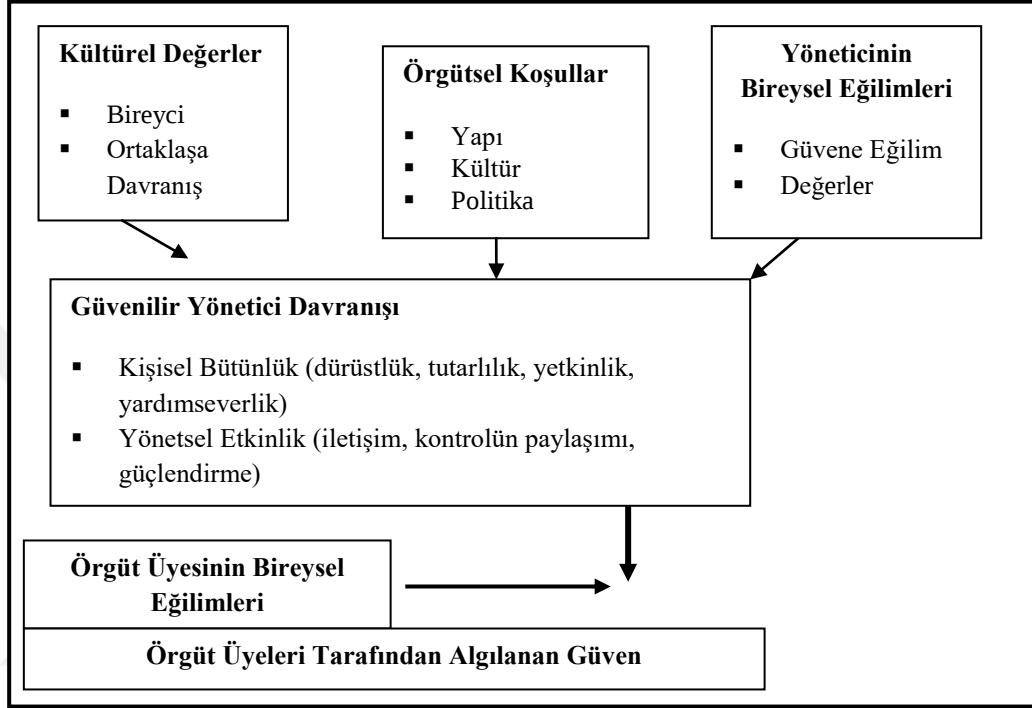
Örgütsel güven, işgörenleri yenilikçi olmaya teşvik eder ve yeni fikirler üretirir. Örgütsel güven insan ilişkileri bağının kuvvetli olduğu, iş bölümü ve adil iş dağılımı olması buna bağlı olarak motivasyon ve veriminde arttığı, işten ayrılma oranının da azaldığı kısacası, iş görenlerin mutlu olduğu bir çalışma ortamı oluşması için gerekli bir kavramdır (Güneş, 2014: 23).

Örgütsel güven ile alakalı araştırmalar güvenin kişilerarasındaki boyutu kadar fazla olmasa da 90'lı yıllarda artmıştır. Örgütsel güvenin çok fazla araştırılması ve önemli bir boyuta erişmesinde yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak bir yapılanma olması hedeflenmektedir. Bu yapılanma neticesinde çalışanlar daha göz önünde olacaktır buna bağlı olarak örgütün karlılığı artacaktır (Topaloğlu, 2010: 43-44).

Örgütsel ortamda güvenin oluşumunda etkili olan faktörler aşağıda özetlenmiştir. Şekil-2.1.'de görüldüğü gibi, örgütsel güveni etkileyen faktörler belli başlı üç başlık altında toplanmıştır. Kültürel değerler, örgütsel koşullar ve yöneticinin bireysel eğilimleri şeklinde gösterilmiştir. İşverenin güvenilir olduğunun anlaşılması için tutarlı, yardımsever, iletişimi kuvvetli, kontrolü sağlayan, paylaşımcı gibi özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Çalışanlar işverenin davranışlarını

gözden geçirip güven duygusuna sahip olup olmadığı konusunda bir sonuca vardıklarında kurum çalışanları tarafından algılanan güven ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2014: 71).

Şekil-2.1. Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu



Kaynak: Erdem, 2003: 169.

Örgütsel güven belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan örgütsel ilişkiler ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki ilişkilerde ve bireylerin birbirlerine olan etkileşimlerinde işverene ve örgüte güveninden oluşan örgütsel bağ ve davranışsal bütünlük olarak tanımlanmıştır. Bu açıklamalar güvenin örgütün ayakta kalabilmesi ve geleceğine dair planlar yapması açısından önemli bir rol oynamaktadır (İşleyen, 2011: 50).

Bir kurumda güven oluşturmak için, sonuçların değerlendirilmesi, çalışanların yaptıkları işler karşılığında bir takım beklentilerine cevap verilmesi, çalışanların birlik içerisinde olmaları ve örgüte karşı yoğun bir şekilde ilgi oluşturulması gerekmektedir. Fakat işletmelerin bu saydığımız konulara hangi derecede yaklaştıkları muallaktır (Asunakutlu, 200: 3). İşgörenlerin kendileri için uygun çalışma koşulları sağlamak, çalışma saatleri ve ücretleri belirlemek gibi istekleri olabilir. Bu isteklerini sendikalar

aracılığıyla çalıştığı kuruma bildirirler. Kurumlar işgörenlerin sendika üyeliklerine zarar vermeden isteklerini dinlerse, sorunlarına çözümler üretirse işgörenlerin kuruma olan güvenini arttıracaktır (Develioğlu, 2012: 145).

Kurumlar gün geçtikçe farklılıklara uğrayabilir. Mesela şirketlerin yeniden yapılanması, birleşmeleri, işten çıkarımlar, büyüme gibi değişiklikler olabilmektedir. Özellikle bu değişimlerin hızlı bir şekilde değiştiği kurumlarda değişim sonucunda kurum ortamında yönetici ve çalışan arasında belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Güven kavramının olmadığı bir ortamda verimlilik ve karlılık düşük olmaktadır. Bu yüzden bu değişiklikler sonrasında kaybedilen güven kavramının yeniden kuruma benimsetilmesi gerekmektedir (Tuzlukaya, 2015: 970).

Örgütsel güven tanımlarından yola çıkılırsa dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik gibi konulardaki inanç seviyesi güveni ortaya çıkarır, bu yüzden bu unsurların önemini anlamamız gerekmektedir. Bu kavramlar bir kurumda olmaz ise o kurumdaki çalışanlar arasında güven duygusundan da söz edilemez. Grup içerisinde insanların karşılıklı olarak güven düzeylerinin olumlu olması örgütsel güveni arttıracak, olumsuz yönleri ise güven oluşturmaz. Güven dediğimiz olay ise doğruluk dürüstlük ve inanılabilirlik gibi erdemlerin var olmasıdır (Kahya, 2013: 128). İşgörenlerin yönetim faaliyetlerinde söz haklarının olması, örgütlerin günlük faaliyetlerinden gelecekteki planlarına kadar bu işlemlerden etkilenecek olan işgörenlerin fikirlerinin önemsenmesini gerektirmektedir. Örgütün geleceği ile alakalı kararlar üst yönetim tarafından alınsa da işgörenlerin fikirlerinin önemsenmesi geniş bir katılım sağlar ve güven ortamının oluştuğunu gösterir (Develioğlu, 2012: 144).

Örgütsel güven, örgütte ahlak kurallarının var olması ve buna bağlı olarak örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı davranışlarını belirlemelerine imkan sağlayacağından belirsizlik durumunu yok etmektedir. Örgütte güven ortamı oluşturulduğu takdirde, en doğru kararlar en kısa sürede alınır, çalışanların performansı olumlu etkilenir. Bunların sonucunda ise verimlilik ve karlılık ortaya çıkmaktadır (Engizek, 2011: 13).

Örgütsel güven en geniş tanımıyla, çalışanların örgüt içerisindeki haklarının yenmeyeceği, adaletli ve ahlaki değerlere önem veren bir ortam oluşturmuş olacaklarına olan inançtır. Bunu sonucunda çalışanların adalet ve etik algılamalarıyla ortaya çıkan

örgütsel güven örgütlerin sürekliliğini sağlayan en temel öğelerden biridir (Topaloğlu, 2010: 44).

2.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN TÜRLERİ

Güven ve örgütsel güven kavramlarının tanımlarını açıkladıktan sonra güven türlerinden bahsetmek yararlı olacaktır. Bu başlık altında literatürde yer alan bir çok güven türü içerisinde en temel ve en önemli olanlarının açıklaması yapılacaktır. Bunlar; hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.1. Hesaba Dayalı Güven

Atay (2014)'a göre birey ve kurumların davranışları tutarlı ilişkilere dayanır. Kişiler yaptıkları davranışlar ve söyledikleri sözlerin sonuçlarından kötü şeylerin oluşması olasılığına rağmen kendileri zarar görmesinler diye bir güven duygusunun arkasına sığınır bu da hesaplanmış güven duygusunun tanımını oluşturur. Güvenin en zayıf türüdür. Güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplanması şeklinde de tanımlı yapılmaktadır.

Hesaba dayalı güven ürün odaklı yöneticilerin daha çok tercih ettikleri bir güven türüdür. Hesaba dayalı güven yaklaşımında işgörenin kuruma sağlayacağı fayda oranıyla güven oranının doğru orantılı olduğu yani, kar arttıkça hesaba dayalı güveninde artacağı görülmektedir (Özdere, 2015: 21). Güven ilişkisi maksimum kârı içeren hesaplamalara dayanmaktadır.

Psikolojik ve duygusal yapının öneminden ziyade bireylerin güven faydalarını, oluşabilecek maliyetini ve ortaya çıkabilecek zararlarını esas olarak benimsemesidir. Sonuç olarak bu güven türü yani hesaplanmış güven vazgeçirici ve cezalandırıcı bir olguya sahiptir (Atay, 2014: 56).

2.3.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, güvenilen bireyin bir durum karşısındaki hareketlerinin tahmin edilebilmesine bağlıdır. Bu güven türünde asıl olan bireyin davranışlarını önceden anlamak için bireyin yeterliliğini anlaması durumudur. Kişinin sahip olduğu özellikleri anlamak kişi hakkında tahminde bulunabilme, güvenme veya tam tersi güvenmeme arasında karar vermesini gösterir (Terekli, 2010: 17).

Bilgiye dayalı güven de zaman kavramı oldukça önemlidir. Bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamaya ve tanımaya ve bunu içinde zamana ihtiyaçları olacaktır. Ortaya çıkan beklenti karşılıklı olarak sağlanıp sağlanmadığının test edildiği bir zaman süresinden sonra ise güven ya da güvensizlik belirtileri ortaya çıkmaktadır. Zaman kavramı oldukça önemli olmasına rağmen hesaba dayalı güven ile kıyaslandığında daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamak ve tanımak için zamana ihtiyaçları vardır. Bu esnada ise bireyler birlikte çalışmaları sonucunda karşılıklı olarak birbirlerinden her konuda haberdar olurlar buna bağlı olarak bir beklenti içerisine girerler. Bu beklentiler eğer karşılanırsa güven, karşılanmaz ise güvensizlik ortaya çıkar (Özdere, 2015: 26).

Bilişsel güvenin bir diğer özelliği de akılcı bir değerlendirme neticesinde oluştuğu ve bilgiye dayalı olduğu için somut veriler ortaya çıkarmasıdır. Duygusal güven ise tam tersi psikolojik anlamda gelişmiş öznel sonuçlar doğurmaktadır. Çok çeşitli değerlendirmeler olmasına rağmen kurumun temelinde güven kavramı yer almaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 268).

Bireylerin güvenilebilirlik olgusu üzerine kurulmuştur. Diğer bir ifadeyle karşındakini anlayabilme ve davranışları konusunda tahmin yürütebilme diye tanımlanabilir. Bireyler arasındaki karşılıklı anlaşma sürecinde ihtiyaç duyulan bilgiye dayanmaktadır. Korkunun ya da herhangi bir kötü davranış unsurunun değil, bireysel haklara karşılıklı bilginin esas alındığı bir güven duygusunu içermektedir (Atay, 2014: 56).

2.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven türünden farklı olarak karşındaki kişi ile empati kurma yani karşındakinin yerine kendini koyma temeline dayalı bir güven çeşididir. Diğer iki yaklaşımdan farklı, güven odaklı bir yaklaşım türüdür. Bu güven türü ürün odaklı yöneticilerin ilgi alanına girmektedir. Birey kendisini karşındakinin yerine koyduğunda en kötü durumda bile güvensizlik duymaktansa güvenilir davranışı bir nedene bağlamayı öne sürmektedir. Sonuç olarak bilgiye dayalı güvenden daha yüksek yanılma payı içermektedir (Özdere, 2015: 26).

Kişilerin karşılıklı fikirlerini kabul etmesi sonucu, güven kavramının daha etkili hale gelmesine olanak sağlar. Kişinin karşısındaki bireyin davranışsal yapısını daha önceden tahmin etme, ona inanması karşılıklı güven duygusunun gelişmesine olanak

sağlar. Bireylerin birbirlerine karşı olumlu bir şekilde cevap vermesiyle de aralarında ki bağ güçlü bir temele dayanmış olur (Atay, 2014: 56). Özdeşleşmeye dayalı güveni hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güven oluşturmaktadır.

2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Güven, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, planladıkları konuma gelebilmeleri için ihtiyaç duydukları manevi bir değerdir. Güven olmazsa kurum içinde ve dışındaki kişilerin beklentileri tam olarak gerçekleşmez. Kurumlar açısından hayati öneme sahip güveni her kurum çok iyi algılayıp faaliyetlerini güveni oluşturacak şekilde sürdürmeleri gerekmektedir (Şakar, 2015: 24). Örgütsel güvenin kurum ve çalışanlar için sağlayacağı yararlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Engizek, 2011: 20);

Çalışanın moralini arttırır: Çalışan morali, çalışanın kurumdaki diğer çalışanlara karşı sergiledikleri tavidir. Olumlu ve olumsuz şekillerde görülebilir. Güveni fazla olan kurumda moral seviyesi de yüksek ve olumlu yönde olacaktır. Bunun sonucunda da çalışma ortamında ilişkiler uyumlu bir şekilde olacaktır ve iş ortamı iyi bir hal alacaktır.

Örgüt içi ve örgütler arası iletişimi arttır: İşletme içerisinde son zamanlarda yaşanan en büyük olumsuz durumlardan biri yöneticilerin aldığı karardan çalışanlar haberdar olmamasından kaynaklanmaktadır. Alınan kararlar hakkında çalışanlara bilgi verilmemesinde ki en büyük etken çalışanların bu kararları öğrendikten sonraki göstermiş oldukları tavırlarıdır. Güveni yüksek olan kurumlar da ise iletişim gücü fazladır. Üst ve ast arasındaki iletişim ne kadar kuvvetli olursa kurumda oluşabilecek olumsuzluklar çabucak çözüm bulur. Bu açıklanan durum sadece örgüt içerisinde değil örgütler arası iletişimde de aralarındaki bilgi alışverişinde önemli katkısı vardır.

Örgütsel bağlılığı arttırır: Örgüte bağlı olmak demek çalışanların çalışma saatlerine dikkat etmesi demek değildir. Çalışanların kurumun yararına olacak işler yapmasıdır, kurumun disiplinli bir şekilde faaliyetini sürdürmesi için imajını koruması, kurum içindeki bilgileri diğer kurum ve kişiler ile paylaşılmaması ile örgüte bağlı olunup olunmadığı anlaşılmaktadır. Güvenin olduğu kurumda çalışanlar kendilerinin yararına olacak işler yapılacağını düşünüp kurumuna karşı her konuda güvenip bağlılığını korumaktadır.

Paylaşmayı cesaretlendirir: Güven kavramının algılayışı yüksek olan örgütlerde işveren ve çalışan arasında ilişki oldukça açıktır. Yapılan işler ve toplantılar da gizli saklı bir şey olmaz. Kişilerin davranışları ve söyledikleri arsında uyum olduğu takdirde güven kavramının önemi vurgulanmış olur. Güven duygusu, işveren ve işgören arasında ki ast ve üst hakimiyetini azaltıp kişilerin birbirleriyle olan bağı arttırır. Sıkıntılara birlikte çözüm üretmelerine yardımcı olur bu durum.

Ekip çalışmasına teşvik eder: Yalnızca güvenin olduğu örgüt içerisinde kişiler ekip ruhu içerisinde çalışırlar. Ekip içerisinde bir sorun olduğu takdirde yalnızca ekip çalışmasıyla bu sorun ortadan kalkabilir. Çünkü sıkıntıyı teşhis eder ve bu sıkıntıya çözüm üretirler.

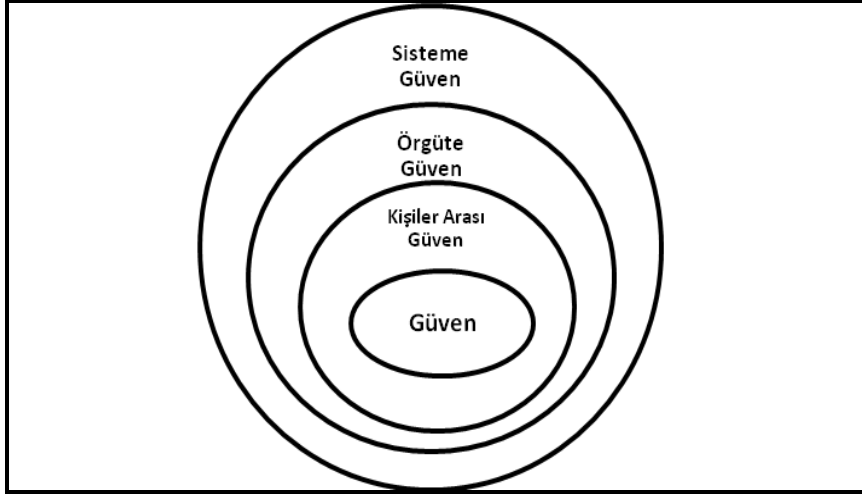
Maliyeti azaltır: Güveni yüksek olan örgütlerde bireyler arasındaki bağ oldukça kuvvetlidir. Az maliyet ile daha fazla üretim elde edebilirler. Örgüt içerisinde kuvvetli bağlılık ile birlikte bürokrasi azalır karar alma süresi kısalmış olur, bilgi alışverişi olduğu için kararların sonuçlanması daha kısa sürede olur.

2.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI

Bu bölümde, örgütsel güven türleri ve örgütsel güven boyutları olarak bilinen ve bir çok alanda konu edinilen kuruma güven, yöneticilere güven, çalışanlararası güven ve sisteme güven kavramları açıklanacaktır.

Örgütsel yaşamda güvenin boyutlarını daha iyi anlayabilmek ve bir arada görmek için aşağıdaki şekil faydalı olacaktır:

Şekil-2.2. Örgütsel Güven Boyutları



Kaynak: Polat, 2009: 12.

2.5.1. Çalışanlararası Güven

Örgüt konusu içinde en önemli unsur olan ve geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalar neticesinde örgütü meydana getiren çalışanların önemi vurgulandıkça beraberinde bireylerarası ilişkiler, motivasyon, grup çalışmaları, örgüte bağlılık ve güven gibi konularda gelişmiştir. Örgütün başarılı bir şekilde büyümesindeki etken çalışanların bulundukları ortamdan öğrendikleri bilgiler, tecrübeler, düşünceler ve inançlardır. Çalışanların kurum içindeki davranışlarını, işiyle ilgili beklentileri ve ihtiyaçları oldukça önemlidir (Dinç, 2007: 31). Örgüt içerisinde çalışanların günlük yaşamlarındaki gibi, birlikte hareket ettikleri, birbirleriyle etkileşim içerisinde oldukları, birbirleriyle sosyal aktiviteler yapan, ortak bir fikirde karar veren belirli bir iş yapmak için bir araya gelen gruplar bulunur. Çalışanlar sosyal ihtiyaçları, ortak fikirleri, güvenlik gibi ihtiyaçları sebebiyle bir gurup içerisinde yer alırlar. Grup içinde yer alan kişiler bencil değillerdir biz duygusu ile hareket ederler. Grup içerisinde yer almanın ve bu grubun sürekliliğini sağlamanın tek yolu güvendir (Topaloğlu, 2010: 45).

Örgütlerde güven ortamını etkileyen unsurların güven eğilimine etkisi, çalışanların inanışlarına ve tutumlarına etkisi örgüt içindeki güven ile yakından ilişkili bir konudur. Çalışanların iletişimi için gerekli olan güven duygusu karşılıklı anlayış, empati kurma, ortak bir karara varma gibi konularda önemlidir (Kalıpçı, 2014: 35).

Kişilerarası güven, örgüt içindeki karşılıklı ilişkilere yansımaktadır (Demirkaya, Kandemir, 2014: 268). Bireylerarası ilişkilerde güven duygusu birçok faktörden etkilenmektedir. Bunlar, doğruluk, dürüstlük ve yetenektir. Bunlar arasında iki kavram vardır; doğruluk ve dürüstlük. Bu iki kavram hakkında olumsuz bir tanıya varıldığında güven kavramından söz edilemez. Doğruluk ve dürüstlük kavramlarının yanında sadakat, davranış tutarlılığı da güven kavramı için olumlu bir etkidir (Demirkaya, 2015). Bu açıklamalar ışığında şu sonuca varılabilir doğruluk, dürüstlük, sadakat, minnettarlık gibi pozitif kavramlar güvenin sağlam temeller üzerine kurulmasında yardımcı olmaktadır.

Çalışanlararası güvenin ortaya çıkabilmesi için bireylerin etkin bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu iletişim, bireylerin kendi aralarında ilişki kurma gereksiniminden doğar. Birey kendi düşüncelerini karşıdaki kişiye aktararak kendisi hakkında bilgi verir ve bunun üzerine kendisi de aynı davranışı görmek ister. Gelişmekte olan ilişkiler gün geçtikçe bireylerarası güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Tamer, 2012: 338).

Kurum içinde karşılıklı güven var ise bu kurumda sağlıklı bir ortam vardır demektir. Kurumun temel direği güvendir. Kurumun temel direği olan güven kavramı yoksa, nasıl ki direksiz bir inşaat ayakta durmaz ise o kurumunda ayakta kalması imkansızdır. Çalışanlar arasındaki güven duygusu kişilerin tecrübeleriyle meydana gelir. Çalışanın hem önceki yaşantısından kalan izler hem de kurum içerisinde edindiği tecrübeler güven duygusunu çoğaltır ya da tam tersi durumda olumsuz sonuçlar doğurabilir (Omarov, 2009: 25). Ortak fikirlerin saygı ve güven çerçevesinde olduğu ortak misyon ve vizyona sahip toplumlar her zaman için başarılı olmuşlardır. En güzel örneğini her alanda başarılı olan Japonları verebiliriz. Japon toplumunun başarılı olmasındaki en büyük etken misyon ve vizyonu güven kavramıyla özdeşleştirip kullanmalarıdır.

2.5.2. Kuruma Güven

İşe alınma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel kavramların adil bir şekilde uygulanması kurumda güvenilir davranışların geliştirilmesini sağlayacaktır. Kuruma dayalı güven, çalışanların işletmenin yapısındaki işleyişin en iyi bir şekilde olabilmesi adına ve hakkaniyetli olacağına, bu işleyişin

sonucunda verimlilik ve karlılık ortaya çıkacağına dair bir düşüncedir (Kalıpçı, 2014: 35).

Çalışan ve kurum arasındaki güven kavramı birçok olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikle sadakati arttırır, çalışanın kuruma olan bağlılığını arttırır, iş birliğini geliştirir, olumsuz olan durumları, kurum içindeki çatışmaları ve işlem maliyetini azaltır. Kurum içinde katılımı arttırır, yenilikçi fikirler ortaya çıkarır ve bununla birlikte birçok olumlu davranışlar sergilenir. Güven kavramının olduğu bir kurumda maliyet azalır ve verimlilik artar (Demirkaya, 2015).

Örgüte duyulan güven kurumsal kültürün olmazsa olmaz kuralıdır. İşgörenlerin kişisel çıkarlarını gözardı ederek örgüt çıkarları çerçevesi içinde birlikte hareket edip olumlu davranış gösterebilmeleri için örgüte güven zorunludur. Örgüte güvenin faydalarından bahsedecek olursak, örgüt içerisinde oluşan belirsizlikleri ortadan kaldırır ve güven ortamı sayesinde örgüt hızlı çözümler üretir. Örgütsel güven kavramını benimseyen işgörenlerin kuruma olan bağlılıkları artar, işten çıkma ve bireyler arasındaki anlaşmazlık gibi olumsuz durumlar ortadan kalkmaktadır. Örgütüne güvenen işgörenlerin varlığı örgütün dayanıklı ve verimli bir şekilde büyümesini sağlamaktadır (Durdağ, 2010: 53).

Örgüte duyulan güvenin azaldığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Mesela, Türkiye’de bankacılık sektörü, geçmişte ortaya çıkan ekonomik krizler sonucunda bünyesindeki çalışanları işten çıkararak olumsuz bir sürece girmiştir. Kalan çalışanların kuruma bağlılığı ortaya çıkan durumun etkisini en aza indirmek için gerekli bir durum haline gelmektedir. İşten çıkarmalar kalan personelin sürekli tedirgin olması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bunların sonucunda ise örgüte duyulan güven azalmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005: 126).

2.5.3. Yöneticilere Güven

Yönetici, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için üretim elemanlarını bir araya getirip toplayan ve mal ve hizmet üretmek amacıyla çalışanları bu amaçları hususunda yönlendiren, örgütün baş yapıtı olan kişidir (Topaloğlu, 2010: 45). Aynı zamanda eylemlerde en etkili rolü oynayan yönetici, kurum çalışanlarının belirli amaçlar

doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan etkin bir kurum ortaya çıkarmakla sorumludur (Dinç, 2007: 29).

Yöneticiler örgütü daha etkili hale getirmek için kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmalıdırlar. Bu bağlamda güvenin, insan kaynağını verimli kullanmanın yollarından birisi olduğu görülmektedir (Gök, 2011: 11). Örgütsel güvenin oluşmasındaki en önemli faktörlerden biri de yöneticinin liderin özelliklerini de taşıması gerekliliğidir. Örgütlerde en önemli konu yönetici ile çalışan arasındaki güvendir (Topaloğlu, 2010: 45).

Yöneticiler açısından en önemli husus işgörenlerin güvenini sağlamanın en etkili yolu yönetici ve çalışan arasındaki ilişki ve hakkaniyetli yaklaşımdır. İşgörenlerin kendi aralarında güçlü bir rekabet vardır. Bu rekabet güven kavramı ile şekillenirse işletmelerde verimlilik ortaya çıkar. Yönetici, çalışanlarına her konuda destek vermelidir, çalışana yön verecek plan program yapmalı, zamanında ve yerinde olumsuz davranışlara karşı cezalandırmalı, olumlu davranışlara karşı ise ödüllendirmelidir. Yönetici çalışanlar arasında hakkaniyetli karar verirse çalışanları ile arasında güven söz konusu olacaktır (Özdere, 2015: 28).

Bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri örgütün amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını birlikte uyum içinde sağlayabilmektir. Bu dengenin sağlanmasıyla birlikte çalışanlar kurumun vazgeçilmez bir varlığı olurlar, uyum içerisinde çalışmanın verdiği rahatlıkla verimli işler çıkarırlar. Bunun tam tersi durumunda ise çalışanların performansı düşer, verimi azalır ve işinde kendisini yeterli görmeme gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak şu söylenebilir yönetici, çalışanların motivasyonunu ve işine olan bağlılığını arttırıp örgüt amaçlarını gerçekleştirir ve çalışanın işindeki başarısını ortaya çıkarıp iş verimliliğini arttırır (Arslan, 2009: 14).

Örgüt içinde ast ve üst ilişkisi oldukça önemlidir. Bu ilişkilerde yönetici ve çalışan arasındaki her şeye hitap etmektedir. Yöneticiye duyulan güven hiyerarşik yapıda örgütün tamamını ilgilendirmektedir (Kalıpçı, 2014: 35). Yöneticiye güven kavramı alt kademedeki işgörenlerin, yöneticilerine olan inancıdır. Bu güven türünde yöneticinin hareketleri ve tutumu oldukça önemlidir. Bir kurumda eğer yöneticiye

güveniliyorsa o kurumda yönetici, işgörenlerin hareketlerine karşılık olumlu bir tavır sergilemektedir (Durdağ, 2010: 51).

Yöneticiler ve işgörenler arasındaki uyum tam olarak sağlansa bile bu iki taraf arasında güven kavramının tamamıyla oluştuğunu göstermeyebilir. İşgörenler kurum ile işbirliği yapmak zorunda olmalarına rağmen yöneticilerine güven duygusu beslemeyebilirler. Yöneticiler de çalışanlarıyla işbirliği yapar fakat, onlarda tamamıyla güven duygusunu oluşturamayabilirler (Asunakutlu, 2001: 5).

Bu açıklamalar doğrultusunda güven kavramının oluşması için taraflar arasındaki işbirliği ve uyum yeterli görülmemektedir.

Genel olarak yöneticilere olan güven arttıkça alınan kararlara katılım, iş doyumunu, performans, örgütsel bağlılık, sistemin oldukça kusursuz doğru bir şekilde olması, işten ayrılmaların azalması, kurumun aldığı kararları çalışanların kendi istekleri ile kabullenmeleri ve bunların sonucunda verimliliğin ve karlılığın arttığı görülmektedir (Topaloğlu, 2010: 45).

2.5.4. Sisteme Güven

Kişilerin birbirlerini etkilemesiyle ortaya çıkan güven türlerinden kişilerarası güvende, iş arkadaşlarının ya da hiyerarşik düzendeki bireylerin ilişkileri üzerine kurulu örgütsel güven vardır. Bu güven türünün yanında kişilerin çalıştıkları örgüt içerisinde örgüte güven ve sistemin resmi kuralları aracılığıyla kişilere yol göstereceği bir sisteme güven kavramından söz edilebilir (Güneş, 2014: 16). Sistemin işleyişi sürecinde, çalışanların yasal hakları gözetiliyorsa çalışanlar sisteme güvenmektedirler. Örneğin okullara duyulan güven, il, ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerine olan güven bunların hepsi de eğitim sistemine duyulan güveni etkilemektedir (Polat, 2009: 14).

2.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMINA İLİŞKİN TEMEL KURAMLAR

Güven kavramı bireyin özel hayatında ve iş hayatında başarı, mutluluk ve huzur getirdiği için her dönemde birey ve örgüt için önemli bir kavram olmuştur. Bir ortamda güven var ise orda kötü şeylerin olabilme ihtimali söz konusu değildir. İş ortamında bireylerde aranan en önemli kavram güvendir. Güven üzerine kurulu olmayan bir ortamda ulaşılmak istenen hedeflere ulaşılmaz verimli sonuçlar elde edilmez (Kahya, 2013: 135). Güven kelimesinin örgüt içerisinde öneminin anlaşılması ile örgüt ve

yönetimde uzman kişiler yani araştırmacılar örgütsel güveni anlamaya yönelik çeşitli araştırmalar ortaya çıkarmışlardır (Ayduğ, 2014: 36). Bu konunun önemini kavrayan araştırmacılar örgüt içerisinde güven kavramının nasıl oluşabileceği konusu üzerinde çeşitli araştırmalar yapmıştır ve bunu sonucunda ise güven kavramına ilişkin temel kuramlar ortaya çıkmıştır (Kahya, 2013: 135).

Güven kavramının kabul edilen boyutları; Mayer, Davis ve Schoorman; Mishra; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd; Likert ve McGregor'ın ortaya çıkardıkları örgütsel güven modelleri bu bölümde başlıklar halinde ortak ve birbirinden ayrılan yönleriyle açıklanmıştır (Kurum, 2013: 40).

2.6.1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Araştırmacılara göre bu güven modelinde en önemli iki kavram güvenen ve güvenilendir. Güvenilenin ve güvenen kişilerin özelliklerinin güven kavramına olan etkisi ve risk-güven arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Güven bu modelde tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen birey arasındaki karşılıklı güven önemsenmez. Güvenen bireyin güvenmeye olan eğilimi, karşıdaki bireyin güvenilmeye layık görülmesi güvenin derecesine karar vermede en temel öğedir (Afşar, 2013: 81).

2.6.2. Mishra' nın Örgütsel Güven Boyutları

Mishra güvenin oluşumunu beş boyutlu olarak açıklamaktadır, çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu olması açısından değerlendirmiştir. Bu faktörler temeline dayalı güven (Mishra, 1996: 265; akt. Şenturan, 2014: 181);

Çok Düzeylidir: Kurum çalışanları, takım, örgüt, ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır. **Kültür Temellidir:** Örgüt kültürünün kurallarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır. **İletişime Dayalıdır:** Doğru bilgi elde etme, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve dürüst görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur. **Dinamiktir:** Sürekli bir biçimde değişim göstermektir. **Çok Boyutludur:** Kişilerin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

2.6.3. Shockley- Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak ve arkadaşları, Mishra'nın dört farklı örgütsel güven boyutuna özdeşleşme boyutunu da ilave ederek beş boyuttan oluşan bir model ortaya çıkarmışlardır. Bu güven modelinde, özdeşleşme kavramı işgörenlerin yaptıkları işi daha önemsemeleri ve böylece işlerine sınıksız sarılmalarına olanak sağlar. Örgüt ile özdeşleşen işgörenin çalışma isteği artar, işyerine olan bağlılığı da kuvvetlenir. Özdeşleşen bir örgüt içerisindeki elemanlar örgüte olan bağlılıklarından dolayı örgütü her konu destekleyici tavırlar sergilerler. Özdeşleşme kavramı bireyi örgüt içerisinde birlikte olma ve tek başına kalmak arasındaki çok ince bir çizgi ile ayırmaktadır. Sonuç olarak eğer örgüt içindeki kişiler örgüt ile özdeşleşirler ise örgütün karlılığında önemli bir artış olacak, verimlilik artacaktır ve güven artacaktır. Örgütsel güven ile örgüt arasında özdeşleşme yok ise güvende azalacak ve buna bağlı olarak da verimlilik azalacaktır (Afşar, 2013: 80).

2.6.4. Likert' in Güven Modeli

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetilmesi fikrini benimsemiş ve buna bağlı olarak da örgütsel değişim programlarını ortaya çıkarmıştır. Likert, 2 değişken güven modeli ortaya çıkarmıştır. İlkinde örgütlerin mevcut yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içerisinde olduğunu savunmuştur: Bu sistemler kısaca açıklanmıştır (Eren, 2010: 33-35):

Sistem 1: Yönetim işgörelere karar verme sürecinde söz hakkı vermez ve onlara karşı güven duygusu oluşmamıştır. Kurumun aldığı bütün kararlar üst yönetim tarafından alınır ve emir-komuta zinciri çerçevesinde alt kademelere aktarılmaktadır. Alt kademelere tehdit, korku ve ceza yöntemi uygulanmakta ve yönetim tarafından yeri geldikçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven ihtiyaçları sağlanmaktadır. İşveren ve işgören arasındaki ilişki zayıf, aynı zamanda korku ve güvensizlik vardır, kurum içerisindeki denetim işveren tarafından yapılmaktadır.

Sistem 2: İşverenler çalışanlarının işlerinde devamlılık sağlayabilmeleri adına bazı ödül ve cezalar verir. Bu yetkiyi de alt kademeli çalışanlara devrederler. Kararların büyük bir çoğunluğu, kurumun amaçlarının belirlenmesi üst yönetim tarafından

oluşturulurken, kararların bir kısmı da bazı kısıtlamalar içerisinde alt yönetime devredilir. İşgörenleri motive etmek için hem ödül hem de ciddi cezalar verilebilir.

Sistem 3: Üst yönetimin işgörelere karşı güveni vardır fakat bunu açık bir şekilde göstermezler. Kurum yasalarının belirlenmesi ve önemli kararların alınması genellikle üst yönetim tarafından yapılmaktadır. Çalışanların kısıtlı düzeyde yaptıkları iş doğrultusunda teknik kararlar almasına müsaade edilmiştir. Kurum içerisindeki iletişim, ast-üst hiyerarşisi şeklinde oluşmaktadır. Motivasyonu sağlamak için ödüller verilir, işgörelere ilgi gösterilir ve çok az da olsa cezalar verilmektedir. Denetim sorumluluğu üst ve orta düzey çalışanlardan alınıp alt seviyede çalışan kişilere verilerek işgörelere kurum içerisinde sorumluluk duygusu benimsetilmesi amaçlanmıştır.

Sistem 4: İşverenlerin işgörelere karşı olan güveni sonsuzdur. Kurum ile alakalı kararlarda söz hakkı sadece üst yönetimde değildir. Yetkiler eşit bir şekilde dağılmıştır. İşgörelere yapılacak parasal ödüllerin artırılması, amaçları belirleyip denetim ve karar noktasında söz hakkı verilmesi yüksek bir motivasyon sağlamıştır. Güven duygusu fazla ve birbirlerine karşı samimi olan ilişkiler geliştirilmiştir. İşgörelere denetim faaliyetlerine katılabilmeleri için geniş çapta bir hak tanınmıştır.

Likert'ın güven modeli şu şekilde özetlenebilir; sistem 1'de, otoriter ve iş odaklı, biçimsel bir yönetim tarzı mevcut iken; sistem 4'te, grup çalışması ve ast-üst ilişkilerinde güven duygusu vardır. Sistem 2 ve sistem 3 ise 1 ve 4'ün arasında kalan orta derecedeki modellerdir. Likert'a göre örgüt yönetim tipi sistem 4'e hangi oranda yakın ise o derece olumlu sonuçlar neticesinde kar elde etmişlerdir (Eren, 2010: 35).

Likert'ın diğer güven modeli ise şu şekildedir. Likert; sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olmak üzere dört farklı bileşenden oluşan bir örgüt modeli geliştirmiştir. Likert, bu dört bileşen arasından katılımcılığı benimseyen örgütlerde güven düzeyinin yüksek olacağını iddia etmiştir (Balay, 2000: 16; akt. Yılmaz, 2012: 80).

2.6.5. McGregor' un X ve Y Teorisi Bağlamında Güven Modeli

McGregor öncelikle Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu Klasik Yönetim anlayışının açıklaması sonucu X kuramının içeriğini oluşturmuştur. Sonrasında ise bu kurama karşı olarak Y kuramını ortaya çıkarmıştır. McGregor'un X ve Y teorisi, yöneticilerin işgörelere hakkındaki düşünceleri tamamen birbirine ters olan teorilerdir.

X teorisinde; Çalışanlar elinden geldiği kadarıyla işten kaçma yolları ararlar, sorumluluktan kaçarlar, hırslı değillerdir ve güvenliğe olan tutkusu fazladır, kendi istek ve amaçlarını kurumun istek ve amaçlarından üstün tutarlar, yöneticiler genellikle çalışanlarına karşı güven duymazlar. Y teorisinde; Yöneticiler çalışanlarına karşı güvenirlir, çalışanlar işten kaçmazlar, sorumluluk alırlar ve iş onlar için bir tatmin kaynağıdır, çalışanların iş yerinde fiziksel ve düşünsel çaba harcaması dinlenmesi gibi doğal karşılanmaktadır (Eren, 2000: 26-27).

Kısacası, McGregor'un Y teorisi işgörenlere güven duyan, ödüllendiren ve onları destekleyen bir modeldir. X teorisi ise çalışanlara güvenmeyen ve çalışanları değersiz bir varlık olarak gören bir yapıyı oluşturmaktadır.

2.6.6. Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Temel Kuramların Sonuçları

Örgütsel güven kavramının birçok boyutu mevcuttur ve bu örgütsel güven boyutlarının hepsinin sağlanması gerekir. Bunun sonucunda güvenilir örgütler ortaya çıkmaktadır. Örgütsel güven boyutlarının belli seviyelerde tutulması gerekmektedir. Bu çok önemlidir aksi takdirde boyutlardan birinde aşırıya kaçılırsa güveni değil tam tersi olumsuzluklara yol açıp güvensizliği meydana getirebilir (Kurum, 2013: 42).

Kişilerin yaşamlarındaki en önemli kavram güven, örgüt içerisinde de son derece önemli bir yere sahiptir. Güven bireyler arasında nasıl önemli sonuçlar doğuruyorsa örgütler arasında da o derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bazı örgütlerde çalışanlar arasındaki değişimler yapısal ve diğer özelliklerden ziyade beşeri özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu beşeri özelliklerin temel unsuru da güvendir. Kişiler arasındaki iletişimi işbirliğini sağlayan en önemli unsur güven kavramıdır (Engizek, 2011: 21).

2.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Güven olgusu, geçmiş ve gelecek arasında bir köprü görevi görmektedir. Geçmiş ve gelecek arasındaki nispi önem zamanla değişebilir ve ilişkiler geliştikçe, iki taraf karşılıklı olarak birbirleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaktadır (Demir, Ceylan, 2003: 143). Güven bireylerin karşılıklı konuşma ve davranışları sonucunda oluşan bir insan eylemi olduğu için karşılıklı belli durumlar çerçevesinde oluşmaktadır. Güven kavramı söz ve eylem şeklinde verilen direktifler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dikkat edilmesi gereken durum bireyler arasında oluşmaya başlayan güven duygusunun üzerine bir şeyler katarak geliştirmektir.

Güven kavramının gelişmesi ve sürdürülebilir olması için güvenen ve güvenilen kişilerin bu kavramın öneminin farkında olmaları gerekmektedir. Bireyler arasındaki güven duygusu yitirildiğinde güven kaybı ortaya çıkar ve tekrar oluşması uzun bir süre ister. Güven duygusunu oluşturmak güç, fakat kaybetmek basittir (Terekli, 2010: 18). Tarafların etkileşimi ile gelişen ve dinamik bir yapıya sahip olan güveni etkileyen birçok faktör vardır.

Örgütlerde güven oluşumu yani güveni etkileyen faktörlerin oluşumu için duyguların varlığı yeterli gelmemektedir. Kişilerin başkalarına veya örgüte güvenmesi, güven ortamının oluşturulması birçok değişkene bağlıdır. Bu değişkenler yazarlar tarafından farklı şekilde ele alınmıştır. Aşağıdaki tabloda literatür de yer alan güven faktörleri ve bu faktörlerle ilgili araştırma yapan yazarlar yer almaktadır (Yücel, 2006: 15).

Örgütsel güvene etki eden en belirgin faktörler Tablo-2.1’de de görüldüğü üzere; yetenek, yardımseverlik, dürüstlük, açıklık, inanılabilirlik, iletişim, güçlendirme, özdeşleşme, kural ve düzenlemeler, eğitim ve etik değerler, yetki devri ve katılım, adalet algıları, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi faktörlerdir.

Tablo-2.1 Güven Faktörleri ve Bu Konuda Araştırma Yapan Yazarlar

Güvenin Faktörleri	Araştırmayı Yapan Yazarlar
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1988; Jones vd., 1975; Butler, 1991; Hovland vd., 1993
Açıklık, Paylaşılan değerler, Otonomi	Hart vd., 1986; Mccauley ve Kuhnert, 1992
İnanılabilirlik	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van de Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kaunert, 1992; Fairholm, 1994; Marlowe, 1992; Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel Küçülme	Mishra, 1994
Örgüt Kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Örgütsel Adalet	Mayer vd., 1995; Konovsky ve Pughi 1994; Greenberg, 1996
Dönüştürücü Liderlik	Pillai vd., 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Demircan, Ceylan, 2003: 144.

Örgütsel güveni etkileyen faktörlerden bir kısmı bu bölümde açıklanmıştır.

2.7.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün özelliklerine bağlı olarak geliştirilen tutum ve faaliyetler doğrultusunda gösterilen pozitif davranışlardır (Ergeneli ve Arı, 2005: 124).

Bir kurum düşük maliyetle yüksek verim elde etmeyi her zaman için hedeflemektedir. Bu hedefin gerçekleşebilmesi için de çalışanın gücü ve o kurum içerisinde çalışma arzusunun artırılması gerekmektedir. Çalışanın gücü ve performansının önemli olması kolayca kaybedilebilir bir durum olduğundan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden kurum, bünyesindeki verimi yüksek olan çalışanları elinde tutmalı ve onları çalıştıkları kuruma bağlamalıdır (Kılınç, 2013: 30-31). İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmanın ilk aşaması güvenli bir ortamda çalışmalarınıdır.

İşgörenler için güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması işverenlerin ve örgütün başta gelen sorumlulukları arasında yer almaktadır. İşgörenler yeteri kadar güvenli bir ortamın oluşturulamadığı ve güvenlik riskleri konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmadıklarını hissederlerse, işverenlerin ve örgütün kendilerine değer vermediğini düşünürlerse örgüte duyulan güven yok olmaktadır. Tam tersi durumda ise çalışma şartları daha iyi durumda olur örgüt içerisindeki düzenli bir işleyiş sağlanmış olur. İşgörenlerin kendilerine ve kuruma hissettikleri güven duygusu artar ve örgüte bağlılık duygusu da gelişmiş olmaktadır (Develioğlu, 2012: 144). İşgörenin çalıştığı kurumun amaçlarını benimsemesi, bu amaçları gerçekleştirmek adına hevesli olması ve örgüt için elinden gelenin fazlasını yapması örgüte olan bağlılığını göstermektedir (Kılınç, 2013: 31).

2.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışında bireylerin görevleri dışında ortaya çıkardıkları fazladan bir çaba ve çalışma durumu mevcuttur. Bu durumları belirleyen belli yasa veya kurallar olmaz. Bireylerin önceliğine bağlı ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir (Kaya, 2015: 47).

Kişiler hem kendi gelişimleri hem de çalıştıkları kurumların gelişimi için örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının ortaya çıktığı kurumda bireyler arasındaki ilişkiler daha sağlıklı olur,

anlaşmazlıklar azalır, güven artar, kurumların büyümesi hızlanır ve diğer kurumlarla rekabet ortamı oluşturulur (Yeke, 2015: 35).

İşgörenlerin kendilerine adaletli davranıldığını anlamaları, örgütsel güvenin ortaya çıkabilmesini sağlar. Aynı zamanda Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına da olumlu katkısı olmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık kavramı örgüte bağımlı olma durumuyla aynı anlama gelmektedir. Bu yüzden örgütsel güven kavramının oluşmasında Örgütsel Vatandaşlık oldukça etkilidir (Durdağ, 2010: 70).

2.7.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel güveni etkileyen en önemli kavramlardan biri örgütsel kültürdür. Kültür; bir toplumu meydana getiren kişilerin hem kendi aralarında hem kendi ile toplum arasında hem de toplumlar arasındaki ilişkilerini düzenleyen bir kavramdır. İnsan davranışı kültürün fonksiyonudur. Bu yüzden kültürsüz insan yoktur (Eroğlu, 2006: 121). Kültür en geniş anlamıyla, bir yaşama biçimidir insanoğlunun doğada farklılık oluşturarak ortaya çıkardığı her türlü düşünsel ve fiziksel davranışları içermektedir (Doğan, 2013: 2). Örgüt kültürü kavramı zaman içerisinde duruma göre değişiklik gösterebilir. Bunun sonucunda ise çalışanlar kötü deneyimlerle karşı karşıya kaldıklarında karşıdaki kişinin güvenli olup olmadığıyla ilgili doğru tespitte bulunamayabilirler. Buna bağlı olarak da davranışlarında değişiklik meydana gelebilmektedir (Durdağ, 2010: 71).

Başaran (2008)'a göre örgüt kültürü; örgütteki kişilerin örgüt içerisindeki yaşamlarına yön veren, toplumun kültürüne uyup ya da uymayarak ve çalışanlarca üretilen değerler bütünüdür. Kültürel değerlere dayanmayan işlem ve eylemler örgüt toplumunca hoş karşılanmaz.

Gökaslan (2010)'a göre ise örgüt kültürü, çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan topluma ait kültüre ayak uydurmayı sağlayan, yaşamlarına yön veren toplumun kültürüyle aynı olmayan değerlerdir. Örgüt kültürü kendi bünyesinde geliştirdiği durumlarla ulusal kültüre katkı sağlamaktadır. Bu durumlar toplumun kendi bünyesinde ortaya çıktığı için topluma aykırı olmamaktadır. Örgüt, toplum kültürü içinden kendisine uygun olanları içine alır ve onları geliştirerek diğer örgütlerden farklı bir

oluşum meydana getirirler. Örgüt kültürü, ulusal kültür ve evrensel kültür birbirlerinden etkilenecek gelişmektedirler.

Örgüt kültürü, örgütsel güven kavramını oluşturan başlıca etkenler arasında yer almaktadır. Bir örgütü diğer örgüt türlerinden ayıran en önemli unsur kültürdür. Örgüt oluşan farklılıklar karşısında personeline olan tutumunun nasıl olacağına örgüt kültürü çerçevesinde karar vermektedir. Personelin örgüt açısından nasıl yararlı olacağı, örgütte hangi davranışların örgüt açısından doğru olduğunu anlayabilmek için örgüt kültürünün iyi öğrenilmesi gerekmektedir. Örgüt ve personel açısından oldukça önemli bir kavramdır kültür, personelin kendisini örgütün bir elemanı olarak görmesini sağlar bunun sonucunda da örgütsel güven ortaya çıkmaktadır (Durdağ, 2010: 71).

2.7.4. İletişim

İletişim kavramı bireyler ve kurumlar için oldukça önemli olan, bilgilerin, duyguların, anlayışın, kültürün ve güvenin karşı tarafa aktarılmasındaki unsurdur. İstem dışı olarak meydana gelebilmektedir. Bu şekilde de ortaya çıksa kurumun ve bireylerin yaşamlarına devam edebilmeleri için son derece büyük bir öneme sahip bir kavramdır (Dereli, 2010: 37).

Örgüt içerisindeki olumsuz durumun, riskin ve belirsizliğin çalışanlar tarafından hissedilmesi iletişimle sağlanmaktadır. Çalışanlar, örgütün gelecekte nerede olmak istediğini ne yapmak istediklerini iletişim yoluyla öğrenmektedirler (Durdağ, 2010: 73).

Kurum çalışanları, iş ortamlarında bir arada yaşamak zorundadırlar. Bir arada yaşarken ve çalışırken verimli işler elde etmek için iletişim en önemli etkidir. İyi bilgiye sahip çalışanlar iletişimi kuvvetli olduğu takdirde yalnız kalmaktan kurtulurlar ve diğer çalışanlara güven duyarlar (Asunakutlu, 2002: 7).

Bir örgüt içerisinde iletişim olumlu ve hızlı bir şekilde görülüyor ise örgütsel güven kavramı da bunun sonucunda ortaya çıkmaktadır. İletişim örgüt içerisinde bulunan kişiler üzerinde birçok olumlu etkiler ortaya çıkarmıştır. Bunlardan bir kaçından söz edecek olursak; çalışanın çalıştığı kuruma olan bakış tarzının değişimi, bencil olmaktan çıkıp örgütü için ne gerekiyorsa yapmaları, yöneticileri ve diğer çalışanları ile olan ilişkileri olumlu bir şekilde artış göstermesi şeklinde açıklanabilir. Örgüt içerisinde güven duygusunun oluşmasına engel olan durumlar iletişim sayesinde

ortadan kalkmaktadır. Örgüt içerisinde bulunan birimlerin sadece iş ilişkisi olduğundan birbirlerine güven duymaları iletişim sayesinde olmaktadır. Örgüt içerisinde hiyerarşik bir yapı vardır bu yapı içerisinde güven duygusunu yerleştirmek isteyen örgütün iletişim kavramının önemini kavramış olması gerekmektedir (Durdağ, 2010: 73).

Kurum içerisinde oluşan iletişim sistemi güçlü bir şekilde olursa ortaya çıkan sorunlara engel olmaktadır. Kurum çalışanlarının güçlü bir iletişime sahip olması çalışanların birbirlerini anlamasını kolaylaştırır ve iletişimsizliğin oluşturduğu sorunları ortadan kaldırır. Bireyler karşılıklı olarak birbirlerini doğru bir şekilde anlarsa, yani iletişim kuvvetli olursa güven duygusu ortaya çıkmaktadır (Asunakutlu, 2002: 7).

2.7.5. Güçlendirme

Çalışanların kurum içerisindeki görevini sahiplenmesi için güçlendirme kavramı önemlidir. Güçlendirmenin ortaya çıkabilmesi için ödüllendirme sisteminin varlığı, çalışanlar arasında ayrımcılığın olmaması, çalışanların kendilerini kıymetli hissetmeleri ve güven kavramının olması önemlidir. Güçlendirme kavramı neticesinde kurum içerisinde oluşan belirsizlik ortadan kalkmaktadır (Durdağ, 2010: 74).

Günümüz kurumlarının, müşterinin ön planda olduğu iş ortamlarında günümüz gelişen koşullarına ayak uydurabilmek adına hızlı karar verip uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Son zamanlarda araştırmalara bakıldığında kalitenin önemi, ekip çalışmaları ve bunun yanında çalışanın işinde söz hakkına sahip olması fikrini benimseyen güçlendirme konusu önem kazanmıştır (Ergeneli ve Arı, 2005: 128).

2.7.6. Özdeşleşme

Örgüt içerisinde biz kavramının oluşturulmasına özdeşleşme denilmektedir. Özdeşleşme kavramının ortaya çıkarılmasındaki belli başlı etkenleri şöyle sıralayabiliriz; örgütün çalışanlara olan bağlılığını göstermesi, biz kavramının oluşması için hangi tür davranışların gösterilmesi gerektiği, çalışanların çıkarlarının ön planda olması, örgüte gelen övgülerin asıl sahibinin çalışanlar olduğunun benimsenmesi. Bir örgütün geleceği, bilgi alışverişindeki açıklık gibi etkenler özdeşleşme kavramı neticesinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde güven duygusuna etken olan özdeşleşme kavramıyla birlikte oluşan hataların bile çalışanlar arasında paylaşıldığı

görülmektedir. Bu şekilde olan örgütte personel çıkışı azalır ve örgüt iyi bir şekilde büyüme yoluna girmektedir (Durdağ, 2010: 75).

2.7.7. Kural ve Düzenlemeler

Güven kavramı örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine, yaşadıkları sistemin kural ve düzenlemelerine karşı belirlenen şekliyle görevlerini en doğru şekilde yerine getireceklerine olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Acar, 2005: 177). Güven kavramının tanımdan anlaşıldığı üzere örgütte kural ve düzenlemeler önemli bir konudur. Bu yüzden kurumda çalışanlar arasındaki uyumun gerçekleşmesi için kural ve düzenlemeler olması gerekmektedir.

Çalışanların gün içerisindeki zamanının çoğu kurum içerisinde geçmektedir. Kurum içerisinde kural ve düzenlemeler ortak bir faaliyet şekli ortaya çıkaracağından farklı niteliklere sahip çalışanların belli bir yapı içerisinde birleşmeleri sağlanacaktır. Kurallara herkesin uymak zorunda olduğu bilince varılırsa bunun sonucunda çalışanlar arasında güven duygusu oluşur. Kuralların kesin olduğu bir kurumda çalışanların davranışlarındaki tutumu kararlı olmaktadır. Çalışma düzenini hafifletir ve bu düzene devamlılık sağlar. Kural ve düzenlemeler sayesinde dış dünyanın gelişmesi ve büyümesine ayak uydurmak daha kolay olacaktır. Kural ve düzenlemelerin katı ve verimsiz olduğu durumda ise kurumun işleyişinde aksamalar ortaya çıkar, çalışanların kuruma karşı olan güveninde azalma görülür (Asunakutlu, 2002: 6)

2.7.8. Yetki Devri ve Katılım

Yetki devri ve katılım, kurum içerisindeki yapı ve kurum çalışanlarının yetkilerinin açık bir şekilde ortaya çıkarılmasını sağlayarak düzeni oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışanların üzerine düşen vazifeler yöneticiler ve kurum tarafından dile getirildiğinde örgüt içerisindeki katılım payı artacaktır. Kurum tarafından kendilerine yetki verilip belli bir sorumluluğu üstlenen çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar, kendi aralarında ve kuruma karşı güven duygusu beslerler.

İş hayatında yöneticilerin verimlilik yaratmak amacıyla bütünüyle güven temeline oturan bir takım özellikler edinmeleri gerekmektedir. Bunlar, liderlik, yönlendirme, yetkilendirme şeklinde sayılabilir. Yöneticilerin otoritelerini önemli bir

ölçüde zorlamaya dayandırmaları ise örgütte güven kavramının ortadan kalkmasına neden olabilmektedir (Baltaş, 2000: 59-60).

2.7.9. Eğitim ve Etik Değerler

Kurum içerisinde çalışanların kişilikleri birbirinden çok farklıdır. Bu çalışanlar arasında uyum ve düzeni sağlamak sürekli bir eğitim yolundan geçmektedir. Farklı niteliklere sahip çalışanların gün geçtikçe bu farklı özelliklerini yitirmemeleri kuruma ve çalışma arkadaşlarına güven sayesinde olmaktadır.

Bir kurum varlığını sürdürmek için çalışanlarını amaçlarına uygun olarak yetiştirmelidir. İşinde başarılı olanların, başarısız olanlardan rahatsız olduğu, çalışma azminin azaldığı görülmektedir. Başarısız çalışanları yeterli hale getirebilmek ve düzen sağlamak örgüt içerisindeki eğitimle gerçekleşmektedir (Ataklı, 1998: 68).

Kurum çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna uygun öğrenme şartlarının hazırlanması, hangi çalışanın eğitime katılacağıнын ayarlanması kurum ve çalışanlar için büyük bir önem teşkil etmektedir. Eğitim verilecek çalışanlar seçilirken ayrımcılık olmaması gerekmektedir. Bu şekilde olursa eşitsizlik meydana gelmektedir ve güven duygusunun oluşumu zorlaşmaktadır (Develioğlu, 2012: 144).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik Antalya ilinde görev yapmakta olan katılım bankası personelleri üzerinde yapılan bir anket çalışması ve bu çalışmanın analizleri sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bu bölüm başlığı altında, araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın kapsamına, araştırma metodolojisine, analizler ve bulgulara, son başlık altında ise bulguların değerlendirilmesine ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın öncelikli amacı örgütsel davranışta güncel konular arasında yer alan ve önemi giderek artan, ilgi gören psikolojik sözleşme ve örgütsel güven konularını bütüncül bir model içerisinde ele almaktır.

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Uluslararası ve ulusal yazın incelendiğinde bu araştırma konusu ile ilgili çok fazla sayıda çalışmanın yapılmamış olduğu görülmektedir. Bu kapsamda psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişki tüm yönleriyle açıklanmaya çalışılarak, örgütsel davranışta güncel konular literatürüne katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın uygulama kısmının çerçevesi, psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramlarını ele alan örgüt araştırmacılarının yaptıkları çalışmalardan oluşan birincil verilerin incelenmesi sonucunda belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaya konması sonucunda çalışanların tutum ve davranışlarının hangi şekilde değiştiğini belirlemek amacıyla çeşitli meslek gruplarını kapsayan örneklem grupları üzerinden araştırma yaptıkları tespit edilmiştir. Bu konuyla alakalı bazı çalışmaların uygulama alanlarına örnek verilecek olursa; Robinson ve

Rousseau (1994), Batı Amerika'daki bir yönetim okulundan mezun olan kişilere; Özgen (2010), kamu hastanesi çalışanlarına; Yılmaz (2012), ilaç temsilcileri üzerine inceleme yapmışlardır.

İncelenen araştırmalarda uygulama alanlarının genellikle tek bir meslek grubu ele alınarak yapıldığı saptanmıştır. Bu çalışmada da yukarıda bahsedilen çalışmalarda olduğu gibi, zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle tek bir meslek grubu üzerinde veri toplanmasına karar verilmiştir.

Örneklem seçiminde özellikle psikolojik sözleşme ve örgütsel güven kavramlarının etkili bir şekilde test edileceği alanlar araştırılmıştır. Bunun sonucunda araştırmanın Katılım Bankası çalışanları üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca araştırmanın, yapılacağı sektör açısından da özgün bir değer içerdiği düşünülmektedir. Bankacılık sektörü çalışma ortamı ve yaptığı iş gerekçesiyle güven ve psikolojik sözleşme kavramlarının önemli olduğu bir sektördür. Bu sebeple araştırma örneklemini olarak Antalya ili genelinde görev yapmakta olan katılım bankalarında çalışan personel seçilmiştir.

Araştırmanın yapılacağı sektör katılım bankacılığı sektörüdür. İlerleyen paragraflarda katılım bankacılığı sektörü hakkında bilgiler verilmiştir.

Türk bankacılık sisteminde Mevduat bankaları, Kalkınma ve Yatırım bankaları ile birlikte Katılım bankaları yer almaktadır (Kurt, 2008: 97).

Katılım bankacılığı, tasarruflarını kullandırmaları karşılığında faiz almak istemediği için tasarruflarını bankalara yatırmayıp altın, döviz, arsa, bina şeklinde değerlendiren tasarruf sahiplerinin, tasarruflarının kullandırılması amacıyla kurulan kâr ve zarar ortaklığı anlayışıyla işlem gören örgütler şeklinde tanımlanmaktadır (Özulucan ve Deran, 2009: 87). Katılım bankacılığında önemli olan tasarruflarını kullandırmaları karşılığında faiz almak istemeyen kişi ve kuruluşların sermaye birikimini, ekonomiye kazandırmaktır. Faizsiz bankacılığının yani katılım bankacılığın genel amacı, İslam'ın kabul ettiği ekonomik prensiplere göre ekonomiyi geliştirmektir.

Katılım bankacılığı, Türkiye'ye geç bir giriş yapmıştır. Fakat ortaya çıkış sebebi diğer İslami ülkelerle aynıdır. Dini açıdan bakıldığında Müslüman bir ülke olan Türkiye'de de dini sebeplerin aynı olduğu görülmektedir.

Türkiye'deki ilk katılım bankaları 1985 yılında Al Baraka Türk Finans Kurumu A.Ş. ile Faisal Finans Kurumu A.Ş.'dir. Sonrasında 1989 yılında kurulan Kuveyt Türk Evkaf Finans Kurumu A.Ş., 1991 yılında İhlas Finans Kurumu A.Ş. ve 1996 yılında Asya Finans Kurumu A.Ş. kurulmuştur. 2005 yılında da Anadolu Finans Kurumu A.Ş. ve Family Finans Kurumu A.Ş. birleşerek Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. adı altında kurulmuştur (Coşkun, 2008: 23-24).

Katılım bankaları, mevduat bankaları ve kalkınma-yatırım bankaları yanında üçüncü bir bankacılık türüdür. Fonksiyonel olarak mevduat bankalarına benzer fakat fon toplama ve kullandırma yöntemleri farklıdır (Kurt, 2008: 97). Katılım bankalarında, mutlak risk vardır. Bu yüzden toplanan fonlar ticari bir alanda kullanılmalıdır. Fonların büyük bir kısmı sosyal verimliliği olan teşebbüsleri finanse eder. Faiz yasaklanmıştır. Sermaye bağlantılıdır, kâr ve zarar ortaklığı mevcuttur. Bu sayılan özellikler Katılım bankalarını mevduat bankalarından ayıran en temel özelliklerdir (Özulucan ve Deran, 2009: 88).

3.3. METODOLOJİ

Metodoloji başlığı altında verilerin toplanması, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçek başlıklarına yer verilmiştir.

3.3.1. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması için nicel bir yöntem olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerinin yer aldığı sekiz, ikinci bölümde ise psikolojik sözleşme algısını ölçmek için on yedi, son bölüm de ise örgütsel güveni ölçmek için otuz, toplamda da elli beş soru yer almaktadır.

Antalya ili genelinde bulunan dört farklı katılım bankasına (Kuveyt Türk, Asya Katılım Bankası, Albaraka Türk ve Türkiye Finans) ulaşılacak hedeflenmiştir. Bazı banka yetkilileri çeşitli sebeplerle anketin uygulanmasına izin vermemiştir. Bu yüzden

tüm araştırma evrenine ulaşmak mümkün olmamıştır. Aynı zamanda bu eksiklik banka çalışanlarının yoğun iş temposu nedeniyle isteksiz olmalarından da kaynaklanmıştır.

24.04.2016/ 31.05.2016 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemiyle bizzat araştırmacı tarafından dağıtılan 256 adet anket formu bankalara tekrar ziyarette bulunularak toplanmıştır. Toplamda anketlerden geri dönenlerin sayısı 220 olmuştur. Bu bağlamda anket geri dönüş katılım oranı %85 olmuştur. Bu oran kabul edilebilir bir düzey olarak düşünülebilir. Ancak 220 adet anketten 10 adeti eksik veriler olması ve dikkatsizce doldurulmuş olmaları sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak toplamda 210 anket ile değerlendirme yapılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Antalya ili genelinde görev yapmakta olan katılım bankası çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan araştırma neticesinde, evrenin 256 banka çalışanından oluştuğu belirlenmiştir.

Araştırma teknikleri uygulanırken tam sayım ve örneklem yöntemi olmak üzere iki temel yol izlenir. En sağlıklı araştırma evrenin tamamının araştırma kapsamına alınmasıdır. Seçilmiş araştırma tekniğinin evrenin tümüne uygulanması durumuna tam sayım yöntemi denilmektedir. Evrenin tümü yerine onu temsil eden örneklem seçilirse buna da örneklem yöntemi denmektedir.

Bu çalışmada evren sayısının aşırı fazla ve ulaşılmaz olmamasından dolayı örneklem seçimine gidilmeyip evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Yani tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda Antalya ili genelinde toplam 256 adet anket, çalışma evrenine ulaştırılmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, toplam şube sayısı 27, evrende 256 kişiden oluşmaktadır.

Tablo-3. 1 Katılım bankaları şube ve personel sayısı

<i>BANKA ADI</i>	<i>ŞUBE SAYISI</i>	<i>PERSONEL SAYISI</i>
ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.	5	47
ASYA KATILIM BANKASI A.Ş.	5	38
KUVEYT TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.	11	113
TÜRKİYE FİNANS KATILIM BANKASI A.Ş.	6	58
TOPLAM	27	256

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Personellerin psikolojik sözleşme düzeyini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ve 17 sorudan oluşan “Psikolojik Sözleşme Ölçeği”nden yararlanılmıştır.

Bu ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yılmaz (2012) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada psikolojik sözleşmeye yönelik ifadelerden oluşan Likert ölçekli sorular iki farklı boyut altında toplanmıştır. Bu iki boyut psikolojik sözleşme kavramını %39,235 oranında açıklamıştır. Aynı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise İlişkisel Psikolojik Sözleşme faktörü için %23,701 ve İşlemsel Psikolojik Sözleşme faktörü için ise %15,534 oranındadır. Faktörlerin güvenilirliklerine bakıldığında ise İlişkisel Psikolojik Sözleşme faktörünün %82,5 ile mükemmel düzeyde güvenilir olduğu ve İşlemsel Psikolojik Sözleşme faktörünün ise %68,8 ile nispeten kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine sahip oldukları sonucuna varılmıştır (Yılmaz, 2012: 93).

Personellerin örgütsel güven düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Yılmaz (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçek kullanılmıştır. 30 sorudan oluşan bu ölçekteki sorular farklı bilim insanlarının geliştirdikleri ölçekler ele alınarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda, örgüte güven düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan 12 soru, Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Envanteri” nin kısa formu kullanılarak oluşturulmuştur. Yöneticiye güvenin ölçülmesi için kullanılan 7 soru, Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Envanteri” ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) “Küçük İşletmeler ve Sorunları” ile ilgili “Güven Envanteri” yardımıyla yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi amacıyla 5 soru, Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen “İş Ortamında Kişiler Arası Güven” ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Örgütün kendisine güvenin ölçülmesi için ise 6 soru yine Nyhan ve Marlowe’ un (1992) ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yılmaz (2012) tarafından yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre katılımcılar, iş stresine yönelik ifadelerden oluşan Likert ölçekli soruları beş farklı boyutta algılamışlardır. Bu faktörler örgütsel güven faktörünü %68,075 oranında açıklamıştır. Aynı ayrı bakıldığında Kurumsal Değer faktörü için %17,034, Kurumsal

Açıklık faktörü için ise %14,977, Çalışma Arkadaşlarına Güven faktörü için %13,221, Yöneticiye Güven faktörü için %12,041 ve Ast-Üst İlişkisinde Güven faktörü için %10,801 oranındadır. Bu faktörlerin güvenilirliklerine bakıldığında, Kurumsal Değer faktörünün %89,6 mükemmel düzeyde güvenilir olduğu, Kurumsal Açıklık faktörünün ise %91,2 ile mükemmel düzeyde güvenilir, Çalışma Arkadaşlarına Güven faktörünün %85,6 mükemmel düzeyde güvenilir, Yöneticiye Güven faktörünün %91,0 mükemmel düzeyde güvenilir ve son olarak Ast-Üst İlişkisinde Güven faktörünün %80,3 ile mükemmel düzeyde güvenilirliğe sahip oldukları sonucuna varılmıştır (Yılmaz, 2010: 97-98).

Personellerin demografik veri formunda ise katılımcılara, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, son işyeri çalışma yılı, çalıştıkları toplam banka sayısı, bankadaki görevi, son olarak da aylık geliri sorulmuştur.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven ölçeklerinde yer alan yargılara banka çalışanlarının katılım düzeyleri belirlenmek amacıyla; yargılara katılım düzeyleri, “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olmak üzere 5’li Likert ölçeği tarzında ifade edilmiştir.

3.4. ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde değerlendirmeye alınan 210 adet anketin SPSS 20. 0 istatistik analiz programı aracılığıyla yapılan analizlerin sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

3.4.1. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Anket uygulaması sonucu elde edilen veri seti SPSS 20. 0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında, Kolomogorov-Smirnov Normallik Testi, KMO Bartlett Testi, Açıklayıcı Faktör Analizi (Temel bileşenler-Varimax), normal dağılıma uymayan verilerde iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney U, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Bunun yanında betimleyici istatistikler, Spearman Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada tüm bulgular %95 güven aralığında, $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.4.2. Araştırma Hipotezleri

H₁: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Örgütsel güvenin alt boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Örgütsel güvenin alt boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Örgütsel güvenin alt boyutları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈: Örgütsel güvenin alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₉: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₀: Örgütsel güvenin alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₁: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları çalışılan banka sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₂: Örgütsel güvenin alt boyutları çalışılan banka sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₃: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₄: Örgütsel güvenin alt boyutları unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₅: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₆: Örgütsel güvenin alt boyutları aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₇: Psikolojik sözleşme alt boyutlarıyla örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek için bir grubun çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Başka bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Kısaca faktör analizi çoğu araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki değişkenin aslında bir kaç temel değişkenle ifade edilip edilemeyeceğinin merak edildiği durumlarda kullanılır.

Bu analiz çalışmasında psikolojik sözleşme ve örgütsel güveni oluşturan ifadelerin katılımcılar tarafından kaç farklı boyutta algılandıklarını görmek için faktör analizi uygulanmış ve diğer başlıklar altında yer alan tablolar oluşturulmuştur.

3.4.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi aşamasına geçmeden önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo-3. 2 KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü.	,815
Bartlett Testi	
Ki Kare	993,076
Sd.	120
P	,000

KMO değeri 0,815 ve Bartlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değerlere bakılarak psikolojik sözleşme ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. 0,80-0,90 arası KMO değeri “Çok iyi” olarak kabul edilmektedir (Sharma, 1996:116). Analizler temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır.

Psikolojik sözleşme ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 2 faktör altında toplandığı ve iki faktörün toplam varyansı açıklama oranının %43,16 olduğu görülmüştür. Maddelerin yüklerine göre faktörlere dağılımı aşağıdaki gibidir. Maddelerin 2 faktör altında dağılımı Yılmaz'ın çalışmasıyla örtüşmektedir (Yılmaz, 2012: 91).

Tablo-3. 3 Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	madde8	,806	27,742	0,855
	madde13	,738		
	madde5	,730		
	madde14	,691		
	madde3	,678		
	madde12	,671		
	madde10	,643		
	madde16	,612		
	madde17	,387		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	madde1	,644	15,417	0,677
	madde9	,639		
	madde6	,601		
	madde11	,572		
	madde4	,533		
	madde15	,498		
	madde2	,379		

Tablo-3.3'de psikolojik sözleşme ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Faktör yükü tablosunda görüldüğü gibi maddeler, İlişkisel Psikolojik Sözleşme (9 madde) ve İşlemsel Psikolojik Sözleşme (7 madde) olarak 2 faktör altında toplanmıştır. (7 numaralı maddenin faktör yük değeri 0,30'un altında olduğundan çıkarılmıştır).

İlişkisel Psikolojik Sözleşme alt boyutunun tek başına varyansı açıklama oranı %27,742, İşlemsel Psikolojik Sözleşme alt boyutunun tek başına varyansı açıklama oranı %15,417'dir. Bunun yanında her iki alt boyuta ilişkin güvenilirlik analizleri Cronbach α değerleriyle incelenmiş olup, ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutuna ilişkin α değeri 0,855 ve işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutuna ilişkin α değeri 0,677 olarak hesaplanmıştır. Ölçek geneline ilişkin α değeri ise 0,785 olarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Zira 0,60-0,80 arası alfa

değeri ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,00 arası alfa değeri ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2009: 405).

3.4.3.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi aşamasına geçmeden önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo-3. 4 KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü.		,953
Bartlett Testi	Ki Kare	4625,403
	Sd.	435
	P	,000

KMO değeri 0,953 ve Bartlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değerlere bakılarak Örgütsel Güven Ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo-3. 5 Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
Kuruma Güven	madde 11	,719	23,899	0,943
	madde 5	,703		
	madde 25	,679		
	madde 10	,676		
	madde 23	,658		
	madde 15	,633		
	madde 12	,623		
	madde 13	,607		
	madde 21	,596		
	madde 9	,556		
	madde 17	,509		
	madde 29	,492		
	madde 6	,483		
Yöneticiye Güven	madde 7	,742	19,856	0,922
	madde 8	,733		
	madde 19	,715		
	madde 24	,680		
	madde 18	,666		
	madde 22	,580		
	madde 26	,547		
	madde 30	,528		
Etkileşim Güveni/ Açıklık	madde 14	,420	18,683	0,904
	madde 1	,751		
	madde 3	,736		
	madde 2	,699		
	madde 28	,610		
	madde 16	,603		
	madde 4	,577		
	madde 27	,506		
	madde 20	,462		

Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama oranının %62,437 olduğu görülmüştür. Maddelerin yüklerine göre faktörlere dağılımı aşağıdaki gibidir. Yılmaz'ın çalışmasında örgütsel güven ölçeği 5 faktör altında toplanmaktadır. Bunlar, Kurumsal Değer faktörü, Kurumsal Açıklık faktörü, Çalışma Arkadaşlarına Güven faktörü, Yöneticiye Güven faktörü ve Ast-Üst İlişkisinde Güven faktörü şeklindedir (Yılmaz, 2012: 95).

Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Kurumsal Açıklık boyutları bu çalışmada ortak faktör olarak elde edilmiş ve Etkileşim Güveni/Açıklık olarak isimlendirilmiştir. Yine Yöneticiye Güven ve Ast-Üst İlişkisinde Güven boyutlarına ilişkin sorular genel olarak aynı faktör altında toplanmış ve Yöneticiye Güven olarak isimlendirilmiştir.

Yukarıda yer alan tabloda örgütsel güven ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Katılımcılar Likert ölçekli soruları üç farklı boyutta algılamışlardır. Faktör yükü tablosunda görüldüğü gibi maddeler Kuruma Güven (13 madde) ve Yöneticiye Güven (9 madde) ve Etkileşim Güveni / Açıklık (8 madde) olmak üzere 3 faktör altında toplanmıştır.

Kuruma Güven alt boyutunun tek başına varyansı açıklama oranı %23,899, Yöneticiye Güven alt boyutunun tek başına varyansı açıklama oranı %19,856 ve Etkileşim Güveni/Açıklık alt boyutunun tek başına varyansı açıklama oranı ise %18,683'tür. Güvenilirlik analizleri sonuçları incelendiğinde ise Kuruma Güven alt boyutuna ilişkin α değeri 0,943 ve Yöneticiye Güven alt boyutuna ilişkin α değeri 0,922 ve Etkileşim Güveni / Açıklık alt boyutuna ilişkin α değeri 0,904 olarak hesaplanmıştır. Ölçek geneline ilişkin α değeri ise 0,970 olarak elde edilmiştir. 0,80-1,00 arası alfa değeri ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir. (Kalaycı, 2009: 405)

Açıklık, bilginin kurum içerisinde doğru, net ve açık biçimde paylaşılmasına yönelik algıyı ifade eder. Etkileşim güveni ise kişinin çalışma arkadaşlarıyla (ve/veya kurumun çalışanlarla) arasındaki etkileşime ilişkin güven algısını ifade eder. Bu çalışmada açıklık ve etkileşim güveni bütünleşik bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Kurumsal Açıklık boyutları bu çalışmada ortak faktör olarak elde edilip Etkileşim Güveni/Açıklık ismi altında birleştirilmiştir.

Literatürde de yer alan bilgilere göre, örgüt içerisinde çalışanların günlük yaşamlarındaki gibi, birlikte hareket ettikleri, birbirleriyle etkileşim içerisinde oldukları, birbirleriyle sosyal aktiviteler yapan, ortak bir fikirde karar veren belirli bir iş yapmak için bir araya gelen gruplar bulunur. Çalışanlar sosyal ihtiyaçları, ortak fikirleri, güvenlik gibi ihtiyaçları sebebiyle bir grup içerisinde yer alırlar. Grup içinde yer alan kişiler bencil değildirler biz duygusu ile hareket ederler. Grup içerisinde yer almanın ve bu grubun sürekliliğini sağlamanın tek yolu güvendir (Topaloğlu, 2010: 45). Sonuç olarak, örgüt içerisindeki çalışanlar birbirleriyle etkileşim halindedirler. Genellikle örgütün politikaları, yönetmelikleri örgütü ilgilendiren her şey açıkça dile getirilmelidir.

3.4.3.3. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri

Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucunda ilişkisel, işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutlarının ve kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık puanlarının dağılımının normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ($p<0,05$).

Tablo-3. 6 K-S Normallik Testi Sonuç Tablosu

	İlişkisel P.S	İşlemsel P.S.	P.S.	Kuruma Güven	Yöneticiye Güven	Etkileşim Güveni/Açıklık	Örgütsel Güven
Z	,084	,066	,106	,110	,135	,144	,132
P	,001	,025	0,000	,000	,000	,000	,000

3.4.3.3. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Betimleyici istatistikler, sayıları ve gözlemleri tanımlayıcı indekslere dönüştürür. Çok sayıdaki gözlemleri özetleyerek, organize etmek ve azaltmak için kullanılır. Verilerin özetlenmesi ve araştırma sonuçlarının yorumlanması için kullanılan yöntemlerdir.

İlişkisel psikolojik sözleşme alt boyutunun ortalaması $3,78\pm0,73$, işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutunun ortalaması $3,22\pm0,71$, psikolojik sözleşme ölçeği genel puan ortalaması $3,53\pm0,55$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin kuruma güven alt boyutunun ortalaması $3,46\pm0,87$, yöneticiye güven alt boyutunun ortalaması $3,78\pm0,80$, etkileşim alt boyutunun ortalaması $3,72\pm0,81$ ve genel toplam örgütsel güven puan ortalaması $3,62\pm0,79$ olarak belirlenmiştir.

Tablo-3 .7 Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler Tablosu

		N	Değişim Aralığı	Minimum	Maksimum	Ort.	SS
İlişkisel Sözleşme	Psikolojik	210	3,78	1,22	5,00	3,7800	,73287
İşlemsel Sözleşme	Psikolojik	210	4,00	1,00	5,00	3,2264	,71660
Psikolojik Sözleşme		210	3,88	1,13	5,00	3,5361	,55989
Kuruma Güven		210	4,00	1,00	5,00	3,4614	,87999
Yöneticiye Güven		210	4,00	1,00	5,00	3,7841	,80841
Etkileşim Güveni / Açıklık		210	4,00	1,00	5,00	3,7207	,81741
Örgütsel Güven		210	4,00	1,00	5,00	3,6273	,79103

Psikolojik sözleşme algısı faktörlerine bakıldığında her iki boyutun puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ilişkisel psikolojik sözleşme algısı puan ortalaması ($3,78 \pm 0,73$) işlemsel psikolojik sözleşme algısı puan ortalaması ($3,22 \pm 0,71$)’ndan daha yüksektir.

Örgütsel güven algısı faktörlerine bakıldığında ise alt boyutlarının ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Kuruma güven, yöneticiye güven ve etkileşim güveni açıklık boyutları arasında en yüksek puan ortalamasına sahip yöneticiye güven alt boyutunun ortalamasına ($3,78 \pm 0,80$) aittir.

Genel olarak bakıldığında ise en yüksek ortalama yöneticiye güven alt boyutunda olduğu görülmektedir. Bu da kuruma güven ve etkileşim güveni/açıklık boyutlarına göre yöneticiye güven boyutunun daha ön planda olduğunu göstermektedir. Yönetici, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için üretim elemanlarını bir araya getirip toplayan ve mal ve hizmet üretmek amacıyla çalışanları bu amaçları hususunda yönlendiren, örgütün başyapıtı olan kişidir (Topaloğlu, 2010: 45). Yöneticilere olan güven arttıkça alınan kararlara katılım, iş doyumu, performans, örgütsel bağlılık, sistemin oldukça kusursuz doğru bir şekilde olması, işten ayrılmaların azalması, kurumun aldığı kararları çalışanların kendi istekleri ile kabullenmeleri ve bunların sonucunda verimliliğin ve karlılığın arttığı görülmektedir.

Alt kademedeki işgören personel açısından yöneticiye olan güven çok önemlidir. Çalışanlar beklentilerinin karşılanması için yöneticisine güvenme ihtiyacı hissetmektedir (Omarov, 2009: 17). Bu bağlamda araştırmanın betimleyici istatistikler sonucunda da görüldüğü gibi örgütün başyapıtı olan yöneticiye güven oranı yüksek çıkmıştır.

3.4.4. Demografik Özelliklere İlişkin Genel İstatistikler

Bu bölümde öncelikle katılımcılara ilişkin tanıtıcı bilgiler içeren demografik bulgular, kavramlar ile ilgili ortalamalar değerlere ilişkin bulgular, kavramlar arasında ki ilişkiye yönelik bulgular ve demografik değişkenlere göre karşılaştırmalara ilişkin bulgular incelenmiştir.

Tablo-3. 8 Demografik Özelliklere İlişkin Genel İstatistikler

	Frekans	Yüzde %
Yaş		
<25	11	5,3
26-35	126	61,2
36-45	61	29,6
46 ve +	8	3,9
Cinsiyet		
Kadın	61	29,2
Erkek	148	70,8
Medeni Durum		
Bekar	49	23,4
Evli	160	76,6
Eğitim Durumu		
Lise	33	16,2
Üniversite	140	68,6
Lisansüstü	31	15,2
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	14	6,8
1-5 yıl	109	52,7
6-10 yıl	58	28,0
11 yıl ve +	26	12,6
Çalışılan Banka Sayısı		
1	111	57,5
2	46	23,8
3	20	10,4
4	10	5,2
5	2	1,0
6 ve +	4	2,1
Unvan		
Destek personeli	40	19,1
Asistan	25	12,0
Uzman yardımcısı	37	17,7
Uzman	37	17,7
Yönetmen	60	28,7
Müdür	10	4,8
Gelir Düzeyi		
<1300 tl	57	27,8
1301-3000 tl	106	51,7
3001-4500 tl	27	13,2
4501 tl ve +	15	7,3

Tablo-3.8’de katılımcılara ilişkin genel bilgiler içeren demografik bulgular verilmiştir.

- Katılımcıların %5,3’ü 25 yaşından küçük, %61,2’si 26-35 yaş aralığında, %29,6’sı 36-45 yaş aralığında ve %3,9’u 46 yaş ve daha üzerindedir.
- %29,2’si kadın, %70,8’i erkektir.
- %23,4’ü bekar, %76,6’sı evlidir.
- %16,2’si lise, %68,6’sı üniversite ve %15,2’si lisansüstü mezunudur.
- %6,8’i 1 yıldan az, %52,7’si 1-5 yıl arası, %28’i 6-10 yıl arası, %12,6’sı 11 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır.
- %57,5’inin çalıştığı banka sayısı bir, %23,8’inin iki, %10,4’ünün üç, %5,2’sinin dört, %1’inin beş, %2,1’inin ise altı ve daha fazladır.
- %19,1’i destek personeli, %12’si asistan, %17,7’si uzman yardımcısı, %17,7’si uzman, %28,7’si yönetmen ve %4,8’i müdür olarak görev almaktadır.
- %27,8’inin gelir düzeyi 1300 TL’den az, %51,7’sinin 1301-3000 TL arasında, %13,2’sinin 3001-4500 TL arasında, %7,3’ünün 4501 TL ve daha fazladır.

3.4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Karşılaştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ve örgütsel güvenin demografik değişkenlere göre %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını bulmak için kullanılan istatistik analiz yönetimine Kruskal Wallis analizi denir. Bu test, tekyönlü ANOVA’nın non-parametrik karşılığıdır. Analizde veri değerleri sıralı hale getirilir, sıra toplamaları grup büyüklüğüne bölünerek sıra ortalamaları hesaplanır ve bu ortalamalar karşılaştırılır.

İki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntem ise Mann-Whitney U analizi denmektedir.

Normal dağılıma uymayan verilerde iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney U, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Yaş değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Kruskal Wallis H testi sonucunda farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında psikolojik sözleşme düzeyi ve örgütsel güven düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

Bu sonuçlar; H_1 ve H_2 hipotezlerini desteklememektedir.

H_1 : Psikolojik sözleşmenin alt boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_2 : Örgütsel güvenin alt boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-3. 9 Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	Sd	p	Fark (MWU)	
İlişkisel Sözleşme	Psikolojik	<25	11	85,95	2,287	3	,515	-
		26-35	126	101,59				
		36-45	61	111,49				
		46 ve +	8	96,75				
İşlemsel Sözleşme	Psikolojik	<25	11	128,09	2,648	3	,449	-
		26-35	126	102,06				
		36-45	61	100,10				
		46 ve +	8	118,31				
Psikolojik Sözleşme		<25	11	111,86	,639	3	,888	-
		26-35	126	101,03				
		36-45	61	106,93				
		46 ve +	8	104,75				
Kuruma Güven		<25	11	97,45	3,102	3	,376	-
		26-35	126	98,40				
		36-45	61	114,02				
		46 ve +	8	111,94				
Yöneticiye Güven		<25	11	96,36	0,795	3	,851	-
		26-35	126	101,44				
		36-45	61	108,76				
		46 ve +	8	105,56				
Etkileşim Güveni/Açıklık		<25	11	101,18	2,082	3	,556	-
		26-35	126	99,16				
		36-45	61	112,39				
		46 ve +	8	107,31				
Örgütsel Güven		<25	11	96,95	3,011	3	,390	-
		26-35	126	98,70				
		36-45	61	114,45				
		46 ve +	8	104,56				

Cinsiyet değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo-3. 10 Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	U	P
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Kadın	61	86,31	3374,000	,004
	Erkek	148	112,70		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Kadın	61	111,52	4116,500	,316
	Erkek	148	102,31		
Psikolojik Sözleşme	Kadın	61	93,15	3791,000	,069
	Erkek	148	109,89		
Kuruma Güven	Kadın	61	85,28	3311,000	,002
	Erkek	148	113,13		
Yöneticiye Güven	Kadın	61	83,91	3227,500	,001
	Erkek	148	113,69		
Etkileşim Güveni/Açıklık	Kadın	61	85,19	3305,500	,002
	Erkek	148	113,17		
Örgütsel Güven	Kadın	61	82,96	3169,500	,001
	Erkek	148	114,08		

Mann Whitney U testi sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi ve toplam psikolojik sözleşme düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p>0,05$), ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca cinsiyet değişkeni açısından kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim ve örgütsel güven düzeyi bakımından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Sonuçlar H_4 hipotezini tamamen desteklerken, H_3 hipotezi sadece İşlemsel Psikolojik Sözleşme boyutu açısından desteklenmiştir.

H_3 : Psikolojik sözleşmenin alt boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_4 : Örgütsel güvenin alt boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Medeni Durum değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Psikolojik sözleşme düzeyi, örgütsel güven düzeyi medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu yüzden bu sonuçlar H_5 ve H_6 hipotezlerini desteklememektedir.

H_5 : Psikolojik sözleşmenin alt boyutları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Örgütsel güvenin alt boyutları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-3. 11 Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	U	P
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Bekar	49	106,98	3823,000	,793
	Evli	160	104,39		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Bekar	49	97,72	3563,500	,335
	Evli	160	107,23		
Psikolojik Sözleşme	Bekar	49	103,35	3839,000	,827
	Evli	160	105,51		
Kuruma Güven	Bekar	49	110,53	3649,000	,464
	Evli	160	103,31		
Yöneticiye Güven	Bekar	49	102,96	3820,000	,787
	Evli	160	105,63		
Etkileşim Güveni/Açıklık	Bekar	49	101,27	3737,000	,620
	Evli	160	106,14		
Örgütsel Güven	Bekar	49	106,43	3850,000	,850
	Evli	160	104,56		

Eğitim Durumu değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Kruskal Wallis H testi sonucunda farklı eğitim gruplarındaki katılımcılar arasında işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi bakımından farklılık olduğu belirlenirken ($p < 0,05$), diğer boyutlar bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p > 0,05$).

Farklılıkların hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek için MWU testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve farklılığın lise düzeyinde öğrenime sahip olan grupla üniversite ve lisansüstü düzeyinde öğrenime sahip katılımcılar arasında olduğu belirlenmiştir.

Sonuçlar H₇ hipotezini sadece işlemsel psikolojik sözleşme boyutu açısından desteklerken, H₈ hipotezi ise desteklenmemektedir.

H₇: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈: Örgütsel güvenin alt boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-3 .12 Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	Sd	P	Fark (MWU)
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Lise	33	100,35	,399	2	,819	-
	Üniversite	140	104,16				
	Lisansüstü	31	97,27				
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Lise	33	130,71	11,555	2	,003	1-2,3
	Üniversite	140	100,43				
	Lisansüstü	31	81,84				
Psikolojik Sözleşme	Lise	33	117,26	5,282	2	,071	-
	Üniversite	140	103,21				
	Lisansüstü	31	83,56				
Kuruma Güven	Lise	33	119,45	4,698	2	,095	-
	Üniversite	140	101,78				
	Lisansüstü	31	87,69				
Yöneticiye Güven	Lise	33	112,92	1,232	2	,540	-
	Üniversite	140	100,55				
	Lisansüstü	31	100,19				
Etkileşim Güveni/Açıklık	Lise	33	121,42	5,029	2	,081	-
	Üniversite	140	100,93				
	Lisansüstü	31	89,45				
Örgütsel Güven	Lise	33	119,23	4,113	2	,128	-
	Üniversite	140	101,34				
	Lisansüstü	31	89,92				

Çalışma Süresi değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme alt boyutları ve toplam psikolojik sözleşme düzeyi bankada çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Örgütsel güven boyutunda ise etkileşim Güven/Açıklık alt boyutunun farklılık gösterdiği ($p<0,05$), kuruma güven, yöneticiye güven ve toplam örgütsel güven düzeylerine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Farklılıkların hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek için MWU testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve 1-5 yıl arası ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip gruplar arasında olduğu belirlenmiştir.

Sonuçlar H_9 hipotezini desteklenemezken, H_{10} hipotezi sadece etkileşim Güveni/Açıklık boyutu açısından desteklenmiştir.

H_9 :Psikolojik sözleşmenin alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir

H₁₀:Örgütsel güvenin alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-3. 13 Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	sd	P	Fark (MWU)
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	1 yıldan az	14	106,36	,738	3	,864	-
	1-5 yıl	109	100,67				
	6-10 yıl	58	107,38				
	11 yıl ve +	26	109,15				
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	1 yıldan az	14	83,96	4,314	3	,229	-
	1-5 yıl	109	111,57				
	6-10 yıl	58	97,17				
	11 yıl ve +	26	98,29				
Psikolojik Sözleşme	1 yıldan az	14	95,46	,501	3	,919	-
	1-5 yıl	109	106,29				
	6-10 yıl	58	102,37				
	11 yıl ve +	26	102,63				
Kuruma Güven	1 yıldan az	14	113,36	3,002	3	,391	-
	1-5 yıl	109	97,38				
	6-10 yıl	58	109,26				
	11 yıl ve +	26	115,00				
Yöneticiye Güven	1 yıldan az	14	131,64	4,017	3	,260	-
	1-5 yıl	109	98,76				
	6-10 yıl	58	104,99				
	11 yıl ve +	26	108,88				
Etkileşim Güveni/Açıklık	1 yıldan az	14	121,46	8,276	3	,041	2-4
	1-5 yıl	109	93,22				
	6-10 yıl	58	111,59				
	11 yıl ve +	26	122,88				
Örgütsel Güven	1 yıldan az	14	119,71	4,632	3	,201	-
	1-5 yıl	109	96,21				
	6-10 yıl	58	108,38				
	11 yıl ve +	26	118,44				

Çalışılan Banka Sayısı değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalar;

Kruskal Wallis H testi sonucunda çalışılan banka sayısı değişkeni açısından farklı gruplardaki katılımcılar arasında psikolojik sözleşme alt boyutları ve örgütsel güven alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

Sonuçlar H₁₁ ve H₁₂ hipotezlerini desteklememektedir.

H₁₁: Psikolojik sözleşmenin alt boyutları çalışılan banka sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₂:Örgütsel güvenin alt boyutları çalışılan banka sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-3. 14 Çalışılan Banka Sayısı Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	Sd	P	Fark (MWU)	
İlişkisel Sözleşme	Psikolojik	1	111	98,94	3,356	5	,645	-
		2	46	92,55				
		3	20	98,95				
		4	10	97,50				
		5	2	34,50				
		6 ve +	4	114,50				
İşlemsel Sözleşme	Psikolojik	1	111	100,40	5,954	5	,311	-
		2	46	86,37				
		3	20	91,03				
		4	10	123,10				
		5	2	54,00				
		6 ve +	4	111,13				
Psikolojik Sözleşme		1	111	98,76	5,357	5	,374	-
		2	46	89,61				
		3	20	95,85				
		4	10	112,10				
		5	2	38,00				
		6 ve +	4	130,75				
Kuruma Güven		1	111	97,35	3,441	5	,632	-
		2	46	98,15				
		3	20	81,68				
		4	10	113,45				
		5	2	74,75				
		6 ve +	4	120,75				
Yöneticiye Güven		1	111	97,44	3,796	5	,579	-
		2	46	95,67				
		3	20	100,85				
		4	10	104,05				
		5	2	23,25				
		6 ve +	4	100,00				
Etkileşim Güveni/Açıklık		1	111	98,13	4,491	5	,481	-
		2	46	97,76				
		3	20	92,98				
		4	10	101,90				
		5	2	16,50				
		6 ve +	4	105,13				
Örgütsel Güven		1	111	98,23	3,940	5	,558	-
		2	46	97,29				
		3	20	87,63				
		4	10	107,00				
		5	2	32,75				
		6 ve +	4	113,63				

Unvan değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Kruskal Wallis H testi uygulandığında işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken ($p < 0,05$), ilişkisel psikolojik sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme düzeyinin unvana göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > 0,05$). Örgütsel güven boyutunda ise kuruma güven,

yöneticiye güven, etkileşim ve toplam örgütsel güven düzeyleri bakımından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo-3 .15 Unvan Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	Sd	P	Fark (MWU)
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	Destek personeli	40	99,40	7,692	5	,174	-
	Asistan	25	94,56				
	Uzman yardımcısı	37	104,93				
	Uzman	37	100,55				
	Yönetmen	60	107,90				
	Müdür	10	152,80				
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	Destek personeli	40	130,36	20,799	5	,001	6-1,2,3,4,5 5-1,2 4-1
	Asistan	25	119,32				
	Uzman yardımcısı	37	102,88				
	Uzman	37	105,80				
	Yönetmen	60	92,94				
	Müdür	10	45,00				
Psikolojik Sözleşme	Destek personeli	40	115,96	2,157	5	,827	-
	Asistan	25	101,50				
	Uzman yardımcısı	37	107,19				
	Uzman	37	104,69				
	Yönetmen	60	99,35				
	Müdür	10	96,85				
Kuruma Güven	Destek personeli	40	120,99	18,823	5	,002	6-1,2,3,4,5 2-1,5
	Asistan	25	74,96				
	Uzman yardımcısı	37	100,41				
	Uzman	37	98,23				
	Yönetmen	60	104,23				
	Müdür	10	162,85				
Yöneticiye Güven	Destek personeli	40	123,11	18,340	5	,003	6-1,2,3,4,5 1-2,4
	Asistan	25	79,40				
	Uzman yardımcısı	37	100,03				
	Uzman	37	96,53				
	Yönetmen	60	102,26				
	Müdür	10	162,75				
Etkileşim Güveni/Açıklık	Destek personeli	40	123,32	16,775	5	,005	6-2,3,4,5 2-1,5
	Asistan	25	75,10				
	Uzman yardımcısı	37	101,32				
	Uzman	37	97,09				
	Yönetmen	60	104,48				
	Müdür	10	152,40				
Örgütsel Güven	Destek personeli	40	123,20	21,247	5	,001	6-1,2,3,4,5 5-1,2 1-2,4
	Asistan	25	72,66				
	Uzman yardımcısı	37	100,15				
	Uzman	37	96,72				
	Yönetmen	60	104,60				
	Müdür	10	164,05				

İşlemsel psikolojik sözleşme düzeyine ilişkin farklılıklar, müdür statüsünde çalışanlar ile diğer personel arasında, yönetmenler ile asistan ve destek personel arasında ve destek personeli ile uzmanlar arasındadır. Kuruma güven, yöneticiye güven

ve örgütsel güven düzeylerine ilişkin fark müdürler ile diğer çalışanlar arasındadır. Bunun yanında asistanlar ile destek personel ve yönetmenler arasında kuruma güven, yöneticiye güven ve örgütsel güven düzeylerine göre farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticiye Güven ve Örgütsel Güven düzeyleri destek personel ile asistan ve uzmanlar arasında farklılık göstermektedir. Etkileşim Güveni/Açıklık düzeyine ilişkin fark müdürler ile destek personeli hariç diğer çalışanlar arasındadır.

Sonuçlar H_{14} hipotezini tamamen desteklerken, H_{13} hipotezi sadece ilişkisel psikolojik sözleşme boyutu açısından desteklenmiştir.

H_{13} : Psikolojik sözleşmenin alt boyutları unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{14} : Örgütsel güvenin alt boyutları unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo-3. 16 Gelir Düzeyi Değişkeni Açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Sıra Ort.	Ki-Kare	Sd	P	Fark (MWU)
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	<1300 TL	57	96,39	10,449	3	,015	4-1, 2, 3
	1301-3000 TL	106	99,99				
	3001-4500 TL	27	102,61				
	4501 TL ve +	15	150,07				
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	<1300 TL	57	106,53	9,026	3	,029	3-1,2
	1301-3000 TL	106	110,60				
	3001-4500 TL	27	76,02				
	4501 TL ve +	15	84,47				
Psikolojik Sözleşme	<1300 TL	57	101,42	3,835	3	,280	-
	1301-3000 TL	106	105,50				
	3001-4500 TL	27	86,26				
	4501 TL ve +	15	121,43				
Kuruma Güven	<1300 TL	57	88,00	13,967	3	,003	4-1,2
	1301-3000 TL	106	101,92				
	3001-4500 TL	27	112,61				
	4501 TL ve +	15	150,37				
Yöneticiye Güven	<1300 TL	57	99,28	10,366	3	,016	4-1, 2, 3
	1301-3000 TL	106	98,33				
	3001-4500 TL	27	103,02				
	4501 TL ve +	15	150,10				
Etkileşim Güveni/Açıklık	<1300 TL	57	99,16	8,284	3	,040	4-1,2
	1301-3000 TL	106	98,66				
	3001-4500 TL	27	104,98				
	4501 TL ve +	15	144,70				
Örgütsel Güven	<1300 TL	57	91,76	12,269	3	,007	4-1, 2, 3
	1301-3000 TL	106	100,90				
	3001-4500 TL	27	108,24				
	4501 TL ve +	15	151,13				

Gelir Düzeyi değişkeni açısından Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Kruskal Wallis H testi uygulandığında gelir düzeyi değişkeni açısından toplam psikolojik sözleşme düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken ($p>0,05$), Psikolojik Sözleşme boyutları ve Örgütsel Güven boyutlarına göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$) .

4501 TL ve üzeri gelire sahip grubun ilişkisel psikolojik sözleşme, yöneticiye güven ve örgütsel güven düzeyi 4500 TL ve daha düşük gelire sahip olanlardan farklıdır.

3001-4500 TL gelire sahip olanların işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi, 3000 TL ve daha az gelire sahip olanlardan farklıdır.

4501 TL ve üzeri gelire sahip grubun kuruma güven ve etkileşim güveni/açıklık düzeyi 3000 TL ve daha az gelire sahip olanlardan farklıdır.

Sonuçlar H_{15} ve H_{16} hipotezlerini desteklemektedir.

H_{15} : Psikolojik sözleşmenin alt boyutları aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{16} : Örgütsel güvenin alt boyutları aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson korelasyon, verilerin normal dağılıma uymadığı durumda ise Spearman korelasyon analizi tercih edilir. Bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0.05 den küçük olması gerekir.

Spearman korelasyon analizi, aralıklı ölçülmüş olan ve parametrik olmayan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derece ve yönüne bakılmak istendiğinde kullanılan bir katsayıdır. Bu analiz çalışmasında Spearman katsayısı kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme Düzeyi ile Örgütsel Güven Düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon Analizi verileri ve bulguları aşağıda yer verilmiştir.

Spearman korelasyon analizi sonucunda işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenirken, ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutları ile kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim

güveni, toplam örgütsel güven alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($p<0,05$).

Tablo-3 .17 Spearman Korelasyon Analizi

		İlişkisel P.S.	İşlemsel P.S.	Psikolojik Sözleşme
Kuruma Güven	r	,564**	-,031	,378**
	p	,000	,655	,000
	N	210	210	210
Yöneticiye Güven	r	,540**	,024	,412**
	p	,000	,735	,000
	N	210	210	210
Etkileşim Güveni/Açıklık	r	,650**	-,062	,432**
	p	,000	,375	,000
	N	210	210	210
Örgütsel Güven	r	,622**	-,044	,420**
	p	,000	,529	,000
	N	210	210	210

Psikolojik sözleşme düzeyi ile kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır. Ayrıca psikolojik sözleşme ve örgütsel güven değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlıdır ($p<0,05$).

İlişkisel psikolojik sözleşme düzeyi arttıkça kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık, toplam örgütsel güven düzeyi de artmaktadır. Söz konusu ilişkiler iki yönlü olarak geçerlidir.

Sonuçlar H_{17} hipotezini sadece İlişkisel Psikolojik Sözleşme boyutu açısından desteklemektedir.

H_{17} : Psikolojik sözleşme alt boyutlarıyla örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında günümüz iş ortamlarındaki değişimler sonucunda önemi her geçen gün artan, işgörenlerin örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşmelerin ve bu psikolojik sözleşmelerin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın bir diğer amacı, kontrol değişkenleri olarak belirlenen yaş, cinsiyet, medeni durum, banka sektöründeki çalışma yılı, aynı bankadaki çalışma yılı, çalıştıkları toplam banka sayısı gibi demografik özelliklerin psikolojik sözleşme ve örgütsel güven üzerindeki etkilerinin ölçülmesidir.

Yapılan analizler neticesinde psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan ilişkisel psikolojik sözleşme ve işlemsel psikolojik sözleşmelerin örgütsel güven ve alt boyutları kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu değişkenler arasında kurulan hipotezler, örneklemi oluşturan 256 banka çalışanı üzerinde test edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda ise şu bilgilere ulaşılmıştır: İşlemsel Psikolojik Sözleşme alt boyutu ile Örgütsel Güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenirken, İlişkisel Psikolojik Sözleşme alt boyutu ile kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık boyutları ile toplam örgütsel güven arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik Sözleşme düzeyi ile Örgütsel Güven alt boyutları arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Bu bulgular psikolojik sözleşmenin güven üzerindeki etkilerine ilişkin literatür açıklamalarıyla da örtüşmektedir. Birçok araştırmacı psikolojik sözleşmenin güven gibi duygusal boyutu ağır olan konularla bağlantılı olduğu sonucuna varmıştır. İşgören zihninde örgütle arasındaki psikolojik sözleşmesini oluştururken sürekli kendisine vaat edilen sözlerden yola çıkmaz. Genellikle örgütün kendisiyle aynı pozisyondaki çalışanına uyguladığı görevleri izler, terfi, maaş artışı gibi unsurları göz önüne alarak psikolojik sözleşmesini şekillendirir. Bu durumlarda işgören psikolojik sözleşmesini oluştururken sözleşmede yer alan maddeler haricinde diğer konularda yöneticilerinin kendilerine karşı açık davranacaklarına, herkese karşı eşit davranacaklarına, ayrımcılık

yapmayacaklarına, iyi niyetli ve istikrarlı olacaklarına ilişkin güven duyarlar. Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ve güven kavramları iç içedir denilebilir.

Özgen (2010) ve aynı zamanda Yılmaz (2012) tarafından da yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analizler neticesinde ilişkisel psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Atkinson (2007), Özgen (2010) ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmalar güven değişkeninin sosyal mübadele temelli olması bunun sonucu olarak uzun döneme yayılmasından dolayı işlemsel sözleşmelerden çok ilişkisel sözleşmelerinin bir fonksiyonu olduğunu göstermiştir. İşlemsel psikolojik sözleşmelerde çalışanların ekonomik unsurlara odaklandıkları, çalıştıkları kurumu uzun süreli istihdam fırsatı olarak görmedikleri ve görevleri dışında katkı sağlamaya gönüllü olmadıkları belirtildiğinden, örgütsel güven ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu görüş, Millward ve Hopkins (1998) çalışmasıyla desteklenmiştir.

Demografik değişkenlerle yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında şu bilgilere ulaşılmıştır;

Yaş değişkeni açısından, farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında psikolojik sözleşme düzeyi ve örgütsel güven düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkeni açısından, kadın ve erkek katılımcılar arasında işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi ve toplam psikolojik sözleşme düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmazken, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca cinsiyet değişkeni açısından kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık ve örgütsel güven düzeyi bakımından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Literatürde ilişkisel psikolojik sözleşme incelendiğinde, işlemsel psikolojik sözleşmeye göre karşılıklı yükümlülüklerin sosyo-duygusal (örneğin sadakat ve destek) boyutu daha ağırlıklıdır. Çalışanlar arasında birbirlerine karşı saygı ve güven duygusu var ise uzun süreli iş sözleşmelerinde ilişkisel sözleşmeden bahsedilebilir (Kıyık, 2011: 21). Cinsiyet değişkeni açısından bulgular yorumlanacak olursa bankacılık sektöründe erkek çalışanların örgütsel güven, kendini geliştirme fırsatları ve kariyer gibi kavramlara ve uzun süreli ilişkilere bayanlara oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca kadın katılımcıların bankacılık

sektörünü uzun süreli düşünmedikleri ve daha kısa vadeli ve işlemsel psikolojik sözleşme odaklı oldukları görülmektedir.

Medeni durum değişkeni açısından, psikolojik sözleşme düzeyi ve örgütsel güven düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir.

Eğitim durumu değişkeni açısından, farklı eğitim gruplarındaki katılımcılar arasında işlemsel psikolojik sözleşme düzeyi bakımından farklılık olduğu belirlenirken, diğer boyutlar bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Farklılıkların hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve farklılığın lise düzeyinde öğrenime sahip olan grupla üniversite ve lisansüstü düzeyinde öğrenime sahip katılımcılar arasında olduğu belirlenmiştir. Üniversite ve lisansüstü düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşmelerde, kurumdaki ihtiyaç olan birimlere mevcut ihtiyaçları karşılayacak eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar getirilmektedir. Bu durumda eğitim değişkeni açısından gruplar arasında işlemsel psikolojik sözleşmeler düzeyi bakımından anlamlı farklılık olduğu doğrulanmaktadır.

Çalışma süresi değişkeni açısından, Psikolojik Sözleşme alt boyutları ve toplam psikolojik sözleşme düzeyi bankada çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Örgütsel Güven boyutunda ise etkileşim güveni/açıklık alt boyutunun farklılık gösterdiği, kuruma güven, yöneticiye güven ve toplam örgütsel güven düzeylerine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel Güven boyutunun alt boyutu olan Etkileşim Güveni/Açıklık boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmesi, bireylerarası ilişkiler de motivasyon, grup çalışmaları, örgüte bağlılık gibi konuların öneminden kaynaklanmaktadır. Örgütün başarılı bir şekilde büyümesindeki etken, çalışanların bulundukları ortamdan öğrendikleri bilgiler, tecrübeler, düşünceler ve inançlardır. Çalışanların kurum içindeki davranışları, işiyle ilgili beklentileri ve ihtiyaçları oldukça önemlidir (Dinç, 2007: 31). Bu etkenlerde işgörenlerin bir kurumda çalışma süresiyle bağlantılıdır. Bir kurumda uzun süreli çalışılmışsa işgörenin bilgisi, tecrübesi, örgüte bağlılığı da o derece artacaktır. Bu durum da çalışma süresi değişkeni açısından Örgütsel Güven boyutunda yer alan Etkileşim Güveni/Açıklık alt boyutunun anlamlı farklılık göstermesi sonucuyla örtüşmektedir.

Çalışılan banka sayısı değişkeni açısından, farklı gruplardaki katılımcılar arasında Psikolojik Sözleşme alt boyutları ve Örgütsel Güven alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Unvan değişkeni açısından, işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken, ilişkisel psikolojik sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme düzeyinin unvana göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşmeler de maddi getiriler önemlidir. Bankacılık sektöründe unvan değişikliğine göre ücret farklılığı söz konusu olmaktadır. Görevde yükselmelerde ücret artışı ya da tam tersi durumda ücret azalışı meydana gelmektedir. Bu bağlamda işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinde anlamlı farklılık görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların işlemsel psikolojik sözleşmeleri pozisyonlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Unvan değişkeni açısından işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin anlamlı farklılık göstermesi sonucu Özgen (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Unvan değişkeni açısından Örgütsel Güven boyutunda ise kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık ve toplam örgütsel güven düzeyleri bakımından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kurum içindeki pozisyonu oldukça önemlidir. Bu pozisyon unvana göre değişiklik göstermektedir. Unvan değişikliğine göre çalışanın alacağı ücrette artış meydana gelecektir. Bu da işgörenin ve çalışanın birbirlerine karşı güven duymasına yol açacaktır. Bu durumda unvan değişkeninin Örgütsel Güven ve alt boyutlarıyla anlamlı farklılık gösterdiği sonucuyla örtüşmektedir.

Son olarak gelir düzeyi değişkeni açısından bakıldığında, toplam psikolojik sözleşme düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken, Psikolojik Sözleşme alt boyutları ve Örgütsel güven boyutlarına göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Psikolojik Sözleşme alt boyutlarından İşlemsel Psikolojik Sözleşme boyutu, İlişkisel Psikolojik Sözleşme boyutuna oranla daha fazla maddi getirilere odaklanmaktadır. Fakat sonuç olarak çalışanların psikolojik sözleşmelerin temelinde maddi getiriler ve beklentiler vardır. Bu bağlamda gelir düzeyi değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu sonucuyla örtüşmektedir. Gelir düzeyi değişkeni ile örgüte duyulan güven arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu durumda banka çalışanlarının aylık gelirleri yüksek olanların örgüte olan güveni daha fazladır sonucuna ulaşılmaktadır. Çünkü iş ortamlarında gelir düzeyi yüksek olan çalışanların çalışma

arkadaşlarına, yöneticisine ve kurumuna olan güveni artmaktadır. Yüksek gelir düzeyi üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Yani, gelir düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük olan çalışanlara göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

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

Araştırma tek bir sektör üzerinde uygulanmıştır, bu yüzden konu ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmalarda diğer sektörler arasında karşılaştırma yapılması verimli olacaktır. Bunun yanında sonuçlar rekabetin yoğun olarak hissedildiği özel sektörü yansıttığından, kamu sektöründe yapılacak çalışmalar, ayrıca kamu ve özel sektör karşılaştırmaları tarzında çalışmalar yapılması literatüre büyük katkı sağlayacaktır. Bir diğer önemli durum, çalışmanın evreninin Antalya ilini kapsamaması nedeniyle sonraki çalışmaların Türkiye genelini kapsayacak şekilde olması yararlı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş., İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.
- Afşar, L., Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Anderson, N., Schalk, R., The Psychological Contract in Retrospect and Prospect , Goldsmiths College, University of London, 1998.
- Arslan, Y., Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009.
- Asunakutlu, T., Örgütsel Güvenin Oluşmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9, ss. 6-10, 2002.
- Ataklı, A., Eğitim ve Mesleki Başarı, Verimlilik Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1992, ss. 63-82, 1998.
- Atkinson, C., Trust and the Psychological Contract, Employee Relations, Cilt: 29, Sayı: 3, ss. 227-246. 2007.
- Atay, M., Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 2014.
- Ayduğ, D., İlkokulların Örgüt Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2014.
- Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Epilson Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Aykanat, Z., Psikolojik Sözleşme İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulanma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014.
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2008.
- Benligiray, S., Ücret Yönetimi, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003
- Bedük, A., Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular, Atlas Akademi, Konya, 2011.
- Baltaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

- Birkan, K. C. , Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Boz Taştan, İ., Kışlalı, İ., Psikolojik Sözleşme (Editörler: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ankara, Detay Yayıncılık, 2015.
- Bozkurt, Ö., İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 1-18, 2008.
- Bölükbaşı, G., Yıldıztan, A., Dina, N., Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 2, ss. 345-366, 2009.
- Büyükyılmaz, O., Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2013.
- Ceylan, A., Demircan, N., Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 139-150, 2003.
- Coşkun, A., Katılım Bankalarının Bankacılık Sektöründeki Yeri ve Önemi, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, ss. 1-16, 2010.
- Çetinkaya, F.F., Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi; Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Afyon, 2014.
- Çetin, E., Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2010.
- Çintay, H., Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları: İzmir İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2013.

- Develioğlu, K., Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 141-149, 2012.
- Demir, Ö., Acar, M., Sosyal Bilimler Sözlüğü, Adres Yayınları, Ankara, 2005.
- Demiral, Ö., Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Niğde, 2008.
- Demirkasımoğlu, N., Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012.
- Dereli, Ö., Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Doğan, E. Ş., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2013.
- Doğan, S., Demiral, Ö., Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 32, ss. 47-80, 2009.
- Dikili, A., Bayraktaroğlu, S., Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmin İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 8, Sayı:2, ss. 205-227, 2013.
- Dikili, A., Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2012.
- Durdağ, F. M., Psikolojik Taciz Algısının Güven Üzerindeki Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2010.
- Erdem, F., Sosyal Bilimlerde Güven. (Editör: Ferda Erdem), Vadi Yayınları, Ankara, 2003.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, Yönetim Yayınları, Miad Yayınları, İstanbul, 2007.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, Otuzuncu Yıl Yayınları, İstanbul, 1984.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- Erkuş, A., Psikoloji Terimler Sözlüğü, Doruk Yayınları, İstanbul, 1994.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

- Ergeneli, A., Arı Sağlam, G., Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı:1, ss.121-148, 2005.
- Fukuyama, F., Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, (Çeviren: Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2000.
- Gök, G.S., Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Ufuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.
- Gökaslan, M.O., Birleşme Sonrasındaki Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.
- Göçer, Y., Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Grimmer, M., Oddy, M., Violation of the Psychological Contract: the Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs, Australian Journal of Managment, Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 153-175, 2007.
- Guest, D.E. , Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously Journal of Organizational Behavior, Birkbeck College, Universty of London, Cilt: 19, Sayı:1, ss.649-654, 1998.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Güneş, D.Z. , İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlilik Algıları ile Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2014.
- Güven, M. , Bakan, İ., Yeşil, S., Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler; Bir Alan Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, ss. 127-151, 2005.
- Hassan, M., Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi; Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Işık, M., Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi, Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014.

- İşçi, E., Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Kaldırımcı, N., Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 113-128, 1987.
- Kaçmaz, N., Tükenmişlik Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt: 68, Sayı: 1, ss. 29-32, 2005.
- Kalaycı, Ş., Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Kaya, Ö. Y., Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği), Balıkesir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2015.
- Kahya, C., Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2013.
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit, M.Ü. SBE Öneri Dergisi, Cilt:5, Sayı: 17, ss. 9-13, 2002.
- Keman, G., Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012.
- Kıyık, G., Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011.
- Kılınç, T. D., Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013.
- Kırcı, E., Motivasyona Etki Eden Faktörler, Ankara Çevik Kuvvet Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Kotter, J., The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process, California Management Review, Cilt: 15, Sayı: 9, ss. 91-99, 1973.
- Kurt, İ. M., Stratejik Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Katılım Bankacığı Sektöründe Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.

- Lee, H., Liu, C., The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes, Social Behavior and Personality, Cilt: 37, Sayı:3, ss. 321-328, 2009.
- Maçın, E., Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Meriçöz, S., Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Millward, Lynne J., Hopkins Lee J. Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment, Journal of Applied Social Psychology, Cilt: 28, Sayı: 16, ss. 1530-1556, 1998.
- Mimaroğlu, H., Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Hüseyin Özgen (Editör), 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı, 20-22 Mayıs, ss. 747-759, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010.
- Mimaroğlu, H., Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Morrison, E., W., Robinson, S., When Employees Feel Betrayed: a Model of How Psychological Contract Violation Develops. Academy of Management Review, Cilt: 22, Sayı: 1, ss. 226-256, 1997
- Morrison, D. E., Psychological Contracts & Change. Human Resource Management, Cilt: 33, Sayı:3, ss. 353-372, 1994.
- Onaran, S., Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları, Sevinç Kitapevi, Ankara, 1981.
- Omarov, A., Örgütsel Güven ve İş Doyumu; Özel Bir Sektörde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Özkalp, E., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, İktisat ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1984.
- Özgen, M. H., Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs, ss. 747-759, 2010.

- Öztürk, M., Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Özdere, Z., Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykoz İlçe Örneği, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Özkaya, S., Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Özulucan, A., Deran, A., Katılım Bankacılığı ile Geleneksel Bankaların Bankacılık Hizmetler ve Muhasebe Uygulamaları Açısından Karşılaştırılması, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.6, ss.11, Niğde, 2009.
- Polat, E., Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, Erciyes Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 2014.
- Rousseau, D.M., Psychological and Implied Contracts in Organizations, Employee Rights and Responsibilities Journal, 1989.
- Polat, S., Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2009.
- Robinson, S., Rousseau, D.M., Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm, Journal of Organizational Behavior, Cilt: 15, Sayı: 3, ss. 245-259, 1994.
- Robinson, S.L., Trust and Breach of the Psychological Contract, Administrative Science Quarterly, Cilt: 41, ss. 574-599, 1996.
- Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997.
- Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2008.
- Seçkin, Z., Psikolojik Sözleşme (Editör: Aykut Bedük), Örgüt Psikolojisi, Atlas Akademi, Konya, 2011.
- Sadykova, G., Örgütsel Güven Oluşturmada Manipülasyon Tekniklerinin Etkisi: Türkiye–Tataristan Karşılaştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2014.
- Schalk, R., Roe, R., Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract, Journal of the Teory of Social Behaviour, Cilt: 37, Sayı: 2, ss.167-182, 2007.
- Sharma, S., Applied Multivariate Techniques, John Wiley & Sons Inc, New York, 1996.

- Suazo, M., M., Turnley W., Mai-Dalton, Renalte R., The Role of Perceived Violation in Determining Employees, Reaction to Psychological Contract Breach, Journal of Leadership and Organizational Studies, Cilt: 12, Sayı: 1, ss. 24-36, 2008.
- Şahin Dil, M., Psikolojik Sözleşme, (Editör: N. Derya Ergun Özler), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Basımevi, Bursa, 2015.
- Şahin, G., Sigorta Sektöründe Ücret Yönetiminin İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Şakar, A.S., Örgütsel Güven, (Editör: N. Derya Ergun Özler), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Basımevi, Bursa, 2015.
- Şenturan, Ş., Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011.
- Terekli, G., Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2010.
- Topaloğlu, G. I., İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Topcu, K. M., Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015.
- Tutar, H., Çalışma İlişkileri ve Etik, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Kitabı, Eskişehir, 2015.
- Tükeltürk, Ş., Perçin, N., Güzel, B., Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 20, ss. 93-110, 2012.
- Türker, E., Karcıoğlu, F., Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt ; 24, ss. 121-140, 2010.
- Türker, E., Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Tüzün, K., İ., Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi, ss. 93-118, 2007.
- Uysal, Ş., Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Kültür İlişkisi Antalya Atatürk Hastanesi Hemşireler Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Üçok, D.I., Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Ünsal, P., Örgütsel Ortamda Güven Algısı, Doğu Üniversitesi Türk Psikolojisi Yazıları Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 14, ss. 23-48, 2004.
- Unver, E., Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütüphane, 2011.
- Üstün, F., Örgütlerde Sıkılık- Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi; Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2015.
- Yeke, S., Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişki; Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Yılmaz, A., Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi; Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012.
- Yücel, Z. P., Örgütsel Güven ve Bir İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. C., Bravo, J., The Impact of Psychological Contract Breach on Work- Related Outcomes: A Metanalysis, Personnel Psychology, Cilt: 60, Sayı:1, ss. 647-680, 2007.

İnternet Kaynakları:

Demirkaya, H., Çalışan- Çalıştıran İlişkilerinde Güven, Catering Guide Dergisi,

[Http://Www.Cateringguidedergisi.Com](http://Www.Cateringguidedergisi.Com) Erişim Tarihi (03.01.2015).

[Http://Kişiselbasari.com/Motivasyon-Kavramı-ve-Motivasyon-Teorileri.Html](http://Kişiselbasari.com/Motivasyon-Kavramı-ve-Motivasyon-Teorileri.Html)
(04.04.2016).

[Http://Turkerokay.Com](http://Turkerokay.Com)(10.12.2013).

Www.Tdk.Gov.Tr (15.01.2016)



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Semra ZENGİN

Doğum Yeri ve Yılı : Adana/ 1988

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : 2007-2012 Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : 2013-2017 Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yabancı Dil :

İngilizce

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak “ Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven arasındaki ilişki: Katılım Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” konusunda bilimsel bir araştırma yapmaktayız. Araştırmada verdiğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak ve güven ilkelerine bağlı kalınarak incelenip, değerlendirilecektir. Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmama yapacağınız önemli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Semra Zengin

Süleyman Demirel Üniversitesi - İşletme Anabilim Dalı

I.BÖLÜM-Demografik Sorular

Yaşınız: ☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve üzeri

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durumunuz: ☐ Bekar ☐ Evli

Eğitim Durumunuz: ☐ Lise ☐ Üniversitesi ☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

Son işyerinizdeki çalışma süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 yıl ve üstü

Şu anda çalışmakta olduğunuz banka, görev yaptığınız kaçınıcı banka? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 +

İşletmedeki göreviniz: ☐ Destek Personeli (Güvenlik, mutfak) ☐ Asistan
☐ Uzman Yardımcısı ☐ Uzman ☐ Yönetmen ☐ Müdür

Aylık Geliriniz: 1.300 TL'den az ☐ 1.301- 3.000 TL ☐ 3.001- 4.500 TL ☐ 4.501 ve üzeri TL(☐)

II.BÖLÜM						
No	Aşağıda bankanıza ve yöneticilerinize yönelik psikolojik sözleşme algınızı ölçmek üzere hazırlanmış cümleler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bu işi sadece para için yapıyorum.	1	2	3	4	5
2	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
3	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
4	Sadece işimin gereklerini yerine getiririm, sorumluluğumda olmayan işlere karışmam.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda yükselmeyi umuyorum.	1	2	3	4	5
6	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	1	2	3	4	5
8	Kendimi bu kurumun bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu kuruma bağlılığım iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda çalışanlar emeklerinin karşılığını tam olarak almaktadırlar.	1	2	3	4	5
11	Çalışanın işine kendisini fazlasıyla kaptırmaması gerekmektedir.	1	2	3	4	5
12	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu bankaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.	1	2	3	4	5
13	Sıkı çalıştığım takdirde birimimde veya farklı birimlerde daha iyi olanaklara kavuşma imkânı vardır.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım bankada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
15	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16	Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak isterim.	1	2	3	4	5
17	Yüksek iş temposunda çalışıyorum.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM						
No	Aşağıda bankanıza ve yöneticilerinize yönelik örgütsel güven algınızı ölçmek üzere hazırlanmış cümleler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bankamın politikaları ve yönetmelikleri açıkça bize aktarılmıştır.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım bankada her şey genellikle açık bir şekilde yürütülür, iş gereği dışında gizli saklı uygulamalar yoktur.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım bankada bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Bankama her zaman güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım banka çalışan politikalarında son derece adil davranmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Bankamın belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim/Müdürüm yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim/Müdürüm görevimle ilgili konularda bana inisiyatif kullanma yetkisini vermektedir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım banka çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım banka performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım banka verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım banka çalışanların ücretlerini performansla ilgili olarak belirler.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım banka çalışanlarına sahip çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım banka çalışanların özel hayatlarına saygı duymaktadır.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım bankanın söylemleri ile yaptıkları arasında tutarlılık vardır.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım banka çalışanlarına her türlü desteği vermektedir.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım banka itimat edilen bir kurumdur.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimin/Müdürümün işiyle ilgili doğru kararlar alacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimin/Müdürümün verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
20	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işlerimi zorlaştırmayacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım bankada müdürler/yöneticiler kesinlikle önyargıdan uzak davranırlar.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım bankada ast-üst ilişkisi istediğim seviyededir.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım bankada çalışanlar arasında herhangi bir problem yoktur.	1	2	3	4	5

24	Çalıştığım bankada yönetici/müdür ve çalışanlar arasında güvensizlik yoktur.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım bankada; dedikodu, gıybet, birbirini çekememe vb. davranışlar yoktur.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim/Müdürüm herhangi bir problemi çözmede dirayetli ve kabiliyetlidir.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım bankada çalışanlara ihtiyaç duydukları anda rahatlıkla izin verilmektedir	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım banka çalışanlarda istikrar ve sürekliliği özümsemektedir.	1	2	3	4	5
29	Çalıştığım bankada ekip çalışması ve ekip ruhu vardır.	1	2	3	4	5
30	Yöneticimin/Müdürümün beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim.	1	2	3	4	5

