



İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
 10/4 (2018) 1217-1241

Journal Of
Business Research
Turk
 www.isarder.org

Araştırma Makalesi

Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması

The Relationship Between Psychological Contract Breach, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Comparison of Public and Private Sectors

Hakan Koçak

Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü
 Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
 Ankara, Türkiye

<https://orcid.org/0000-0003-2491-327X>
hkocak@gmail.com

Hakan Koç

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
 Turizm Fakültesi, Gölbaşı Kampüsü
 Ankara, Türkiye

<https://orcid.org/0000-0003-2850-0472>
hakan.koc@hbv.edu.tr

Özet

Psikolojik sözleşmeler işgören ile örgütü arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, zaman içinde koşullara göre değişen ve yazılı olmayan birtakım beklentileri ifade eden bir kavramdır. Sözleşmenin bir ayağını işverenin işgörenden olan nitelikli iş yapma, iş kurallarına uyma, dürüstlük ve bağlılık gibi beklentiler oluştururken diğer ayağını ise işgörenin işverenden kendisine adil davranması, iş güvencesi, kendini geliştirme olanaklarının sağlanması gibi beklentiler oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşmede taraflarından birbirlerinden olan beklentilerinin karşılanmadığını algılamaları durumunda ise psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılan durum meydana gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ise sonuçları itibariyle örgütlerde hem işgören hem de işveren açısından pek çok olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlallerinin işgörenlerin örgütlerine olan güven ve bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara ilinde görev yapmakta olan kamu ve özel sektör çalışanlarından basit tesadüfi örneklem yöntemiyle gerekli veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin bazı demografik değişkenler açısından anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin kamu ve özel sektöre göre farklılaşmış farklılaşmadığına yönelik olarak bir analize de yer verilmiştir.

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

Gönderme Tarihi 1 Ekim 2018; **Revizyon Tarihi** 20 Aralık 2018; **Kabul Tarihi** 25 Aralık 2018

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Koçak, H., Koç, H. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1217-1241.

Abstract

Psychological contract is a concept that is referred to describe dynamic, evolving according to the changes over the time and unwritten expectations that are based on reciprocity between the employee and his/her organization. One side of this contract is comprised of the employer such as working hard doing quality work, honesty, obeying working rules within the organization, loyalty, etc. And the other side of this contract is comprised of the psychological expectations of the employee from its employer organization such as equal treatment, job security, opportunities for self-development, etc. When either party fails to meet the terms of the contract the situation called “psychological contract breach” arises. Psychological contract breaches on the other hand, may bring about many unwanted results within the organization both employers and employees. This study aims at finding the effect of the psychological contract breaches on the organizational trust and organizational commitment. For this purpose, data were collected using simple random sampling method from the employees working at various public and private sector organizations in the city of Ankara. The results of the study have proven that there are a statistically significant and strong relationships between psychological contract breach perception and both organizational trust and organizational commitment and that these relationships differ significantly in terms of some demographic variables. The study also comprises an analysis with regard to the effects of working sectors (public or private) on the relationships between psychological contract breach perception and both organization trust and organizational commitment.

Keywords: *Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Organizational Trust, Organizational Commitment*

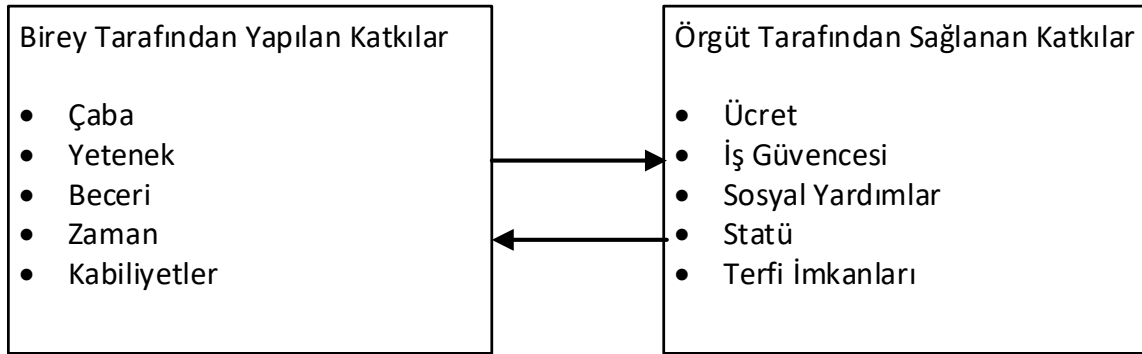
Received 1 October 2018; **Received in revised form** 20 December 2018; **Accepted** 25 December 2018

Giriş

Çalışanlar, mensup oldukları örgüt ile kendi beklenti formları temelinde, örgütün kendilerine olan yükümlülükleri ve kendilerinin örgüte olan yükümlülüklerini içeren psikolojik bağlar oluştururlar. Çalışan ile işveren arasındaki “karşılıklı beklentiler” merkezi bir konumda yer alır. Bu karşılıklı beklentilerin yalnızca bir kısmı yazılı ve resmi çalışma sözleşmesinde yer alır. Bireylerin örgüt ile aralarında yaptıkları formal sözleşme dışındaki bu sözleşme ilgili yazında psikolojik sözleşme olarak ifade edilmektedir.

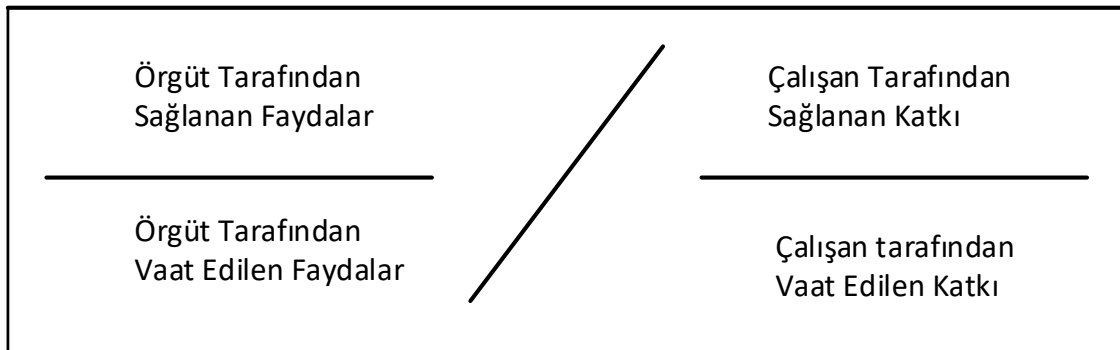
Bir sözleşmede, sözleşmeye dahil olan tüm tarafların anlaşma koşullarını yerine getirmesi, herkesin bu sözleşmeden memnun olması ve bu sözleşmenin devamlılığına ilişkin istekli olması sonucunu beraberinde getirecektir. Psikolojik sözleşmeler açısından da durum aynıdır. Örneğin örgütün kendisine ait yükümlülüklerini yerine getirmesi işgörenin tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir. Fakat sözleşme tarafları her zaman için verdikleri vaatleri ve yükümlülüklerini yerine getirmemektedir veya çeşitli nedenlerden dolayı getirememektedir. Dolayısıyla da kendisine belirli bir konuda vaat verildiğini düşünen, fakat bu vaat çerçevesindeki yükümlülüklerin gerçekleşmediğini düşünen işgörenin bu durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır (Kiefer ve Briner, 2006).

Yapılan araştırmalar psikolojik sözleşmelerinin bozulmasının, iş ilişkileri, örgüte olan işgörenlerin iş ilişkilerinin, örgüte olan güvenlerinin, bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlığın zedelenmesine neden olduğun ortaya koymaktadır. Bu durumda ise çalışanların örgüte yararlı olması zorlaşmakta, görev alma bilinci gelişmemekte, motivasyonu düşük olmakta, örgütsel bağlılığı, iş tatmini gelişmediği gibi günümüzde örgütler için hayati öneme sahip olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı da tam olarak oluşmamaktadır. Bu gibi olumsuzluklarla karşılaşmamak için psikolojik sözleşme kavramının bilinçli olarak ele alınması ve irdelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin gerek örgütler gerekse de işgörenler açısından ele alınarak bunun istihdam ilişkilerindeki etkilerinin ortaya konması çalışan ve örgüt ilişkilerinin sağlıklı işlemesi açısından önemlidir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, günümüz örgüt anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan, işgörenlerin örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi olarak belirtilebilir.



Şekil 1. Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı (Moorhead ve Griffin, 1995, s. 52)

Psikolojik sözleşme ihlali bir anlamda taraflardan birinin diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 230). Aşağıdaki şekilde Morrison ve Robinson'a ait denklem işgören bakış açısında göre kendisinin örgüte olan katkıları ve bunun sonucunda elde ettikleriyle örgütünün vaatleriyle sağladığı faydaları kıyaslama yoluyla psikolojik sözleşme ihlali varlığı durumunu tespit etmede kullandığı denklem olmaktadır.



Şekil 2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu (Morrison ve Robinson, 1997)

Bu bağıntı işgörenin örgüt tarafından kendisine vaat edildiğini düşündüğü faydaları ile kendisine örgüt tarafından gerçekten sağlanan faydaların oranının

kendisinin örgüte vaat ettikleri ile verdiklerinin oranını karşılaştırmasıyla ortaya çıkmaktadır. İşgören önce kendisine örgüt tarafından vaat edilenlerle gerçekten elde ettiklerini kıyaslamakta sonra da bu oran ile kendisinin örgüte vaat ettikleri ile verdiklerini karşılaştırmakta ve kıyaslamaya tabi tutmaktadır. İşgören soldaki oranın sağdaki orandan büyük olduğunu; yani örgüte verdiklerinin örgütten aldıklarından az olduğunu algılayorsa psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği kâısına varacaktır.

Kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığı: Psikolojik sözleşmenin temelini işgörenin örgütün kendisine vermiş olduğu sözlerini tutacağına dair inancı ve güveni vardır. Bu gerçekleşmediğinde ise işgörende hayal kırıklığı, örgütüne yönelik kızgınlık ve öfke gibi örgütüne yönelik bir takım olumsuz duygular meydana gelecektir. Bu ise işgörenin iş başarımını, verimliliğini ve örgüt içi sosyal ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecektir.

Güven kaybı: Örgütlerde güven kavramı örgüt içi sağlıklı ilişkilerin kurulması ve devamı için çok önemli bir temel oluşturmaktadır. Güvenin örgüt içi işleri kolaylaştırmak, prosedürleri azaltmak, sağlıklı sosyal ilişkiler tesis etmek gibi örgüt içinde birçok fonksiyonu vardır. Yazılı bir metne dayanmayan psikolojik sözleşmeler de bu nedenle örgüt ve işgören arasında karşılıklı güvene dayanmaktadır. Sözleşmenin ihlal edilmesi ise tarafların birbirine olan güvenlerinin sarsılmasına neden olacaktır. Sarsılan bir güven aynı zamanda taraflar arasındaki sağlıklı ilişkilerin sona ermesine ve haklarındaki olumlu düşüncelerin de erozyona uğramasına neden olacaktır.

Stres: Psikolojik sözleşmeye bağlı beklentilerinin karşılanmaması durumu işgörende içsel bir sıkıntı ve stres durumu meydana getirecektir. Bu durum ise işgörenin ruhsal olarak yıpranmasına neden olacaktır. Bu durumun ileri seviyede ve uzun süreli olarak yaşanması durumunda ise işgörende bitkinlik, huzursuzluk, uykusuzluk, tükenmişlik gibi birtakım rahatsızlıklar ortaya çıkabilecektir. Bu durum ise işgörenin örgütüne karşı yabancılaşmasını, bağlılığının azalmasını, performansında düşüşü ve örgütüne yönelik bir takım olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesine neden olacaktır.

Tükenmişlik: Yoğun iş temposuna sahip kişilerde uzun süreli stres ve gerilime maruz kalma sonucunda tükenmişlik sendromu denen durum meydana gelmektedir. Tükenmişlik ile beraber kişide çevresinde olan biten olaylara karşı bir duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma meydana gelmektedir. Tükenmişlik, üretkenlikte azalma, işe geç kalma, işten ayrılma, zihinsel ve fiziksel rahatsızlıklar gibi bir takım olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali de kişide meydana getirdiği stres dolayısıyla tükenmişlik sendromuna neden olabilen etkenler arasındadır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirme: Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği yönünde bir algı geliştiren işgörenler yaşadıkları hayal kırıklığı, kızgınlık ve öfke sonucu örgüte yönelik bir takım olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde girebilirler. İşgören bunun neticesinde örgüte ait bilgiyi, örgüt kaynaklarını, mesai zamanını kötüye kullanma, işe devam konusunda keyfi davranma, iş veriminde azalma gibi olumsuz tutum ve davranışlara yönelebilir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar sonucunda ise örgüt zarar görmesi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali işgörenlerin örgütüne yönelik bir takım üretkenlik karşıtı olumsuz tutum ve davranışlara yönelmesinde etken olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığın azalması: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etki yarattığı ve bağlılığı azalttığı yönünde birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara sonucu psikolojik sözleşmeye önem veren ve sözleşme şartlarını yerine getiren örgütlerde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının

bundan olumlu etkilendiği ve arttığı, psikolojik sözleşmeye önem vermeyen ve sözleşme şartlarını yerine getirmeyen örgütlerde çalışan işgörenlerin bağlılıklarının ise bu durumdan olumsuz etkilendiği ve örgütlerine olan bağlılıklarının azaldığı ortaya konmuştur.

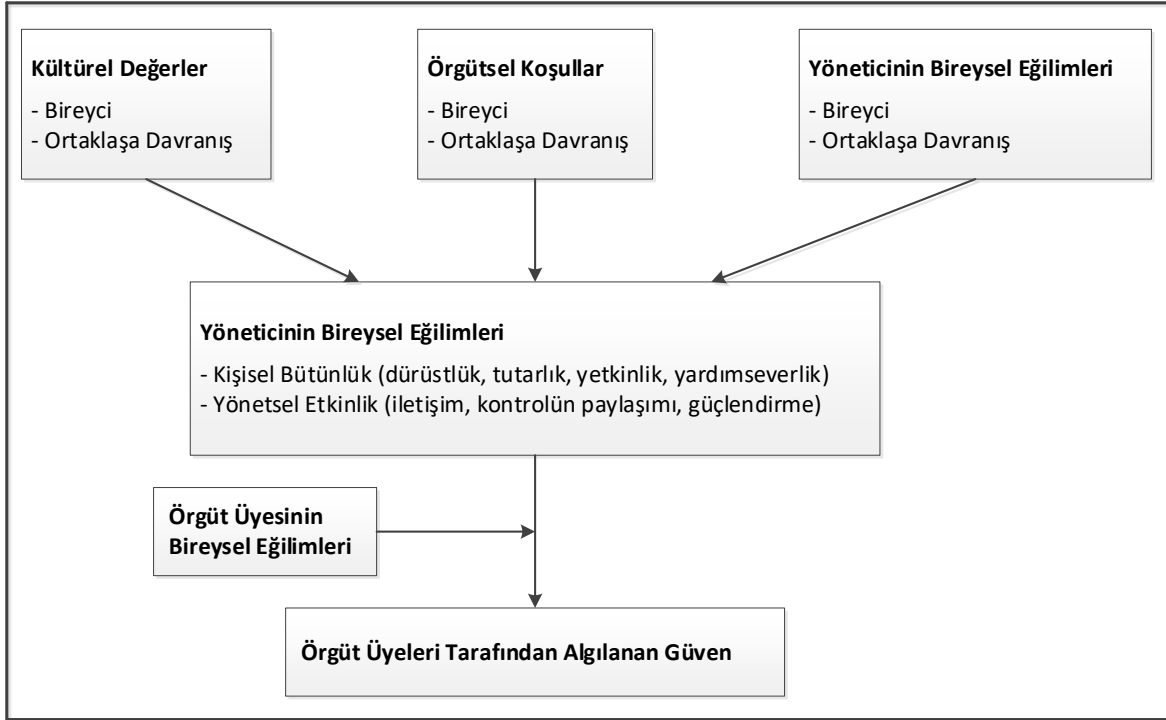
İşten ayrılma: Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin önemli bir diğer sonucu da işgörende işten ayrılma niyetini meydana getirmesidir. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen, örgütüne olan güveni sarsılmış, stres içerisindeki işgören son çare olarak örgütünden ayrılmayı düşünecektir. Bu ise hem işgörenin kişisel performansını hem de örgütsel performans ve verimliliği olumsuz etkileyen bir durumdur.

Öte yandan örgütsel güven kavramı, örgüt bilimciler tarafından özellikle son yıllarda sıklıkla araştırılan bir konu olan örgütsel güven kavramı ise bir bütün olarak örgüte, örgütteki diğer çalışanlara, örgüt yöneticilerine olan güveni ifade etmekte olup bu çalışmanın konusunu oluşturan diğer iki kavram olan psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla da yakından ilişkili ve onlardan etkilenen bir kavramdır.

Örgütsel bilimler alanındaki yeni gelişmeler bireysel ve örgütsel etkinliğin sürdürülebilmesi için bireyler arası güvenin önemini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar güvenin hem örgütün hem kurumsal hem de bireyler arası seviyelerdeki koordinasyon ve kontrolü üzerindeki etkisini onaylamaktadırlar. Ekonomik faaliyetler sosyal ilişkiler ağının içerisinde gömülü bir vaziyette olduğu için araştırmacılar koordineli faaliyetler gerektiren karmaşık sistemlerin etkililiğinin ancak birbirine bağlı aktörlerin beraberce etkili bir biçimde çalıştıklarında mümkün olabileceğini öne sürmektedirler. Bu aktörler arasındaki güven ise bu ilişkilerde belirleyici faktör olarak görülmektedir (McAllister, 1995).

Örgütlerde güven ortamının oluşturulması için örgütlerin yapması gereken faaliyetleri Bews ve Rossouw aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Bews ve Rossouw, 2002):

- Yöneticilere örgütte güvenin nasıl sağlanabileceğine ve güvenilir olmanın yollarına yönelik güven eğitiminin verilmesi,
- Örgütün faaliyetlerinin, politika ve uygulamalarının tümünde açık, şeffaf ve adil olunması,
- Yöneticilerin beceri ve yeterliliklerinin işgörenleri tatmin eder seviyeye getirilmesi,
- Örgütte etik değerlere bağlı kalınması,
- İşgörenlerin sağlıklı ve olumlu iletişim kurulması ve bilgi paylaşımı,
- Örgütün itibar yönetimine önem vermesi.



Şekil 3. Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu (Erdem, 2003)

Rousseau ve diğerleri örgütsel güvenin örgütler için sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998):

- Örgütte etkin bir iletişim yapısının oluşması ve sürdürülmesine katkı sağlar,
- Örgütte karmaşıklığı ve belirsizliği azaltarak koordinasyonu teşvik eder,
- Örgütsel etkililiği sağlar,
- Örgütsel performansın artmasına yardımcı olur,
- Grupların ve örgütün verimliliğini artırır,
- İşgörenlerin fikirlerini, örgütsel işleyişte fark ettikleri olumsuzlukları açıkça dile getirmelerini sağlar,
- İşgörenlerin motivasyonunu artırır,
- İşgörenlerin devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını düşürür,
- Örgütte yaratıcılığa teşvik eder,
- İşbirliğini ve dayanışmayı artırır, takım ruhu oluşturur,
- Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırır,
- İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlar,
- Örgütte fırsatçı davranışların son bulmasına katkı sağlar.

Araştırmamıza konu olan bir diğer kavram olan örgütsel bağlılık ise işgörenlerin işe yönelik tutum ve davranışları ile ilgili bir durumdur. İşgörenlerin işe olan sadakati, iş ile özdeşleşmesi ve işe olan uyumluğunu belirtir. İş sonuçları, iş tatmini, isteklendirme ve performans düzeyinin beklentilerin üzerinde gerçekleşmesi durumlarında bağlılıktan söz edilebilir (Chen ve Chen, 2008). Örgütsel bağlılık bir anlamda, işgörenin örgüte kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedeflemekte, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle de gelişmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği olarak tanımlanmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990).

Örgütsel bağlılık kavramı iş parametreleri üzerinde de etkisi olan önemli bir kavramdır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlarda devamsızlık, işe geç kalma, örgütten ayrılma isteği gibi olumsuz iş davranışları geliştirdiklerini göstermektedir. Diğer yandan örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve dolayısıyla bağlı çalışanlarda devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma isteği gibi olumsuz iş davranışları da daha az görülmektedir. Bu durum ayrıca onların iş başarımlarına ve verimliliklerine de yansımakta ve bağlı çalışanların iş başarımları ve verimlilikleri de bağlı olmayan çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılık konusunu genel olarak tutumsal ve davranışsal bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu durum ise işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını tutumsal ve davranışsal temeller üzerinde geliştirdikleri ve sürdürdükleri anlamına gelmektedir. Bağlılığın bu şekilde tutumsal ve davranışsal olarak ele alınıp incelenmesinin en önemli nedeni ise konunun psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi yönlerinin bulunması ve bu branşlardan uzmanların konuyu kendi bakış açılarından ele alıp incelemeleri nedeniyledir. Dolayısıyla da örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken sosyal psikologlar ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Örgütsel bağlılık bireylerin örgütlerine uyumları yoluyla gelişen birtakım etmenlere bağlı olarak kendiliğinden oluşan doğal bir süreçtir. Örgütsel bağlılığın gelişme süreci ise, örgütsel bağlılık evreleri veya düzeyleri temel alınarak açıklanabilir. O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgüte psikolojik olarak bağlanma anlamına gelen örgütsel bağlılığın evreleri uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuta ayrılarak incelenebilir. Bireyin bir örgüte dahil olmasıyla başlayan uyum evresinde birey sadece belirli ödülleri elde etmek için belirlenen örgütsel davranışları gerçekleştirir. İkinci evre olan özdeşleşme evresinde birey örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duymakta ve örgütsel kimliğini kendi kimliğinin bir parçası olarak görmektedir. Son aşama olan içselleştirme aşamasında ise birey örgütün değer ve amaçlarını tamamen kabullenmiş ve onları kendi değer ve amaçları gibi içselleştirmiş durumdadır.

Yöntem

Araştırmanın modeli

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışanların sürekli olarak örgüte katkılarının ne ölçüde örgütleri tarafından karşılık bulduğunu değerlendirdiklerini savunmaktadır. Bir ihlal durumunda beklenen fayda ile alınan fayda arasındaki uyumsuzluk ile birlikte işverenin verdiği sözleri yerine getirememesi örgütü ile arasında yeni bir mübadele ilişkisi dengesi oluşturmak gayreti ile çalışanın katkılarında bir azalmayı ve örgütüne karşı negatif bir tavır ve davranış içerisine girmesine neden olacaktır (Robinson, 1996; Robinson ve Rousseau, 1994).

Buradan yola çıkarak psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasında ilişki vardır.

H₂: Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi sektörlere göre farklılaşmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanın örgütüne ve işini değerlendirmesini kapsayan iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar gibi işe yönelik algısı arasındaki negatif ilişkiye dair de pek çok araştırma yapılmıştır (ör., Cassar ve Briner, 2011; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Eisenberger ve Diğ., 1997; Lester ve Diğ., 2002; Schalk ve Roe, 2007; Robinson ve Rousseau, 1994; Zhao ve Diğ., 2007).

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık konusunda yapılan yukarıda bahsedilen bu araştırmalar, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi bireylerin adil ve dengeli bir mübadele arayışında olduklarını temel alan sosyal mübadele ve eşitlik teorisi kapsamında ele almışlardır. Bir dengesizlik ve eşitsizlik olması durumunda bireyler bu algısal adaletsizlik durumunu telafi etmek için negatif bir tavır ve davranışlar da sergileyebilmektedirler (Gouldner, 1960).

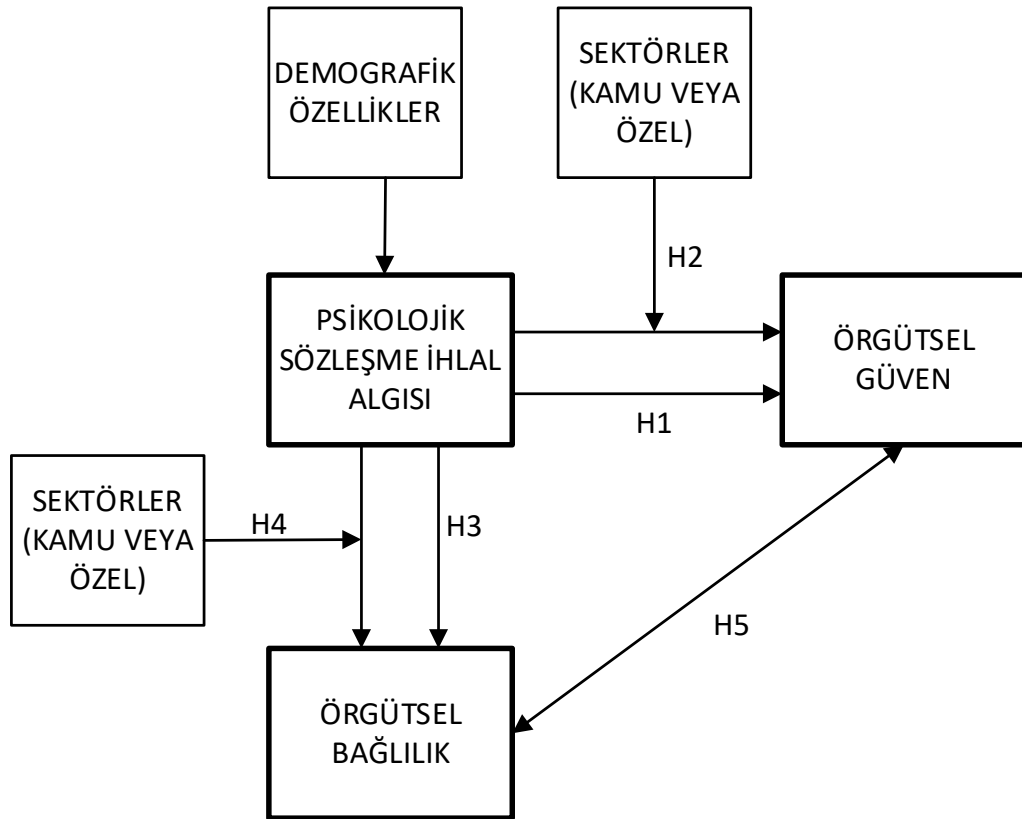
Buradan yola çıkılarak psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₃: Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H₄: Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi sektörlere göre farklılaşmaktadır.

Ve son olarak örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak;

H₅: Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı

Bu çalışma, günümüz örgüt anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan, çalışanların örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşmelerinin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ölçülmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Çalışmada incelenen tutum ve davranışlar ise yapılan yazın taramasından hareketle, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven olarak belirlenmiş ve dolayısıyla da çalışmada psikolojik sözleşme ihlallerinin bu tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin örgütlerine karşı güven ve bağlılıkları gibi tutum davranışları üzerindeki olumsuz etkilerine dair geçmişte yapılmış birçok araştırma bulunmakla beraber, bu araştırmalar bu kavramlar arasındaki ilişkiyi işgörenlerin örgütleriyle adil ve dengeli bir mübadele arayışında olduklarını öne süren sosyal mübadele ve karşılıklılık teorileri çerçevesinde ele almışlardır.

Bu araştırma ise, psikolojik sözleşme ihlalinin Türkiye’de ve Ankara ili özelinde kamu ve özel sektör işgörenlerinin örgütlerine karşı olan güven ve bağlılıkları üzerindeki rolü hakkında ampirik kanıtlar sağlamayı amaçlamaktadır.

Ayrıca araştırma kapsamında kontrol değişkenleri olarak belirlenen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, günlük ortalama çalışma süresi, sektörde kaç senedir çalışıldığı ve çalışanların mevcut kurum ve firmalarındaki çalışma süresi gibi çalışanların demografik özelliklerinin, belirtilen değişkenler ve psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışma kapsamında ele alınmış ve incelenmiştir.

Bu nedenle çalışmada psikolojik sözleşme kavramı ile bu kavram ile psikolojik ilişkili olan ve araştırmamızın konusu olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi değişkenler arasındaki ilişkisinin incelenmesinin örgütsel davranış yazınına katkı sağlamasının ötesinde sektör yöneticilerine de ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Evren ve örneklem

Araştırma, psikolojik sözleşme ihlalinin kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ölçmek amacıyla Ankara’da bulunan kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenleri kapsamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın evreni Ankara’da bulunan kamu özel sektör kurum ve kuruluşları çalışanlarından oluşturmaktadır.

Bu amaçla Ankara ilinde görev yapmakta olan kamu ve özel sektör çalışanlarından basit tesadüfi örneklem yöntemiyle gerekli veriler toplanmıştır. Tüm evrenin genişliği göz önüne alındığında bu durum bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle önceden belirlenmiş olan Ankara ilindeki belirli kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının çalışanlarının tüm evreni temsil ettiği varsayılacaktır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Psikolojik sözleşme kavramını farklı açılardan ele alan geçmiş çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulan hipotezlerin geçerliklerinin sınanması amacıyla veri toplama sürecinde araştırma modeline uygun olarak oluşturulan anket formu izleyen bölümde daha detaylı ele alınacağı gibi demografik bilgilerden oluşan kısma ek olarak çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarını ölçmeye yönelik olarak düzenlenmiş toplam dört bölüm ve 39 maddeden oluşmaktadır.

Uygulama koşullarından kaynaklanabilecek hataları ve olumsuzlukları en aza indirgeyebilmek için veri toplama süreci araştırmacı kontrolünde gerçekleştirilmiştir. Seçilen kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarına anketler elden veya online olarak ulaştırılmış, araştırmaya katılan katılımcılara çalışmanın amacı açıklanarak, kendilerinden anketi nasıl dolduracaklarına yönelik açıklamaları dikkatlice okuduktan sonra ortalama cevaplama süresi yaklaşık 10 dakika olan anket maddelerini yanıtlamaları istenmiştir. Ayrıca çalışanlar anketi yanıtlarken, gerçek düşüncelerini yansıtılmalarını teşvik amacıyla söz konusu anketlerin gizlilik ilkesine yapılmakta olduğu, isim, vb. gibi kişisel bilgilerin kesinlikle istenmediği ve araştırma için gerekli de olmadığı vurgulanmıştır.

Toplanan 526 ankete ait veriler üzerinde çalışma hipotezlerine yönelik ilgili analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, oransal karşılaştırmalar yanında, araştırmaya katılan kamu ve özel sektör kurum ve kuruluş çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık tutum ve davranışlarıyla olan ilişkilerini incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi, katılımcıların psikolojik sözleşme ihlal algısı düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanması için ANOVA analizinden, yine çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı düzeylerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Ölçme Araçları

Araştırmada işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarını belirlemek amacıyla Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilmiş olan toplam beş yargıdan oluşan global psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır.

Cummings ve Bromiley (1996) güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bu çalışmada ise davranışsal boyutun dahil edilmediği örgütsel güven envanterinin kısa şekli kullanılmıştır. Kısa formun seçilme sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ayrıca bu çalışma örgütsel güvenin davranışsal boyutunu değil bilişsel ve duygusal boyutunu esas alan bir çalışmadır. Çalışmada kullanılan ölçek Bentler's Comparative Fit Index puanlamasından 0,98 skor puanı almıştır. Bromiley ve Cummings (1996) ölçekteki duygusal ve bilişsel düzeyde güveni ölçen unsurlar arasında yüksek korelasyon gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu çalışmada, örgütsel güveni ölçmek amacıyla, Cummings ve Bromiley'in (1996) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan soru kâğıdı, Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Bağlılık Anketidir. Bu çalışmada kullanılan anketin Karatepe ve Halıcı (1998) tarafından gerçekleştirilmiş olan Türkçe Tercümesi kullanılmıştır Bağlılık ile ilgili soru adedi 15'tir. Bu 15 maddeli ölçek iş görenin örgüt hedeflerini kabulünü, örgüt için zevkle çalışma isteği ve örgütte çalışma devam isteğini ölçmek üzere kullanılmıştır.

Anket katılımcılarının doldurması istenen soru kağıdında yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını gösteren 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Biraz katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum cümlelerinden oluşmaktadır.

Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan kamu ve özel sektör işgörenlerinin genel yapısına yönelik tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’ de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşgörelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet						
	Kadın	Erkek	Toplam			
Frekans (f)	217	309	526			
Yüzde (%)	41,3	58,7	100			
Yaş Dağılımı						
	20-25	26-30	31-35	36-40	41 +	Toplam
Frekans (f)	60	98	102	77	189	526
Yüzde (%)	11,4	18,6	19,4	14,6	35,9	100
Medeni Durum						
	Evli	Bekâr	Toplam			
Frekans (f)	336	190	526			
Yüzde (%)	63,9	36,1	100			
Eğitim Durumu						
	İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam
Frekans (f)	8	59	61	228	170	526
Yüzde (%)	1,5	11,2	11,6	43,3	32,3	100
Çalışma Süresi (Kıdem)						
	0-1 yıl	2-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 +	Toplam
Frekans (f)	53	133	94	64	182	526
Yüzde (%)	10,1	25,3	17,9	12,2	34,6	100
Sektör						
	Kamu	Özel	Toplam			
Frekans (f)	296	230	526			
Yüzde (%)	56,3	43,7	100			
Sahip Olunan Yönelisel Pozisyon						
	Üst yönetici	Orta kademe yönetici	Alt kademe yönetici	Yönelici değil	Toplam	
Frekans (f)	18	72	47	389	526	
Yüzde (%)	3,4	13,7	8,9	74,0	100	

Tablo 2. İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel güven seviyeleri arasındaki korelasyon

		Psik. Söz. İhlal Algısı	Örgütsel Güven
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	r	1	-0,775**
	p		0,000
	n	526	526
Örgütsel Güven	r	-0,775**	1
	p	0,000	
	n	526	526

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

H₁: Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasında ilişki vardır.

Psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alıp basit doğrusal korelasyon incelemesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan örneklem grubunun psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve güçlü bir ilişkinin var olduğu ve ilişkinin şiddetinin ise $r=-0,775$ olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığı oldukça yüksek olup ($p=0,000$) **H₁ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Öte yandan, psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven üzerindeki etkisini sınamak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	5,277	0,076	---	69,20	0,000
Etkililik	-	0,025	-	-28,077	0,000
	0,708		0,775		
	R=0,775, R ² =0,601, F ₍₁₋₅₂₆₎ =788,315				

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeninin (sabit yordayıcı) örgütsel güven değişkeni (bağlı değişken) üzerinde anlamlı ($p<0,05$) ve zıt yönlü ($\beta=-0,775$) bir etkisi vardır. Bu etkinin gücünün ise R² değerine göre yaklaşık %60 olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık seviyesindeki değişimin yaklaşık %60’ı psikolojik sözleşme ihlal algısı ile açıklanabilmektedir. Kalan diğer %40’lık kısım ise başka faktörler nedeniyledir.

Tablo 4. Psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin sektörlere göre korelasyon analizi

		Psik. Söz. İhlal Algısı	Örgütsel Güven
Kamu	r	1	-0,688**
	p		0,000
	n	296	296
Kamu	r	-0,688**	1
	p	0,000	
	n	296	296
Özel	r	1	-0,779**
	p		0,000
	n	230	230
Özel	r	-0,779**	1
	p	0,000	
	n	230	230

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

H₂: Psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişki çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır.

H₂ hipotezinin geçerli olup olmadığını test etmek için önce psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyonu sektöre göre gruplayıp incelemek ve ardından da elde edilen değerleri standart değerlere dönüştürüp kıyaslama yapmak gerekmektedir. Bu durum Tablo 4'te gösterilmiştir.

Buradan çalışılan sektörün psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkide etkisini tespit için yukarıdaki tabloda hesaplatılmış olan korelasyon katsayılarını ($r=-0,688$ ve $r=-0,779$) birbirleriyle kıyaslanabilir hale getirmek için bu değerleri standartlaştırılmış z değerlerine dönüştürmek gerekmektedir.

Korelasyon katsayılarını standartlaştırılmış z değerlerine dönüştürmek için Fisher'in aşağıdaki formülü kullanılabilir (Field, 2005, s. 171).

$$z_r = \frac{1}{2} \log_e \left(\frac{1+r}{1-r} \right)$$

Hem kamu sektörü hem de özel sektör için bulunan korelasyon katsayıları (r) formülde yerine konularak $z_{\text{kamu}} = 0,844$ ve $z_{\text{özel}} = 1,0428$ olarak bulunmuştur.

Standartlaştırılmış korelasyon katsayıları arasındaki fark ise yine aşağıdaki formülle hesaplanabilir (Field, 2005, s. 191).

$$z_{\text{fark}} = \frac{z_{r1} - z_{r2}}{\sqrt{\frac{1}{N_1 - 3} + \frac{1}{N_2 - 3}}}$$

Bir önceki formülle hesaplatılmış olan standartlaştırılmış korelasyon değerleri (z) ve tablodaki kamu ve özel sektörde çalışan toplam çalışan sayıları (N) yukarıdaki formülde ilgili yerlere konulduktan sonra standartlaştırılmış korelasyon katsayıları arasındaki fark $Z_{\text{fark}} = 2,2488$ olarak bulunmuştur.

Güven aralıklarına karşılık gelen standart (kritik) z değeri %95 güven aralığı için 1,96 olarak verilmiştir (Şencan, 2005, s. 283). Dolayısıyla, $Z_{\text{fark}} > 1,96$ olduğu için buradan kamu sektörü çalışanlarına ait psikolojik sözleşme ihlali-örgütsel güven düzeyi ilişkisi ($r = -0,688$, $p < 0,01$) ile özel sektör çalışanlarına ait psikolojik sözleşme ihlali-örgütsel güven ilişkisi ($r = -0,779$, $p < 0,01$) arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır ($p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişki çalışılan sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, **H2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Tablo 5. İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki korelasyon

		Psik. Söz. İhlal Algısı	Örgütsel Bağlılık
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	r	1	-0,688**
	p		,000
	n	526	526
Örgütsel Bağlılık	r	-0,688**	1
	p	0,000	
	n	526	526

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

H₃: Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alıp basit doğrusal korelasyon ile incelediğimizde elde edilen sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan örneklem grubunun psikolojik sözleşme ihlal algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve güçlü bir ilişkinin var olduğu ve ilişkinin şiddetinin ise $r=0,688$ olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ($p=0,000$) tespit edilmiş olup **H₃ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Öte yandan, psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini sınamak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6’de gösterilmiştir.

Tablo 6. Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Değişken	B	Sh	β	t	p
Sabit	4,936	0,076		64,88	0,000
Etkililik	-	0,025	-	-22,772	0,000
	0,573		0,705		
R=0,705, R ² =0,497, F ₍₁₋₅₂₆₎ =518,571					

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeninin (sabit yordayıcı) örgütsel bağlılık değişkeni (bağlı değişken) üzerinde anlamlı ($p < 0,05$) ve zıt yönlü ve güçlü denebilecek ($\beta = -0,705$) bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu etkinin gücünün ise R² değerine göre yaklaşık %50 olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık seviyesindeki değişimin yaklaşık %50'ü psikolojik sözleşme ihlal algısı ile açıklanabilmektedir. Kalan diğer yaklaşık %50'lik kısım ise başka faktörler nedeniyledir.

Tablo 7. Psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin sektörlere göre yapılan korelasyon analizi

		Psik. Söz. İhlal Algısı	Örgütsel Bağlılık
Kamu	r	1	-0,636**
	p		,000
	n	296	296
Kamu	r	-,636**	1
	p	0,000	
	n	296	296
Özel	r	1	-,690**
	p		0,000
	n	230	230
Özel	r	-,690**	1
	p	0,000	
	n	230	230

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

H₄: Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışılan sektöre göre farklılaşmaktadır.

H₄ hipotezinin geçerli olup olmadığını test etmek için sektörlere göre ayrı ayrı yapılan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Buradan çalışılan sektörün psikolojik sözleşme ihlâl algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etkisini tespit için yukarıdaki çizelgede hesaplatılmış olan korelasyon

katsayılarını ($r=-0,636$ ve $r=-0,690$) birbirleriyle kıyaslanabilir hale getirmek için bu değerleri standartlaştırılmış z değerlerine dönüştürmek gerekmektedir.

Korelasyon katsayılarını standartlaştırılmış z değerlerine dönüştürmek için Fisher'in aşağıdaki formülü kullanılabilir (Field, 2005, s. 171).

$$z_r = \frac{1}{2} \log_e \left(\frac{1+r}{1-r} \right)$$

Hem kamu sektörü hem de özel sektör için bulunan korelasyon katsayıları (r) formülde yerine konularak $z_{\text{kamu}} = -0,7169$ ve $z_{\text{özel}} = -0,8309$ olarak bulunmuştur.

Standartlaştırılmış korelasyon katsayıları arasındaki fark ise yine aşağıdaki formülle hesaplanabilir (Field, 2005, s. 191).

$$z_{\text{fark}} = \frac{z_{r1} - z_{r2}}{\sqrt{\frac{1}{N_1 - 3} + \frac{1}{N_2 - 3}}}$$

Bir önceki formülle hesaplatılmış olan standartlaştırılmış korelasyon değerleri (z) ve tablodaki kamu ve özel sektörde çalışan toplam çalışan sayıları (N) yukarıdaki formülde ilgili yerlere konulduktan sonra standartlaştırılmış korelasyon katsayıları arasındaki fark $Z_{\text{fark}} = 1,2898$ olarak bulunmuştur.

Güven aralıklarına karşılık gelen standart (kritik) z değeri %95 güven aralığı için 1,96 olarak verilmiştir (Şencan, 2005, s. 283). Dolayısıyla, $Z_{\text{fark}} < 1,96$ olduğu için buradan kamu sektörü çalışanlarına ait psikolojik sözleşme ihlali-örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi ($r = -0,636$, $p < 0,01$) ile özel sektör çalışanlarına ait psikolojik sözleşme ihlali-örgütsel bağlılık ilişkisi ($r = -0,690$, $p < 0,01$) arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucunu çıkarmak mümkündür ($p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki çalışılan sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmamaktadır. Dolayısıyla **H4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 8. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu

	Örgütsel Güven	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Güven	r	1
	p	0,000
	n	526
Örgütsel Bağlılık	r	0,801**
	p	0,000
	n	526

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

H₅: Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış olup bu iki değişken arasında Tablo 8'den de görüleceği gibi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, aynı yönlü ve güçlü

bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir ($r=0,801$). Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ($p=0,000$) tespit edilmiş olup **H5 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**.

Elde edilen bu sonuçlar örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair kuramsal açıklamalara da örtüşmektedir; çünkü işgörenlerin örgütlerine yönelik olarak güven algısını ifade eden örgütsel kavramı işgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlılık ve aidiyetini ifade eden örgütsel bağlılık kavramı ile doğrudan ilişkilidir. Söz ve vaatlerini yerine getiren, adil uygulama uygulamalarına sahip bir örgüt doğal olarak çalışanında güven duygusu oluşturacaktır. Bu ise sonuçta çalışanda örgütüne aidiyet duygusunu ve bağlılık hissinin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Tersî durumda, yani bir güven iklimine sahip olmayan örgütlerde ise çalışanlarda ise bu aidiyet ve bağlılık duygusu gelişmeyecek ve çalışanlar kendilerini o örgüte ait hissetmeyeceklerdir.

Sonuç ve Tartışma

Çalışmada yazından hareketle geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modelinde şematik olarak gösterilen ilişkiler araştırılmıştır. Modele göre psikolojik sözleşme ihlal algısının hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, bu etkilerin sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığı çeşitli analizler uygulanarak incelenmiştir. İlave olarak araştırma kapsamında örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de ele alınmış ve incelenmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan araştırma sonuçları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

Araştırma bulguları psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ile bu etkilerin sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açısından sınıflandırılabilir. Buna göre saptanan ilişkiler şu yöndedir:

- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasında güçlü ve zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasındaki bu ilişkinin sektörlere (kamu ve özel) göre anlamlı derecede bir farklılaşma göstermiş olduğu tespit edilmiştir.
- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkinin sektörlere (kamu ve özel) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir.
- Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ise yine araştırma verilerine göre güçlü ve aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin örgütlerine karşı güven ve bağlılıkları gibi tutum davranışları üzerindeki olumsuz etkilerine dair geçmişte yapılmış birçok araştırma bulunmakla beraber, bu araştırmalar bu kavramlar arasındaki ilişkiyi işgörenlerin örgütleriyle adil ve dengeli bir mübadele arayışında olduklarını öne süren sosyal mübadele ve karşılıklılık teorileri çerçevesinde ele almışlardır. Bu araştırma ise, psikolojik sözleşme ihlalinin Türkiye’de kamu ve özel sektör işgörenlerinin örgütlerine karşı olan güven ve bağlılıkları üzerindeki rolü hakkında ampirik kanıtlar sağlamayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, 1980 yıllardan itibaren uluslararası yazında

sıkça tartışılmaya başlanan psikolojik sözleşme kavramının sahada ampirik verilerle hem kamu hem de özel sektör çalışanlarını kapsayarak, bu kavramın ihlalinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki olası etkilerinin sektörlere göre farklılaşmış farklılaşmadığını ele alarak incelemesi, kavramla ilgili araştırmalara bu yönde sunduğu katkı bakımından önemlidir. Bu yönüyle araştırmada elde edilen bulguların örgütsel davranış yazınına katkı sağlamasının ötesinde kamu ve özel sektör yöneticilerine de yönetimle ilgili faaliyetlerinde ve kararlarında ışık tutabileceği değerlendirilmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramının uluslararası yazında birçok farklı açıdan ele alındığı, birtakım değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği görülmüştür. Ancak, daha önce yapılan psikolojik sözleşme konusuyla ilgili bu çalışmaların çoğunun ABD ve Birleşik Krallık'ta iş deneyimi olan veya olmayan MBA öğrencileri ve mezunlarının araştırma evreni olarak kullanıldığı araştırmalar olmasıdır (ör., Lester ve Diğ., 2002; Robinson ve Morrison, 1995, 2000; Suazo ve Turnley, 2010). Bu çalışmanın ise ülkemizdeki özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren kurum ve işletme çalışanları üzerinde uygulanması ve sonuçlarının da yine Türkiye bağlamını yansıtması dolayısıyla ulusal örgütsel davranış yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ancak bundan sonra konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda, bu araştırmanın kısıtlı imkân ve zaman içerisinde yapılmış olduğundan dolayı, daha fazla kamu ve özel sektör çalışanını, hatta ülke genelini kapsayacak şekilde yapılarak daha geniş kapsamlı sonuçlara ulaşılmasının yine kavramın önemini ve diğer iş parametreleri üzerindeki olası etkilerinin daha net ortaya konması bakımından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi işe girişte yapılan resmi iş sözleşmelerinin dışında çalışanların ve işverenlerin zihinlerinde oluşturdukları ve bir takım karşılıklı beklentilerden oluşan psikolojik sözleşmelerin araştırılması, işgörenlerin işe ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarının anlaşılmasında oldukça önem taşımaktadır. Bu karşılıklı beklentilerin taraflarca bilinmesi dengeli bir biçimde karşılanması ise birçok iş parametresi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu dengenin sağlanamadığı istihdam ilişkilerinde ise performans, örgüt başarımı, örgütsel güven, örgütsel bağlılık gibi pek çok iş parametresi bundan olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu doğrultuda istihdam ilişkilerinde işgörenlerin ve işverenlerin birbirlerinden olan karşılıklı beklentilerin farkında olmaları ve bu beklentileri ve varsa söz ve taahhütlerini mümkün olduğunca yerine getirmeleri huzurlu ve güvenli bir iş ortamı için oldukça elzemdir. İşletmeler psikolojik sözleşme konusundaki farkındalıklarını insan kaynakları pratiklerine de yansıtmalı ve işe giriş esnasında işe yeni başlayacak olan işgörene karşı mümkün olduğunca açık olmalı, ona yönelik beklentileri ve ona örgütün sağlayabileceği faydaları mümkün olduğunca açık olarak ve işgörenin kafasında soru işaretlerine yer bırakmayacak şekilde ifade etmelidir. İşletmeler çeşitli yöntemlerle (anket, karşılıklı diyalog, vs.) zaman zaman işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin durumunu, bir ihlal algısı bulunup bulunmadığını anlamaya çalışmalıdır. Böyle bir ihlal algısının tespit edilmesi durumunda ise personelle birebir görüşülerek onun zihnindeki beklentilerin neler olduğu ve örgütün bunlardan hangisini yerine getirmede başarısız olduğu anlaşılmalı ve böylelikle örgüt işgöreninin zihnindeki olumsuzlukları gidererek onu yeniden kazanmaya çalışmalıdır. Beklentileri karşılanan işgörenler ise bir işletme için daha fazla performans ve örgütün amaç ve hedefleri için kendi isteğiyle severek çalışan işgörenler demektir.

Diğer yandan psikolojik sözleşme kavramı ile yakından ilgili olan bir diğer kavram da bu çalışmanın da konularından birini oluşturan örgütsel güven kavramıdır. Bu çalışmada da uluslararası yazında konu ile ilgili yapılan çalışma bulgularına paralel olarak örgütsel güvenin psikolojik sözleşme ihlallerinden olumsuz yönde etkilendiği ortaya konmuştur. Örgüt tarafından kendisine verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmediğini gören işgörenlerin örgüte olan güvenlerinin bu durumun bir sonucu olarak sarsılması doğal bir sonuçtur. Dolayısıyla örgütler çalışanlarının psikolojik sözleşmelerini anlayarak, öğrenmeye çalışarak bunları onlarla karşılıklı müzakere etmeli, onların beklentilerini öğrenmeye çalışmalı ve bunları da imkanların el verdiği ölçüde yerine getirerek çalışanlarının örgüte olan güvenlerinin devamını sağlamalıdır.

Psikolojik sözleşme ile yakından ilgili ve bu çalışmanın bir diğer konusu olan kavram olan örgütsel bağlılık kavramı da günümüzde kurumsal amaç ve hedefleri gönülden benimsemiş, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için görev tanımından fazlasını yapmaya istekli bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen örgütler için giderek daha da önemli bir konu haline gelmektedir. Bu çalışma sonucunda da yine uluslararası yazında yapılan konu ile ilgili diğer araştırma sonuçlarına paralel olarak örgütsel bağlılığın psikolojik sözleşme ihlallerinden olumsuz yönde etkilendiği ortaya konmuştur. Yine yapılan araştırmalar, örgütlerine bağlı işgörenlerin daha üretken olduklarını, daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık gibi eğilimler içerisine girdiklerini, ayrıca stres ve işyeri ile ilgili daha az problem yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak isteyen örgütlerin örgüt içerisinde adil ücret, ödül ve çalışma mekanizmaları tesis etmeleri, çalışanlarına adil muamele etmeleri, onlara değerli olduklarını hissettirmeleri, onları birer maliyet unsuru olarak değil, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede beraber yürünecek yol arkadaşları olarak görmeleri ve bu şekilde muamele etmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde örgütler çalışanlarının bağlılıklarını arttırabilir ve zorlu rekabet koşullarında olumsuz şartlarda dahi istekle ve gönülden örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışacak bağlı çalışanlara sahip olabilir.

Kaynakça

- Bews, N. F., Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 377-390.
- Cassar, V. (2001), “Violating Psychological Contract Terms amongst Maltese Public Service Employees: Occurrence and Relationships”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 3, 194-208.
- Chen, H-F., Chen, Y. C. (2008). The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises”, *Public Personnel Management*, 37(3), ss. 279-302
- Coyle-Shapiro, J. A-M, Kessler, I. (2000). Consequences of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies* 37 (7), 2000, pp. 903-930.
- Cummings, L. L. and Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory: development and validation. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 302-330.
- Eisenberger, R., Huntington, R. Hutchison, S., Sowa, D. (1986), “Perceived organizational support,” *Journal of Applied Psychology*, 71, ss. 500-507.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. Ferda Erdem (Editör). *Sosyal Bilimlerde Güven*. 1. Baskı. Ankara. Vadi Yayınları, s. 153-180.
- Field, A. (2005) Reliability analysis. In: Field, A., Ed., *Discovering Statistics Using SPSS*, 2nd Edition, Chapter 15. London: Sage.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, Vol.25, 161- 178.
- Karatepe, O., Halıcı, A. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. VI. Ulusal Yön. Org. Kongresi, Eskişehir.
- Kiefer, T., Briner, R. B. (2006). Emotion at Work. In Paul Jackson and Manfusa Shams (Eds.). *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*. Oxford, UK: Elsevier Ltd, pp. 185-228.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. and Bolino, M. C. (2002). Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 39-56.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Moorhead, G., Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4th edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.1, 226- 256.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. USA: The Dryden Pres.
- O'Reilly C., Chatman J., (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Cilt:71, No:3, pp. 492-499.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but The Norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 15, No: 3, May., pp: 245-259.
- Robinson, S. L., Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), pp. 289-298.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 41, No: 4, Dec., pp: 574-599.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, No: 5, Aug., pp. 525-546.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schalk, R., Roe, R. E. (2007). Toward A Dynamic Model of Psychological Contract. *Journal for The Theory of Social Behavior, The Execution Management Committee*, Vol. 37, No. 2, pp. 168.
- Suazo, M.M, Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, Issue: 6, pp. 620-648.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, H., Wayne, J. S., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, Vol: 60, No: 3, Autumn, pp: 647-680.

The Relationship Between Psychological Contract Breach, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Comparison of Public and Private Sectors

Hakan Koçak

Gazi University, Institute of Informatics
Department of Management Information
Systems, Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0003-2491-327X
hkocak@gmail.com

Hakan Koç

Ankara Hacı Bayram Veli University
Faculty of Tourism, Gölbaşı Campus
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0003-2850-0472
hakan.koc@hbv.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

There are numerous factors within an organization that influence organizational trust and organizational commitment. The concept of psychological contract breach is one of the most important factor that can influence both organizational trust and organizational commitment and has drawn much interest from the research world lately due to its increasing importance in the new corporate world.

Psychological contract is a concept that is referred to describe dynamic, evolving according to the changes over the time and unwritten expectations that are based on reciprocity between the employee and his/her organization. One side of this contract is comprised of the employer such as working hard doing quality work, honesty, obeying working rules within the organization, loyalty, etc. And the other side of this contract is comprised of the psychological expectations of the employee from its employer organization such as equal treatment, job security, opportunities for self-development, etc. When either party fails to meet the terms of the contract the situation called “psychological contract breach” arises. Psychological contract breaches on the other hand, may bring about many unwanted results within the organization both employers and employees.

The objective of this study is to investigate the relationship between effect of the psychological contract breach perception on organizational trust and organizational commitment. Thus, the relationship between psychological contract breach and both organizational trust and organization commitment constitutes the main problem of this research. In this study we investigate how the perception of psychological contract breach affects employees’ trust and commitment towards their organization within work environment. There are many studies in the related literature that show there is indeed a strong relationship between the perception of psychological contract breach and both organizational trust and organizational commitment. In this study we found strong relationships between psychological contract breach perception and organizational trust and organizational commitment as well as between organizational trust and organizational commitment. In addition, we found that work sectors, private or public influences the relationship between psychological contract breach perception and organizational trust but does not any significant effect on the relationship between

psychological contract breach perception and organizational commitment. The following hypotheses were tested within the scope of the study:

H₁: There is a relationship between psychological contract breach perception and organizational trust.

H₂: The effect of psychological contract breach perception on organizational trust differs as to work sector.

H₃: There is a relationship between psychological contract breach perception and organizational commitment.

H₄: The effect of psychological contract breach perception on organizational commitment differs as to work sector.

H₅: There is a relationship between organizational trust and organizational commitment.

Method

Scope and Constraints

The scope of this research comprised of employees working at various public and private organizations in the city of Ankara. A random sample was taken from various private and public organizations in Ankara due to the difficulty in reaching the whole study group. Although there are many other factors that influence organizational trust and organizational commitment, in the study we investigate these effects only in the context of psychological contract breach. Thus, the results of this study are constrained by the perceptions of the employees working at various organizations within the research domain and at the time when the study was carried out.

Data Collection

Before the data collection process an extensive literature survey was carried out scanning the relevant resources on the topics of psychological contract breach, organizational trust and organizational commitment which are the main focus of this research. In the light of this study a questionnaire aimed to determine the likely relationship between psychological contract breach perception and organizational trust as well as organizational commitment was administered to the employees that constitute the universe of this research. The data collection tool consisted of four sections: Demographic information, perception of psychological contract breach scale, and organizational trust and organizational scales.

Data analysis

The questionnaire form used in the study consisted four sections and total of 39 questions aimed for gathering information regarding participant employees' perception of psychological contract breach level as well as levels of organizational trust and organizational commitment. The questionnaires were delivered to the participants either by hand or they were asked to fill it out online. In the end a total of 526 usable responses were obtained from the respondents for evaluation. The data obtained for the research were analyzed using various statistical analysis methods such as frequency, t-test, One-Way ANOVA, correlation and regression analyses.

Findings and Comments

The relationship between the employees' perception of psychological contract breach and their organizational trust level was scrutinized and as a result a statistically significant ($p=0,01$) and strong level of inverse relationship ($r=-0,775$) was found between perception of psychological contract breach and organizational trust. The significance of the correlation coefficient found in the analysis was considerably high ($p=0,000$) and thus H1 hypothesis was supported with sufficient evidence.

In order to determine whether the effect of psychological contract breach perception differs as to work sectors, a correlation test was conducted and after using Fisher's formula to get the standardized z values, and it was found that the work sectors, public or private, does have an effect on the relationship between psychological contract breach perception and the level of organizational trust. Thus, H2 hypothesis was supported with sufficient evidence.

The relationship between the employees' perception of psychological contract breach and their organizational commitment level was also scrutinized and as a result a statistically significant ($p=0,01$) and strong level of inverse relationship ($r=-0,705$) was found between perception of psychological contract breach and organizational commitment. The significance of the correlation coefficient found in the analysis was considerably high ($p=0,000$) and thus H3 hypothesis was supported with sufficient evidence.

To determine whether the work sectors has an effect on the relationship between psychological contract breach perception and organizational trust, Fisher's formula was used to get the standardized z values from correlation coefficients. As a result, it was found that the work sectors, whether private or public, do not have any significant effect on the relationship between psychological contract breach perception and organizational commitment. Thus, H4 hypothesis was not supported with sufficient evidence.

Finally, the relationship between organizational trust and organizational commitment was investigated and a statistically significant ($p=0,01$) and strong level of relationship ($r=0,801$) was found between organizational trust and organizational commitment. The significance of the correlation coefficient found in the analysis was considerably high ($p=0,000$) and thus H5 hypothesis was supported with sufficient evidence.

Conclusion

In this study we investigated the effects of employees' perception of psychological contract breach on organizational trust and organizational commitment and whether these effects differ as to the working sectors. We also tried to shed light on the relationship between organizational trust and organizational commitment. Some of the hypotheses set forth before the research were supported with sufficient evidence and some were not. Below we summarize the findings of this research.

1. There is an inverse and strong level of relationship between employees' perception of psychological contract breach and organizational trust and therefore H1 hypothesis was supported. This result is also in line with the findings of other similar studies done on the same subject. This shows that organizational trust is indeed affected by psychological contract and obeying the rules of the psychological contract will increase the level of organizational trust

and failing to do so may lead to the breach of the contract and might bring about serious consequences for both the organization and employee.

2. The effects of psychological contract breach perception on organizational trust differed as to work sector. This means that the sector that employee was working in had an effect on the relationship between employee's perception of psychological contract breach and his or her level of organizational trust. Thus, H2 was supported with sufficient evidence.
3. Likewise, an inverse and strong relationship between employees' perception of psychological contract breach and organizational commitment was found in the study and therefore H3 hypothesis was supported. This result is also in line with the findings of other similar studies done on the same subject. This shows that organizational commitment is strongly influenced by psychological contract breach and fulfillment of the items of the psychological contract will increase the level of organizational commitment and failing to do so may lead to the breach of the contract and might bring about serious consequences for both the organization and employee.
4. There was not sufficient evidence that supports that the work sectors have an effect on the relationship between psychological contract breach perception and organizational commitment. This implies that the relationship between psychological contract breach and the level of organizational commitment does not differ significantly as to the sector employees working in.
5. Finally, the analyses show that there is a strong relationship between organizational trust and organizational commitment. This suggest that a high level of organizational trust will lead to higher level of organizational commitment and higher level organizational commitment will lead to high level of organizational trust. Likewise, a low level of organizational trust will lead to a low level of organizational commitment and a low level organizational commitment will lead to a low level of organizational trust.