

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLİŞKİSİNDE
PROFESYONEL BÜROKRASİ ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
Yavuz KORKMAZYÜREK

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr. Abdülkadir VAROĞLU

ANKARA-2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı çerçevesinde Yavuz KORKMAZYÜREK tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 27 / 01 / 2020

Tez Adı: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLİŞKİSİNDE PROFESYONEL BÜROKRASI ETKİSİ

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)

Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir VAROĞLU, Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM, Başkent Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR, Başkent Üniversitesi

Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCİ, Çankaya Üniversitesi

Doç. Dr. Hatice Bahar AŞCI

İmza



ONAY

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Tarih: ... / ... /

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 07 / 02 / 2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Yavuz KORKMAZYÜREK

Öğrencinin Numarası: 21520108

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Mehmet Abdülkadir VAROĞLU

Tez Başlığı: ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLİŞKİSİNDE PROFESYONEL
BÜROKRASİ ETKİSİ

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin, 07 / 02 / 2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 14'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....



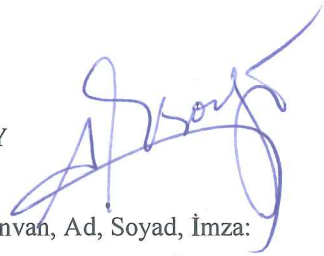
ONAY

Tarih: 07 / 02 / 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir VAROĞLU

.....



TEŐEKKÖR

Hayatım ve eğitimim süresince, benden desteklerini esirgemeyen ailem başta olmak üzere bu tez sürecinde, bilgi okyanusunun ortalarına geldiğimde, derin bilgisi ile uygun en yakın limanı işaret eden ve kıymetli zamanını bana ayıran tez danışmanım, Sayın *Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir VAROğLU*'na ve emeği geçen diğer bütün hocalarıma teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Yavuz KORKMAZYÜREK

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLİŞKİSİNDE PROFESYONEL BÜROKRASİ ETKİSİ

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI
2020

Bu araştırmanın amacı, aynı örgüt içinde Destek personeli ve Örgüt profesyonelleri arasında, Örgütsel güven ve Psikolojik sözleşme algılarında potansiyel farklılığın araştırılmasıdır. Bu araştırma için analiz birimi olarak seçilen örgüt, Mintzberg'in Profesyonel bürokrasi örgüt yapılanmasını temsil eden üniversitedir. Bu doğrultuda, Profesyonel bürokrasinin olası etkisini oluşturduğu öngörülen, “eğitim düzeyi” ile “hijerarşik yönelim” faktörlerinin, Örgütsel güven ve Psikolojik sözleşme etkileşiminde ne derece etkili olabileceği araştırılmıştır. Yöntem açısından nicel yöntem uygulanan bu çalışmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Bulgulara göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Örgüt profesyonelleri ve Destek personelinin Psikolojik sözleşme ve Örgütsel güven ortalamaları farklılaşmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça, Psikolojik sözleşme algı ortalamaları düşmektedir. Neticede, örgütsel güven ve psikolojik sözleşme değişkenlerinin literatür de profesyonel bürokrasi temelinde tartışılmamış olması, araştırmanın önemini arttırmakta ve araştırma bulgularının, yönetim ve örgütsel davranış literatürüne faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, Örgütsel güven, Profesyonel bürokrasi

ABSTRACT

Yavuz KORKMAZYÜREK

THE EFFECT OF PROFESSIONAL BUREAUCRACY ON ORGANIZATIONAL TRUST AND PSYCHOLOGICAL CONTRACTS RELATIONSHIP

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

2020

The objective of this study is to investigate the potential differences between the operating core and support staff on the perceptions of Organizational trust and Psychological contracts in the same organization. The organization chosen as the analysis unit for this research is the university which representing Mintzberg's Professional bureaucracy organizational structure. In this direction, the effect of “education level” and “hierarchical tendency” factors which is thought to constitute the possible effect of Professional bureaucracy was investigated on how effective it is in the interaction between Organizational trust and Psychological contracts. The quantitative method is applied in this research and the data were collected by questionnaire. Significant differences were found between groups. The averages of Psychological contracts and Organizational trust differed between operating core and support staff. As the education level increases, the means of perception about Psychological contracts decreases. Consequently, the fact that the variables of organizational trust and psychological contracts are not discussed in the literature on the basis of professional bureaucracy increases the importance of the research and it is thought that the research findings will be beneficial to the management and organizational behavior literature.

Keywords: Psychological contract, Organizational trust, Professional bureaucracy

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	xi-xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	ix
1. GİRİŞ.....	1-8
1.1. Sorun.....	4
1.2. Çalışmanın Amacı	6
1.3. Çalışmanın Önemi	7
1.4. Varsayımlar.....	8
1.5. Sınırlılıklar	8
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	9-81
2.1. Psikolojik Sözleşme.....	9
2.1.1. Psikolojik sözleşme kavramı ve tanımı.....	9
2.1.2. Psikolojik sözleşme kavramıyla ilişkili temel kavramlar.....	11
2.1.3. Psikolojik sözleşmeleri açıklayan teoriler	14
2.1.4. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişimi	18
2.1.5. Psikolojik sözleşme boyutları ve türleri	24
2.1.6. Psikolojik sözleşme ihlali ve güven kaybı.....	30
2.2. Örgütsel Güven	36
2.2.1. Güven kavramının tanımı.....	37
2.2.2. Kişiler arası ilişkilerde güven ve boyutları	39
2.2.3. McAllister'ın güven kategorisi	41
2.2.4. Güvenin oluşumu	44
2.2.5. Örgütsel güven ve oluşumu.....	47
2.2.6. Örgütsel güven ve türleri	51
2.2.7. Örgütsel güvenin önemi ve örgüte katkıları	54
2.2.8. Hiyerarşik ilişkilerde güven.....	56

2.3. Örgütsel Güven ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi	57
2.3.1 Güven psikolojik sözleşmede neden önemlidir	59
2.4. Bürokrasi.....	63
2.4.1. Profesyonel ve bürokratik yapı	66
2.4.2. Profesyonel bürokrasi	70
2.4.3. Örgütsel güven ve psikolojik sözleşmede profesyonel bürokrasi etkisi	75
3.YÖNTEM.....	82-86
3.1. Araştırmanın Modeli.....	82
3.2. Bu Çalışmadaki Güven Kavramı	83
3.3. Ölçüm Araçları	83
3.3.1. Örgütsel Güven Ölçeği	84
3.3.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeği.....	84
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması.....	84
4. BULGULAR..	87-106
4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi	87
4.1.1. Psikolojik sözleşme ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	87
4.1.2. Örgütsel güven ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	89
4.2. Ölçüm Uygulaması	89
4.2.1. Betimleyici istatistikler	90
4.2.2. Normallik testi	91
4.2.3. Korelasyon analizi	92
4.2.4. Regresyon analizi.....	93
4.2.5. Bağımsız örneklem T-Testi	94
4.2.6. Anova testi	98
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	107-114
5.1. Gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler	112
KAYNAKLAR	115
EKLER	141
EK 1: Psikolojik Sözleşme Ölçeği	
EK 2: Örgütsel Güven Ölçeği	
EK 3: İzin Belgesi	

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki İnançlara İlişkin Tanım ve Örnekler.....	13
Tablo 2.2. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları.....	25
Tablo 2.3. Psikolojik Sözleşme Sınıflandırmaları (<i>Türleri</i>).....	26
Tablo 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkileri.....	35
Tablo 2.5. Bigley (1996)'in Örnek Güven Tanımlamaları.....	38
Tablo 2.6. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri	43
Tablo 2.7. Güven Öncülleri	46
Tablo 2.8. Profesyonel ve Bürokratik Yapının Temel Özellikleri: Benzerlik ve Farklılıklar	74
Tablo 2.9. Örgütsel Politika Yöntemleri ve Yapısal İlişkileri.....	80
Tablo 3.1. Evren Büyüklükleri ve Örneklem Sayıları.....	85
Tablo 4.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Boyutları	87
Tablo 4.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 4.3. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) Boyutları	89
Tablo 4.4. Örgütsel Güven Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 4.5. Cinsiyetin Birimlere Göre Dağılımı.....	90
Tablo 4.6. Katılımcıların Yaşı	90
Tablo 4.7. Katılımcıların Eğitim Seviyesi	90
Tablo 4.8. Katılımcıların Hizmet Süresi.....	91
Tablo 4.9. Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme ve Eğitim Düzeyi Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 4.10. Bağımsız Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	93
Tablo 4.11. Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Güven ve Eğitim Düzeyine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=386)	94
Tablo 4.12. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (N =386).....	94
Tablo 4.13. Örgütsel Güven Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	95
Tablo 4.14. Örgüte ve Yöneticiye Güven Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	95
Tablo 4.15. Psikolojik Sözleşme Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	96

Tablo 4.16. İlişkisel ve Geleneksel Psikolojik Sözleşme Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	97
Tablo 4.17. Eğitim Düzeyinin Örgütsel Güvene İlişkin İstatistikleri.....	98
Tablo 4.18. Örgütsel Güven (ÖG)'ye İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	99
Tablo 4.19. Örgütsel Güven (ÖG)'ye İlişkin Çoklu Karşılaştırma Dunnett's T3 Testi Sonuçları.....	99
Tablo 4.20. Eğitim Düzeyinin Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Örgüte Güven ve Yöneticiye Güvene İlişkin İstatistikleri.....	100
Tablo 4.21. Örgüte Güvene İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	100
Tablo 4.22. Örgüte Güvene İlişkin Çoklu Karşılaştırma Dunnett's T3 Testi Sonuçları ..	101
Tablo 4.23. Yöneticiye Güvene İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	101
Tablo 4.24. Yöneticiye Güvene İlişkin Çoklu Karşılaştırma Dunnett's T3 Testi Sonuçları	102
Tablo 4.25. Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin İstatistikleri.....	103
Tablo 4.26. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	103
Tablo 4.27. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları ..	103
Tablo 4.28. Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sözleşmenin Alt Boyutları İlişkisel ve Geleneksel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin İstatistikleri	104
Tablo 4.29. Geleneksel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	105
Tablo 4.30. Geleneksel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	105
Tablo 5.1. Mavi ve Beyaz Yakalılar Perspektifinden İşe İlişkin En Önemli Boyutlar	108
Tablo 5.2. Güç-Yetki Türleri ile Örgüte Duyulan İlgili Derecesi	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	20
Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci	22
Şekil 2.3. Psikolojik Sözleşme Modeli.....	23
Şekil 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşumundaki Dinamikler	33
Şekil 2.5. Örgüt Tipolojisi	69
Şekil 2.6. Profesyonel Bürokrasi	71
Şekil 2.7. Mintzberg Profesyonel Bürokrasi Paralel ve Dikey Hiyerarşi.....	78
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	82
Şekil 3.2. Nicel Değişkenli Araştırmalar için Örneklem Hesaplama Formülü	85

KISALTMALAR

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DP	Destek Personeli
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖG	Örgütsel Güven
ÖGÖ	Örgütsel Güven Ölçeği
ÖP	Örgüt Profesyonelleri
PB	Profesyonel Bürokrasi
PS	Psikolojik Sözleşme
PSÖ	Psikolojik Sözleşme Ölçeği
KN	Karşılıklılık Normu
SMT	Sosyal Mübadele Teorisi

1. GİRİŞ

Bilim, doğru kabul edilenleri biriktirerek değil, yanlışları elimine ederek ilerler. Bir sosyal ortam içerisinde doğru olarak kabul gören bir olgunun geçerliliği, bir başka ortamda tartışılabilir. Bu görecelik temelinde doğrunun aranması ile başlayan bilim, gittikçe doğrulukla uzlaşmaz duruma gelmiştir. Çünkü tam doğruculuk gittikçe bilimsel süpheciliği güçlendirmeye doğru gitmektedir (Russell, 1982: 130). Bu gerçeklikten hareket ile sosyal bilimlerde toplumsal dünya hakkındaki bilimsel bilgileri özetleyen, düzenleyen birbirleri ile bağlantılı düşünceler sistemi olarak niteleyebileceğimiz kuramlar, araştırmacıları inceledikleri fenomenleri anlamaya yaklaştıracak araçlardır.

Diğer taraftan pozitivist geçerlilik kavramına göre yargılanıp test edilen kuramlardan hareket ile evrensel davranış yasalarını keşfetmeye çalışmak zordur. Çünkü sosyal bilim alanında ele alınan ilişkiler-değişkenler, öngörülemeyen insan davranışlarını kapsamakla beraber, bu davranışların etkilediği neden-sonuç ilişkilerini de üretebilmektedir. Bu bağlamda, araştırma içerisinde birbirleri ile organik bağlantısı olduğu söylenebilecek Örgütsel güven (ÖG) ile bu değişkene bağlı olarak ele alınan Psikolojik sözleşme (PS) kuramlarının, Profesyonel bürokrasi (PB) örgüt yapılanması içerisinde nasıl şekillendiği kuramsal olarak tartışılacak (özellikle hiyerarşi değişkeni) ve görgül olarak test edilecektir.

Sosyal insan sistemleri üyelerinin davranışlarını kontrol eder (Bess, 1998: 7). Hiyerarşi içerisindeki ‘konumlar ve sorumluluklar’, ‘astlar ve üstler’ sınırlar (boundaries) ile korunur ve tanımlanır. Sosyal ortam içinde bir sınır: neyin ‘kabul edilebilir’, ‘uygun’ ya da ‘izin verilen’ olduğunu formel ya da enformel kurallar ile tanımlama şeklinde görülebilir (Andersson ve Pearson, 1999: 452). Diğer taraftan hiyerarşik bir sosyal düzen, sosyal farklılıklar anlamı taşıdığından, bu farklılaşmanın doğal bir ürünü olan sosyal tabakalaşma (soylular – serfler vb.)’da tarihsel süreçlerde tanık olduğumuz eşitsizliği (inequality) doğurmuştur. Eşitsizlikte çoğu zaman peşinden adalet ve güven kavramlarını sorgular. Sonuçta örgütsel hiyerarşi veya genel olarak hiyerarşi, anti-demokratik ve liberal bir topluma yabancıdır (Rothschild ve Ollilainen, 1999). Ayrıca hiyerarşinin uygulamasında, özelliklerinde ve tasarım sürecinde ortaya çıkan farklılıkların işgören ilişkileri, onların tutumları ve iş sonuçları için çok farklı etkileri de vardır (Adler ve Borys, 1996: 85).

Örgütlerin tasarımının şekillendirilmesinde ve örgütlerin gerekçelendirilmesinde muazzam bir etkiye sahip olan iki güçlü prensip vardır: Dikey bir görev organizasyonu fikri (hiyerarşi) ve görevlerin kurallara bağlı olarak yürütülmesi fikri (bürokrasi) (Diefenbach ve Todnem, 2012: 2). Bu prensipler ilk organize insan topluluklarından günümüz modern devlet yapılanmalarına uzanan bir zaman diliminde hayata geçirilmiştir. Weber (1947)'de Mısır kiralığından başlayıp, doğu roma (Bizans)'ya değin, kamu politikalarını uygulayan büyük bürokrasilere tarihsel örnekler vermiştir.

Bürokrasi, bir örgüt konfigürasyonudur. Gelişmiş kapitalist dünyadaki bürokratik örgütlenmeler üzerine yapılan araştırmalar, evrensel örgüt uygulamalarının, kompleks örgütsel aktiviteleri kolaylaştırdığını öne sürer (Luhmann, 1979; Redding, 1990; Shapiro, 1987; Zucker 1986). Okul sistemlerinde bürokrasiye katkıda bulunan en belirgin faktörlerden biri de yıllar içerisinde okul sistemlerinin büyüklüğünün artmasıdır. Bu noktada büyüklükten kasıt, artan öğrenci sayısına eşlik eden okul, öğretmen ve diğer personel sayılarıdır. (Harper, 1965: 262). Bürokrasinin sonuçları hakkındaki örgütsel araştırmalar ise insanın ya da onun tutumunun çeliştiği iki farklı görüşü ortaya koyar;

“Negatif bakış açısına göre örgütün bürokratik formu yaratıcılığı boğar, memnuniyetsizliği teşvik eder ve işgörenlerin şevkini kırar. Diğer taraftan pozitif bakış açısına göre bürokrasi, ihtiyaç duyulan rehberlik ve sorumlulukların açıklığa kavuşmasını sağlar, böylece rol stresini hafifletir ve bireylerin kendilerini daha etkili hissetmelerine yardımcı olur” (Adler ve Borys, 1996: 61).

Aston okuluna göre, örgütün boyutu büyüdükçe bürokratikleşmenin artışı, tek yol olarak sosyal bir gerçeklik ve evrensel bir yasadır (Clegg, 2012: 63). Crozier (1964)'in “bürokratik fenomen” isimli kitabına göre hiyerarşi, genellikle düşük güven formunda ortaya çıksa da Gouldner (1954), Blau (1955) ile Adler ve Borys (1996)'nın tanımlamalarında hiyerarşi, temsilci, dinamik ve olanak sağlayan bürokrasi türlerinde, güven kavramı ile kombine edilebilir. Örgütteki işgörenler içerisinde güven atmosferinin yaratılması, işgörenler arasındaki eşgüdümü ve iletişim seviyesini yükseltip örgütün kalkınmasına katkı da sunmaktadır (Tschannen ve Hoy, 2000: 549). Blau (1964: 99)'da güveni, beşeri ilişkiler noktasında bir “zorunluluk” şeklinde tanımlamıştır. Başarılı örgütlenmelerin geçmişlerinde de kuruma, yöneticilere ve oluşturulan hedeflere güven kavramları, önemli yapı taşları olarak görülmüştür.

Güven, topluluk formu içinde kilit bir koordinasyon mekanizmasıdır (Adler, 2001: 217) ve hem toplum hem de eğitim örgütleri için önemli ve üzerinde tartışılan bir kavramdır (Taştan ve Yalçın, 2010). Güvenilir bulunma, hem bireylerin elde etmesini icap ettiren hem de birlikte bulunduğu sosyal yapılarda diğer kişiler yoluyla atfedilen bir özelliktir (Bennis, 1995: 64). Dolayısıyla bireyin profesyonel niteliklerinin artması ile güvenilir olarak algılanması arasındaki olumlu yöndeki ilişki, aynı örgüt içindeki farklı birimlerde çalışan işgörenlerin, değişik hiyerarşik yapılanma (örn. dikey, paralel) ve bu yapıya bağlı çalışma prosedürleri altında işgörmeleri, farklı Örgütsel güven (ÖG) algılarının oluşmasına zemin hazırlayabilir. Gouldner (1957)'de farklı sosyal kimliklere tekabül eden farklı beklentiler ile hak ve yükümlülüklerin farklı konfigürasyonları olduğunu belirtmektedir. Psikolojik sözleşme (PS) fenomeni de özünde beklentiler temelinde oluşmaktadır.

Geleneksel olarak PS'ler, işgörenin örgüte yönelik bağlılık ve performansının karşılığı olarak, örgütünden iş güvenliği, kariyer fırsatı ve bir ücret beklentisi temelinde meydana gelmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 74). ÖG ise işgörenlerin öngörülemez veya risk içeren bir olayla yüzleştiklerinde, örgütün sözlerinin ya da eylemlerinin istikrarlı bulunduğuna ilişkin inançlarını açıklar (Matthai, 1989: 52). Okullar da güçlü bir güven iklimine değer verdiklerinde ve sahip olduklarında, öğretmenler okulun hedeflerine kolektif olarak ulaşmak için yüksek derecede güvene sahip olurlar (Scarborough, 2005: 89). Fakat PB örgüt yapılanmasının günlük işleyişinde DP'nin belirsiz ve riskli durumlar ile karşılaşma olasılığının, genellikle dönemlik müfredatı izleyen akademisyenlere kıyasla daha yüksek olması, ÖG algısının bu birimler arasında farklılaşıp farklılaşmadığı sorusunu da akla getirmektedir.

Yapılan çoğu görgül çalışmalar tutumsal anlamda profesyonelliğin, temel olarak küresel, tek boyutlu bir kavram ya da kozmopolit-yerel (cosmopolitan-local) ikiliğin bir ucu olarak işlevselleştiğini ortaya çıkarmıştır (Bartol, 1979: 815). Gouldner 1957 yılında yaptığı çalışmada, mavi- ve beyaz-yakalı metaforuna, kökenleri Robert K. Merton'a dayanan (In Social Theory and Social Structure, 1949) örtülü kimlik perspektifinden yaklaşmış ve mavi yakalıları örgüte sadık işçi-memur (locals), beyaz yakalıları ise işine örgütünden daha sadık uzman-profesyonel (cosmopolitans) grubu olarak kimikleştirmiştir. Neticede Gouldner, profesyoneller ile işçiler arasında enformel ilişkiler, örgüt kurallarını kabul ya da red etmeye eğilim ve örgütsel amaçlara katılım noktasında belirli farklılıklar olduğunu saptamıştır. Buna ek olarak, kimliklendirmeye "örtülü" ifadesini kullanmasının

gerekçesi olarak, modern örgütlerde insanları sınıflandırma esaslarının tam olarak kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Beyer ve Lodahl (1976: 124), akademik camia içinde birçok öğretim üyesinin ödülleri önemli bir kısmını diğer bir ifade ile tanınmışlığını sağlayan ödülleri bilimsel komitelerden aldığını ve bu ödüllerin ikincil olarak üniversiteleri tarafından pekiştirildiğini belirtir. Ayrıca bu profesyoneller örgütlerinden ziyade uzmanlıkları ile tanınırlar (Cheng, 1990: 186). Fakat aynı üniversite de çalışan bir güvenlik görevlisinin göstereceği üstün iş performansı ise dikey hiyerarşik bir yönetim içinde genellikle sıralı amirleri tarafından takdir edilir veya ödüllendirilebilir. Daley ve Vasu (1998)'in ÖG'yi araştırdığı çalışmasının bulguları da yüksek eğitim düzeyinin yüksek ÖG düzeyi ile ilişkili olmadığını ortaya koymuştur.

Kuramsal ağırlıklı olan bu araştırmada, Mintzberg'in örgütsel yapı teorisi (1979; 2015), Örgütsel Güven (ÖG) ve Psikolojik Sözleşme (PS) değişkenleri üzerinde analitik çerçeve olarak kullanılacaktır. Sonuçta bu bulgular, PB örgüt yapılanması içerisinde ÖP (akademisyenler)'ye kıyasla düşük eğitim seviyesine sahip DP (güvenlikçiler)'nin, ÖG ve PS algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterebileceği düşüncesine sevk etmektedir.

1.1. Sorun

Fiske (1990)'e göre insan ilişkilerinin dört saf (elemental) formu var olmaktadır: (1) toplumsal paylaşım (communal sharing), (2) otorite sıralaması (authority ranking), (3) eşitlik eşleştirilmesi (equality matching) ve pazar fiyatlandırması (market pricing). “*Toplumsal paylaşım*, dayanışma ile karakterize edilen, ortak kimlik ve birlikte yemek yeme kültürü (commensality)’nü ifade eder. *Otorite sıralaması*, öncelik, asimetrik güç ve itaati içerir. *Eşitlik eşleştirilmesi*, mütekabiliyet esaslı davranış, konuşma sırası, eşitlikçi dağıtımsal adalet ve taviz vermeyi icap ettirir. *pazar fiyatlandırması* ise insanların emtia değerlerine yönelik maliyet/fayda oranlarını hesapladıkları bir değer ölçüsüne dayanır” (Fiske, 1990: 181).

Ancak otorite sıralaması derin¹ bir bağımlılık ilişkisidir (deep dependence relationship). Derin bağımlılık, çocuklar ve ebeveynler, işgörenler ve örgütler arasındaki

¹ Derinliği, sürekli olarak taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılıkların sayısının, aralığının ve öneminin bir fonksiyonu olarak tanımlarız (Shepperd ve Sherman, 1998: 432).

ilişkilere benzemektedir ve güven bu ilişkilerde çok önemlidir. Ebeveynler, kabile şefleri ve patronlar, çocukları, kabile üyeleri ve işgörenleri için önemli sonuçları olan karmaşık davranışlar içerisine girerler (Sheppard ve Sherman,1998: 426). PB içerisindeki yönetici davranışlarının, otoritenin (hiyerarşinin) yatay ve dikey farklılaşmasından etkileneceği ve bu etkinin de astların algı düzeylerini etkileyebileceği olasıdır. Daha basit bir ifade ile “davranış biçimlendirmesi” ihtiyacı noktasında, bir dekanın bir öğretim görevlisine olan yaklaşımı ile bir genel sekreterin bir güvenlik personeline yönelik yaklaşımı, hiyerarşik konfigürasyonun etkisi altında farklılık arz edebilir. Bu olası farklılıklar ise algıya dayalı PS üzerinde de etkili olabilir. Ayrıca PS’yi oluşturan iki alt boyut (ilişkisel ve işlemsel PS)’tan biri olan ilişkisel sözleşmeler pazar fiyatlandırması ve otorite sıralaması kavramları ile yüksek derecede ilişkilidir (Sheppard ve Sherman,1998: 432).

ÖG ve PS ilişkili kavramlar olup, örgütsel yapı içerisinde güvenin rolünün örgütsel yapılara bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Hastaneler de okullar gibi Profesyonel bürokrasi yapılanmalarına örnek olarak gösterilebilir. Hastanelerde yönetim konularına odaklanan yapı bürokratik kontrol prensipleri temelinde faaliyet gösterirken, sağlık ekibi ise profesyonel kontrol prensipleri altında işler (Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 18). PB’yi oluşturan parçaların karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin yanı sıra, sistemin işleyişi noktasında bu parçaların farklı hiyerarşik yönelimler sergilemesi, işgörenlerin algı ve davranışlarına tesir edebilir, çünkü yapı değerleri de yönlendirir (Bess, 1998: 10).

İşgörenler örgüt hiyerarşisi altında olumsuz bir karşılık veya gözdağı verilmesi riskleri karşısında, çoğu zaman tecrübe/bilgi ile fikirlerini ortaya koymakta isteksiz olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Ayrıca, profesyonel olmayan işleri yapmakla görevlendirilen destek personeli için profesyonel bürokraside demokrasi yoktur, sadece profesyonellerin oligarşisi mevcuttur (Mintzberg, 2015: 372-373). Örneğin idari birim içerisindeki işgörenin vereceği bir mülakatta, bu oligarşik yaklaşıma yönelik bir hatırat kuvvetle muhtemel dillendirilebilir.

Bireyin saygınlığının olması, başkasının onu şahsen tanımamasına rağmen hızlıca güven inancı geliştirmesine yol açar (McKnight vd., 1998: 481). Giffin (1967)’e göre de, uzmanlık ve itibar olguları güvene yol açan faktörlerdendir. Bu bağlamda “Aranan bir hoca ya da hekim” ifadesini sıklıkla işitsek de “aranan bir güvenlik ya da temizlik personeli” ifadesini pek işitmeyiz. Kariyerini istihdam edildiği şirkete tamamen adanmış sayılan işçi

(company man), endüstri personelini enformel sınıflandırmada yaygın bir kategoridir ve işçi sadık (loyal) olarak tanımlanır. Fakat uzmanlar (experts), örgütlerinden ziyade işlerine daha fazla bağlıdırlar, bunun nedeni olarak da göreceli kompleks ve uzun süren eğitimleri sonucu gizemli yetenekleri varmış gibi görünmeleri ileri sürülür, ayrıca yoğun teknik çalışmaları nedeniyle uzmanlar, farklı örgütlerde işlerini yapabilmek ve yatay iş değişkenliği (horizontal job mobility) için büyük fırsatlara sahip olurlar (Gouldner, 1957: 288).

Sonuçta davranış serbestliği şeklinde tanımlayabileceğimiz ya da E.C Huges'un (akt. Gouldner, 1957) deyişiyle daha çok "seyyar" (itinerants)'a benzeyen uzmanları akademisyenlere benzetip, farklı üniversiteler ya da örgütler arasında ders, seminer, danışmanlık vb. hizmetleri verebilmesi örneği ile bağdaştırabiliriz. Fakat bir üniversitenin güvenlik personelinin benzer alternatiflere ulaşabileceğini söylemek zordur ve bu nokta da güven algısı (yöneticiye ve kuruma)'na olan ihtiyaç, örgüt profesyonellerine kıyasla değişebilir.

Özetle, Profesyonel bürokrasi örgüt yapılanması içinde, Örgüt profesyonelleri ile Destek personelleri, eğitim düzeyi ve hiyerarşik yönelim (dikey/paralel) açısından en çok farklılık gösteren birimlerdir. Literatür içinde PB'de değişim (Cheng, 1990), kamu hizmetlerinde öğrenme (Tichelar, 1997), bürokratik yapı ve örgütsel güven ilişkisi (Kalkan, 2015) konularını ele alan çalışmalar olsa da kendi içlerinde homojen ama aralarında heterojen olan bu iki grup (ÖP ve DP)'tan örneklem oluşturup, Örgütsel güven ve Psikolojik sözleşme fenomenlerini PB temelinde inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısı ile araştırma problemi, bu iki birim arasında, ÖG ve ÖG'den etkilenebilecek PS algı düzeylerinin, anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığı sorusuna dayanmaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, PB'nin olası etkisini oluşturduğu öngörülen, "eğitim düzeyi" ile "hiyerarşik yönelim" faktörlerinin ÖG ve PS etkileşiminde ne derece etkili olabileceğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda yapılan araştırma, üniversite yapılanması (PB) içinde farklı birimlerinde görev yapan (akademisyen-güvenlikçi) işgörenlerin ÖG ve PS algı düzeylerini araştırmaktır.

Türkiye de milenyum sonrası hız kazanan ve bütün illerde kurulan üniversiteler ve burada çalışanların tutum ve davranışlarına etki eden ÖG ve PS değişkenleri ile ilgili ulusal literatür de yapılan çalışmalar mevcut olsa da yeterli sayıda olduğunu söylemek zordur. Bu eksiklikten hareket ile ulusal ve uluslararası literatür ışığında ÖG, PS ve PB kavramları tanımlanmış, birbirleri ile olan ilişkileri açıklanmıştır.

Sonuçta en güçlü teoriler, $E=mc^2$ denkleminde olduğu gibi, ifade edildiğinde basit ama uygulandığında en güçlü olanlardır (Mintzberg, 2015: 469). Bu amaçla, ÖG ve bu algıdan etkileneceği rasyonel düşünce temelinde mümkün olan PS algısının, PB içerisinde ÖP ve DP arasında farklılaşabileceği sorunsalı ve olası nedenleri literatür temelinde irdelenmiş ve görgül olarak test edilmiştir.

1.3. Çalışmanın Önemi

Okul örgütü, bürokrasinin negatif veya pozitif özelliklerini yansıtabilir. Literatür de bürokrasinin negatif veya pozitif özelliklerinin örgütsel güven üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalara rastlanmaktadır (Anderson, 2012). Ayrıca ÖG ve PS ilişkisini ele alan çalışmalar sayısı azda olsa mevcuttur. Fakat bahsi geçen çalışmalar ağırlıklı olarak uluslararası literatür de görülmekte, PB temel parçalarını temsil eden örneklemeler üzerinden ÖG ve PS değişkenlerini ele almamaktadır. Dolayısıyla, değişkenlerin PB temelinde tartışılmamış olması konunun önemini arttırmaktadır.

Bu araştırmada evreni temsil edebilecek yeterli bir örnekleme tek bir üniversite de ve DP biriminde, örgütün kadrolu işgörenleri (özel güvenlik şirketi vb. değil)'ne ulaşılmıştır. Bu yaklaşımın nedeni, sosyal bilim araştırmalarında neden-sonuç ilişkilerini etkileyebilecek çok sayıda faktör olmasıdır. Dolayısıyla, örnekleme oluşturan işgörenlerin aynı örgüt şemsiyesi altında çalışması, yönetimde hiyerarşik yönelimin, kuruluş bünyesinde ki işgörenler arasında yaratabileceği olası ÖG ve PS farklılıklarını ortaya koyma açısından önem arz etmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, aşağıda maddelenen varsayımlar üzerinden yola çıkmıştır:

- Çalışmanın kapsamında ele alınan değişkenler haricinde, kontrol altında olmayan değişkenlerin olası etkilerinin var olabileceği,
- Çalışmada ele alınan değişkenlerin incelenmek istenen fenomeni irdelediği,
- Çalışma kapsamında yararlanılan ölçeklerin geçerli olduğu,
- Anketleri cevaplayanların soruları anladıkları,
- Literatür incelemesi neticesinde ortaya konan bilgilerin, araştırma sorunsalını açıklama noktasında yeterli kaliteyi içerdiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Mekansal- uzaysal ölçekler (spatial scale) dünya yüzeyinde meydana gelen fiziksel süreçler ve insan aktiviteleri ile ilgilenen çoğu bilim dalı için ana kavramlardan biridir (Marceau, 1999: 347). McCarthy ve diğerleri (1956), bir ölçekten elde edilen çıkarımların sadece o ölçeğe özgü olduğunu ve başka bir ölçek için geçerli olmasının beklenmemesi gerekliliğini göstermişlerdir. Ayrıca örgüt yapıları içinde “algıya dayalı davranışın”, kültürlerarası farklılık gösterebileceği de göz önüne alınmalıdır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ile elde edilen bulgular diğer araştırmalarda farklı neticeler verebilir. Sonuçta PS ya da sahip olunan güven algısı ile ilgili doğrudan bilgi edinmenin kaynağı, doğal olarak bireylerin veri toplama aşamasında verdiği beyanatlarıdır. Çalışmanın içeriğinde bulunan diğer sınırlılıklar şu şekildedir:

- Çalışma, Ankara ilinde bir vakıf üniversitesinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda eğitim işkoluna ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.
- Veri toplama ve verilerin analizi, 01 Ağustos 2018 ile 15 Eylül 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Çalışmanın tamamlanması, 01 Ağustos 2018 – 01 Şubat 2020 tarihlerini kapsamaktadır.
- Araştırma kapsamında Psikolojik sözleşme, Örgütsel güven ve Profesyonel bürokrasi kavramları incelenmiştir. Çalışma bu üç ana boyut ile sınırlıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sözleşme

2.1.1. Psikolojik sözleşme kavramı ve tanımı

Psikolojik sözleşme (PS) kavramının temeli, Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi ve Adams'ın (1965) eşitlik teorisine uzanır. Örgütsel davranış yazınında PS terimi, ilk kez Argyris'in "Örgütsel Davranışın Anlaşılması" isimli eserinde yer bulmuştur. Argyris örgütleri tanımlarken karmaşık ve canlı sistemler olduklarını, işgörenler ve örgüt arasında devamlı bir etkileşimin söz konusu olduğunu ve bu hususlara ek olarak, idarecilerin hızlı ve verimli çalışmasını, işgörenleri ile beraber kuvvetlendirecekleri bir PS'nin oluşumuna dayandırmıştır. Ancak Argyris (1960) çalışmasında PS terimini açıkça kullanmadığından, PS'den yazılı olmayan sözleşme diğer bir ifade ile psikolojik anlaşma boyutu içerisinde karşılıklı hareket etme süreci şeklinde bahseden Levinson (1962: 1963) bu kavramın öncüsü olarak görülmektedir.

1990'lı yıllar içerisinde örgüt ve işgören taraflarını içeren PS'ye ilişkin çalışmalar hız kazanmış, Robinson, Morrison ve Rousseau PS'ye dair ileri sürülen fikirlerden, bu fenomeni iyi şekilde açıklayan bir tanımlama yapılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997: 228): PS, işgörenlerin iş ilişkilerinde hissettikleri yükümlülüklerine ilişkin inançlarıdır.

En basit şekliyle PS'lerin, işgörenlerin kendilerinden hangi eylemlerin beklendiğine ve karşılığında ne beklmeleri gerektiğine ilişkin inançlarını kapsadığı söylenebilir (Rousseau ve Greller, 1994: 385). Bu inançlar, birey ve örgüt arasında oluşturulan biçimsel sözleşmelerin veya tarafların sahip olduğu beklentiler çerçevesinde, diğer tarafa açık olarak belirtilmeyen ifadelerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmekte (Herriot, Manning ve Jennifer, 1997: 151) ve işgörenin açık veya örtük vaatleri ne şekilde yorumladığını ifade etmektedir (Conway ve Briner, 2009: 71). Thompson ve Hart (2007), PS'lerin kökenlerini sosyal bir sözleşmeye taraf olanların ahlaki ve etik beklentileri içinde oluşturduğunu ve işgörenin sadakat ile bağlılığını derinden etkilediğini belirlemiştir (Hart ve Thompson, 2007; akt. Caldwell ve Hasan, 2016: 3). Sadakat ve bağlılık olgularının da güven olgusu ile organik bir bağından söz edilebilir.

Rousseau (1990) göre ise PS; “işgören ve örgüt tarafları arasındaki ilişki de örgütün biçimlendirdiği öznel inançlardır”. Açıklamada, başka sözleşme çeşitlerinin aksine, örgüt ile işgören mevcut değildir, çünkü işgörenin bilişsel algılaması PS’yi oluşturur. Açıklama doğrultusunda örgüt, işgörenin PS’sini oluşturduğu koşullar ve çevreyi ifade etmektedir (Schalk ve Roe, 2007: 168). Rousseau’nun açıklaması, diğer PS açıklamalarından değişik bir nitelik göstermektedir. Ona göre, işgörenin bilgi toplumuna geçiş ile beraber değerinin arttığını, lakin iş güvencesinden yoksun kalarak endişe duygularını yoğun yaşadığını, bu yüzden işgörenin algısal yönüne önem verilmesi gerekmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121).

Karşılıklılık ilkesi, PS kuramını açıklayan asli kavramsal unsurdur (Topçu ve Basım, 2015) ve altında Barnard ve Simon’un kavramsallaştırdığı sosyal mübadele (exchange relationship) kuramı yatar (Schalk ve Roe, 2007: 167). Rousseau (1995) ile Rousseau ve Parks (1992)’in dikkat çektiği gibi bürokratik örgütlerde çalışanların istihdama, isveren ile işgören arasında psikolojik bir pazarlık, diğer bir ifade ile işlemsel (transactional) bir bakış açısı vardır. Ayrıca karşılıklı olma, kişiler arası ilişkilerin de başlangıç noktası durumundadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 491). Rousseau (2001: 534-535) karşılıklılık ilişkisini ortaya çıkartan faktörleri dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar:

- Bireysel algıların objektif doğruluğu.
- Taraflar arasında paylaşılan bilgi.
- Bireyin ilgi alanlarına ilişkin soru sorabilecek güce veya hakka sahip olması.
- Bireyin sözleşmenin koşullarını reddedebilecek veya kabul edebilecek pozisyonda olmasıdır.

Buna karşılık, Robinson ve Rousseau (1994: 246) konuya ilişkin bir makalesinde karşılıklılık ilişkisini klasik görüş çerçevesinde yorumlamaktadır: “PS’deki tarafların aynı sözleşme koşullarına ve vaatlere ilişkin benzer inançlara sahip olması gerekmektedir. Fakat bu durum, her iki tarafında sözleşme koşullarına ilişkin aynı anlayışa sahip olmasını gerektirmemektedir”. Diğer bir ifade ile karşılıklılık, iki tarafında PS’nin varlığından haberdar olduğu, sözleşmenin içeriğinin taraflar açısından farklılaşabileceği anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, karşılıklılık ilişkisini ortaya çıkaran faktörlerden olan paylaşılan bilgi ile bireyin soru sorabilecek hakka veya güce sahip olması faktörleri bizi PS’nin ikili

ilişkilerin düzeyinden (ast-üst) etkilendiği sonucuna da götürebilir. Ast-üst ilişkisi görevlerinin doğası gereği DP arasında daha sık sergilenir ve bu birimin etkin işleyişinde hiyerarşi kademeleri arasındaki ilişkiler de önemlidir. Rousseau (1995: 9) her sözleşmenin psikolojik bir yönünün bulunduğunu ve anlaşmanın tarafların bakış açısı çerçevesinden sağlandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bir birey olarak işgörenin belirli bir PS'ye sahip olduğuna inanması, işverenin, yöneticisinin veya diğer örgüt çalışanlarının da aynı PS'ye sahip olacağı anlamına gelmemektedir (Shore ve Tetrick, 1994: 92; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 905). Ayrıca PS'ler, işgörenler içerisinde mevcut olan fakat görülemeyen mutabakatlara yoğunlaşarak, iş ilişkileri kapsamının derinlemesine araştırılmasına imkan vermektedir (Guest, 2004: 545).

2.1.2. Psikolojik sözleşme kavramıyla ilişkili temel kavramlar

Bu başlık altında, psikolojik sözleşme kavramıyla yakından ilişkili olan temel kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır. Bu amaçla, öncelikle inançlar çerçevesinde yükümlülükler, vaatler ve beklenti kavramları açıklanacak, devamında konunun daha iyi anlaşılması adına, PS kapsamındaki inançlara ilişkin bir takım tanımlamalara ve örneklere yer verilecektir.

Genel olarak inançlar, insanların dünyada neyin doğru olduğu konusundaki düşüncelerini ifade etmektedir. Bireyin algıladığı gerçeği izah etmesinin temeli olarak, sahip olduğu algılar, insanlararası ilişkilerde beklentiler, sahip olunan fikirler, nesnelere ve olaylar inanç kavramının içini doldurmaktadır (Güney, 2004: 122). PS'ler çerçevesinde inançlar, verilen bir vaadin karşılığı olarak bir bedel önerilmesi sonucunda bireylerin belirli yükümlülükler çerçevesinde karşılıklı olarak bağlanması durumunu ifade etmektedir (Rousseau, 1989: 123; Rousseau, 1990: 390). Diğer bir ifadeyle PS'ler bağlamında inançlar, karşılıklılık ilişkisi içerisinde, mübadele ilişkisine olan güvenin bir göstergesi durumundadır (Büyükyılmaz, 2013: 14).

PS'lerin hangi inançlar çerçevesinde olduğu araştırmacılar tarafından halen tartışılan bir konu durumundadır (Guest, 1998: 651; Conway ve Briner, 2009: 80). Genellikle bu konudaki tartışmaların yükümlülükler, vaatler ve beklentiler üzerinde odaklandığı görülmektedir (Guest, 1998; Roehling, 2008; Conway ve Briner, 2009).

Beklentiler: karşılıklı ilişki içerisindeki bireylerin etkileşimi sonucunda ve bu karşılıklı yapı çerçevesinde oluşan PS'nin, geleceğe ilişkin getirileri göz önünde bulundurularak ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1990: 390). PS kavramını ilk kullanan araştırmacılardan biri olan Schein (1976)'e göre, bireyin örgütünden ve örgütün de bireyden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Benzer şekilde Levinson vd. (1962: 20) de PS'lerin temelinde beklentileri yerleştirmektedir. PS'lerin önemli özelliklerinden biri de vaatler çerçevesinde şekillenen inançlar zeminine dayanmasıdır. Bu çerçevede beklentiler ise, sadece vaatlere ilişkin inançları değil, aynı zamanda nedensel akıl yürütmeden doğan başka beklentileri de içerdiğinden PS'ler den daha kapsamlı bir kavram olarak düşünülmelidir (Büyükyılmaz, 2013: 17).

Vaatler: geleceğe ilişkin belirli bir hareket tarzı (davranış biçimi) konusunda verilen taahhüdü ifade etmektedir (Shore ve Tetrick, 1994: 92; Morrison ve Robinson, 1997: 228). Rousseau (1989) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya kadar PS'lerin, beklentiler temelinde incelenen bir kavram olduğu görülmektedir. Rousseau (1989) PS'leri, vaatler temelinde oluşan yükümlülükler şeklinde kavramlaştırmıştır. PS'ler karşılıklı vaatlerin işgören ve örgütü arasında karşılıklı yükümlülük meydana getirdiği şeklinde, birey tarafından geliştirilen inançlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:680). Dolayısıyla PS'lerin temelinde vaatler bulunmakta ve PS'ler, sözleşmeye taraf olanlardan birinin, diğer tarafın bir şeyi gerçekleştir[me]mek üzere bir vaatte bulunduğu şeklinde bir algısının ortaya çıkması ile oluşmaktadır (Ho vd., 2004: 277).

PS'ler açısından bakıldığında vaatlerin, yükümlülükler ve beklentilere kıyasla, kavramsal olarak daha fazla açıklık ve netlik ifade ettiği ve ayrıca sözleşme yapısı ile daha uyumlu olduğu görülmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 19). Bu nedenle de vaatler, PS'lerin oluşumundaki temel inançlar durumundadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Conway ve Briner, 2005: 26; 2009: 81).

Yükümlülükler: işgören ve işveren arasındaki sözleşme de yazılı olsun ya da olmasın, her ikisinin de bu sözleşmeden doğan bazı sorumlulukları bulunduğuna işaret etmektedir. PS'ler genel olarak iki veya daha fazla taraf arasında var olan yükümlülükler ilişkin inançlar şeklinde tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995: 6). Bu çerçevede PS'lere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların, istihdam ilişkisi içerisindeki yükümlülükler de odaklandığı görülmektedir (Robinson vd., 1994; Rousseau ve Tijoriwala, 1998; Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004). Yükümlülüklerin, sosyal normlar, algılanan ahlaki zorunluluklar, kanuni

gereklilikler, sözleşmeden doğan sorumluluklar veya verilen sözler gibi çok çeşitli kaynakları bulunabilmektedir (Roehling, 2008: 263). Dolayısıyla yükümlülükler, bir vaade veya borca ilişkin inançlar temeline dayanmaktadır. PS'ler çerçevesinde yükümlülüklerin ise açık ve örtük şekilde verilmiş vaatler çerçevesinde oluştuğu görülmektedir (Robinson vd., 1994: 138). Aşağıda Tablo 2.1'de, PS'ye ilişkin bireylerin geliştirdiği inanç boyutlarına yönelik birtakım örnekler açıklanmıştır.

Tablo 2.1. Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki İnançlara İlişkin Tanım ve Örnekler

İnançlar	Tanım	Örnek
Vaatler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirli bir şeyi gerçekleştirmeye veya gerçekleştirmemeye ilişkin verilen taahhüt. 2. Bir bireyin belirli bir hareketi veya davranışı yerine getireceğine ilişkin verdiği güvence. 	Yöneticisi çalışana, fazla mesaiye kalmasına karşılık sonraki gün izin yapabileceğini vaat etmiştir.
Yükümlülükler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar anlamda bireyin elde ettiği veya edeceği bir faydaya karşılık vermeye yönelten duygu. 2. Bir bireyin diğer bir bireye veya topluluğa karşı belirli davranışta bulunmasını sağlayan içten gelen güdücü duygu, 3. Bir kanunun, hükmün, görevin, sözleşmenin bağlayıcı gücü. 	Çalışan bugün fazla mesaiye kalmıştır ve yöneticisinin sonraki gün ona izin verme konusunda yükümlü olduğunu hissetmektedir. (Hissedilen bu yükümlülük PS'nin bir parçasıdır, çünkü bir vaat çerçevesinde oluşmuştur). Çalışan bugün fazla mesaiye kalmıştır ve yöneticisinin sonraki gün ona izin verme konusunda ahlaki bir yükümlülüğü olduğunu hissetmektedir (Hissedilen bu yükümlülük psikolojik sözleşmenin bir parçası değildir).
Beklentiler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sınırları belirlenmiş bir şeyi belirsizlik içinde beklemeye ilişkin tutum. 2. İleriye dönük bir bekleyişe ilişkin hareket veya durum; bir sonucun gerçekleşme ihtimali. 	Çalışan sonraki hafta içinde bir gün izin yapmayı planlamakta ve izinden önceki gecede fazla mesaiye kalabilmeyi beklemektedir (Çalışanın bu beklentisi PS'nin bir parçasıdır, çünkü bir vaat çerçevesinde oluşmuştur). Çalışan, kendisine bir şey söylenmeden birkaç hafta fazla mesaiye kalmıştır ve kendisine bir gün izin verilmesini beklemektedir (Çalışanın bu beklentisi PS'nin bir parçası değildir).

Kaynak: Conway, N ve Rob B. Briner (2005); Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research, *Oxford University Press*, New York, s. 24.

Robinson (1996: 578)'e göre psikolojik sözleşme ihlalinin etkisi, iki psikolojik dinamiğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır: karşılanmamış beklentiler ve güven kaybı. Tablo 2.1'de gösterilen ve işgörenin inançlarının bir boyutunu oluşturan beklentilerin karşılanmaması, akabinde işgörenin güven algısını zedeleyebilir.

Yapısal eşdeğer bireyler² (structural equivalent individuals) ifadesi konumsal yakınlığı (positional proximity) belirtmektedir. Bu konumlar içerisindeki işgörenler ise sosyal sistemde benzer rollere sahiptir ve benzer bilgi ile sosyal taleplere maruz kalma olasılıkları olması yüzünden benzer davranış, algı ve inançlar geliştirebilirler (Dabos ve Rousseau, 2004b: 1). Dolayısıyla ÖP ve DP işgörenlerinin farklı yapısal bölümler (dikey/paralel hiyerarşi) altında iş görmeleri, algı ve inançlar ile ilişkili olan PS'lerini ve buna bağlı ÖG algılamalarını etkilemesi ve anlamlı düzeyde farklılaştırması muhtemeldir.

Sonuç olarak, anlatılanlar çerçevesinde PS'ler tanımlanırken vaatlerden, yükümlülüklerden ve beklentilerden faydalandığı görülmektedir. PS'ler açısından vaatler, yükümlülükler ve beklentiler arasındaki farklılıklar her ne kadar çok önemli görülse de PS yazınında bu farklılıkların tam olarak anlaşılmadığı, açıkça detaylandırılmadığı ve derinlemesine incelenmediği görülmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 22). Conway ve Briner (2005: 26)'e göre bu ayrımların yapılabilmesi PS'ler açısından çok önemlidir ve bu ancak konuya ilişkin daha fazla çalışmanın gerçekleştirilmesi ve yeni yaklaşımların geliştirilmesi ile mümkündür.

2.1.3. Psikolojik sözleşmeleri açıklayan teoriler

PS'leri açıklamak amacıyla kullanılan teoriler kapsamında karşılıklılık normu, sosyal mübadele teorisi ve eşitlik teorisi sıralanabilir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

PS'nin temelini oluşturan kuramlardan ilki olan karşılıklılık normu (KN), insanların kendilerine yardımcı olan insanlara yardım edeceği ve zarar vermeyeceği düşüncesinden hareket etmektedir (Gouldner, 1960). Bunun yanı sıra KN, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"nın da (ÖVD) kuramsal temelini oluşturur. Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen KN, bireylerin kazandıkları faydalar karşılığında pozitif davranışlar sergileyecekleri temeline dayanır. Gouldner, KN'nin evrensel bir nitelik taşıdığını, fakat

² "Yapısal eşdeğer bireyler" ifadesi ÖP ve DP işgörenlerini, örgüt yapısı içerisinde ayırıştırma anlamında kullanılmıştır.

yüzleşilen olayların içeriğine ve bireylerin kişilik yapıları ile atfedilen değerlere bağlı olarak şekillenme olasılığının olduğunu ileri sürmüştür. Bireylere sağlanan desteğin değeri, bireyin o an verilen desteğe olan ihtiyacı ölçüsündedir. Benzer olarak, bireye destek sağlayan tarafın imkanları ve motivasyonu KN'ye tesir edecektir (Gouldner, 1960: 173).

Karşılıklılık norm teorisi evrenselliği, bireyin karşılaştığı durumlara, sahip olduğu kişilik özellikleri ile bu özelliklerinin davranışlarına yansımaya ve sağlanan faydaya atfettiği değere göre değişiklik arz edebilmektedir. KN'ye göre bireyler, diğer bireyler tarafından gerçekleştirilen iyi niyetli davranışlara olumlu karşılık gösterecektir (Blau, 1964: 26). Çünkü bir toplumsal yapı içerisindeki bireyler ve gruplar, diğerlerinden aldıkları ile verdikleri arasında bir denge (girdi ve çıktı dengesi) sağlamak istemekte ve sosyal etkileşim sürecinde birine karşı borçlu olmama eğilimindedir. Bu nedenle birey, kendisine sağlanan bir faydanın veya gösterilen iyi davranışın karşılığını verebilmek için çabalamaktadır (Blau, 1964: 26). Dolayısıyla KN'nin, bir toplumda, örgütte veya grupta bireylerarası ilişkileri düzenleyen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

PS'yi mübadele ilişkisi içerisinde inceleyen görüşlerin temelini oluşturan bir diğer teori de "Sosyal Mübadele Teorisi" (Social Exchange Theory)'dir. Davranış bilimi açısından bakıldığında Sosyal mübadele teorisi (SMT)'nin, istihdam ilişkisi içerisindeki bireylerin karşılıklı etkileşimlerini açıklamaya çalışan bir teori olduğu görülmektedir. Coyle ve Conway (2005: 774), birey-örgüt ilişkilerini anlamayı amaçlayan çalışmaların büyük bir kısmında kuramsal temel olarak SMT'nin kabul edildiğini belirtmektedir.

Sosyal mübadele teorisi Blau tarafından 1960'lı yıllarda şekillendirilmiştir. SMT, bireylerarası ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi (somut ve soyut varlıkların değişimi) olarak gören en eski sosyal davranış teorilerinden biri durumundadır (Homans, 1958: 597; Blau, 1964: 88; Lambe vd., 2001: 4; Petersitzke, 2009: 17). Teorinin öncülerinden olan Homans (1958)'a göre bu teori, ekonomik ilişkideki insanların sosyal davranışlarını anlayabilmeyi amaçlamaktadır. Emerson (1976)'a göre ise SMT, geleneksel ekonomik mübadele teorisinin eksik bıraktığı ve açıklayamadığı alanlardaki mübadele ilişkilerine odaklanmaktadır. Sosyal mübadele kavramını ilk kullanan kişi olan Blau (1964) ise sosyal ilişkilerin tamamını bir mübadele süreci olarak görmektedir. Blau (1964) 'e göre temel olarak SMT, belirli bir ilişkideki tüm bireylerin denge ve adalet beklentisi içerisinde olduğunu savunmaktadır. Bu beklentilerin, örgütsel ortam içindeki bireylerin, örgüte güven algısında temel taşlardan biri olduğu söylenebilir.

SMT'ye göre mübadele/karşılıklılık kavramı, hem ekonomik hem de toplumsal çıktıları olan sosyal bir davranıştır (Büyükyılmaz, 2013: 33). Blau (1964)'de karşılıklılık noktasında iki tür bağlantının var olduğunu ileri sürmektedir: karşılıklılık temelinde sosyal ve ekonomik bağlantı. Fakat söz konusu bağlantılar birbirinden farklıdır. Karşılıklılık temelinde, tarafların birbirleri ile olan bağlantılarında herhangi bir zorunluluk bulunmamaktadır (Foa ve Foa, 1980). Fakat, taraflardan biri diğerine bir kaynak verdiğinde, buna bir karşılığın verilmesini doğal olarak bekler. Dolayısıyla, bir sosyal mübadele ilişkisinin devamlılık arz etmesi noktasında karşılıklı bağımlılık büyük önem taşımaktadır (Bolat, Bolat, ve Seymen, 2009: 219). Özetle, ÖVD'ye benzer olarak, mutlaka sergilenmesi beklenmeyen davranışlara benzetilebilecek SMT, bir sözleşme metni özelliği taşımaz.

Sosyal mübadele teorisi zemininde, ilişki neticesi oluşan getiriler ya da kayıplar, tarafların değerlendirmesine kalır. Yani SMT'de taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler herhangi bir zorunluluk içermemektedir (Büyükyılmaz, 2013: 33). İlişkilerin sağlıklı bir şekilde devam etmesi için tarafların mübadeleye ilişkin belirli normlara uyması ve bunları devam ettirmesi de gerekmektedir. Bu açıdan SMT, işgörenlerin PS'lerinin yerine getirilmediğini algılamaları durumunda ne tür tepkiler vereceğini anlamaya yardımcı olmak amacıyla araştırmacılara genel bir yaklaşım sunmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000).

Sosyal mübadelenin uzun dönemli ve dağınık yapısı göz önüne alındığında güven, sosyal mübadele için bir temel teşkil eder (Blau, 1964). SMT'nin temel ilkeleri, ilişkilerde güven, bağlılık ve müteakabiliyet esaslı sorumluluklardır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Bu olguların üniversite içerisinde görev yapan işgörenler arasında zamanla gelişeceği varsayılabilir, fakat işveren açısından bakıldığında ömür boyu istihdam garantisi fakülte üyelerini demotive ederken (Bless, 1998: 5), ömür boyu istihdam DP işgörenleri bakımından farklı çıktılar da üretebilir.

Mübadele ilişkisi çerçevesinde PS'yi anlayabilmek amacıyla kullanılan kuramlardan biri de "Eşitlik kuramıdır". Eşitlik kuramı, motivasyon kuramları içerisinde yer almaktadır ve işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit davranışlar görme isteğinde oldukları ve bu isteklerinin de motivasyonlarına tesir edeceği temeline dayanmaktadır (Koçel, 2007: 498). Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, işgörenin performansı ve tatmin olma düzeyinin örgüt içerisinde algıladığı eşitliğe/eşitsizliğe dayalı olarak şekillendiğini

söylemektedir. Kurama bağılı olarak, işgören gösterdiği efor neticesinde elde ettiği kazanımları, diğer işgörenlerin eforları neticesinde oluşturdukları kazanımları ile karşılaştırmakta ve sonuçları algı süzgecinden geçirerek davranışlarına yansıtmaktadır (Beugre, 1998: 11; Koçel, 2009: 653). Ayrıca, işgörenlerin örgüt içerisinde kendilerine hakkaniyetli muamele edildiğine inandığında, adalet hissiyatının geliştiğı, güven seviyesinin yükseldiğı ve bu yolla çalışma azimleri ile ÖVD sergileme olasılıklarının arttığı gözlemlenmiştir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991).

Günümüzde örgütsel davranış alanında incelenmekte olan bu teoriye göre bireyin iş tatmini ve performansı, çalıştığı örgüt içerisinde algıladığı eşitlik veya eşitsizlik ile doğrudan ilişkilidir. Birey kendi çabası ile elde ettiği kazanımları, aynı iş ortamındaki diğer bireylerin çabası ile elde ettikleri ile karşılaştırmaktadır. Eşitsizlik durumu, bireyin gösterdiği çaba ve elde ettikleri ile diğerlerinin gösterdiği çaba ve elde ettikleri arasında bir dengesizlik algılaması sonucu meydana gelmektedir (Luthans, 2008: 179-180). Algıya dayalı bir motivasyon modeli olarak eşitlik teorisi, mübadele sürecindeki bireylerin adil ve eşit olmayan durumlarla nasıl başa çıktıklarını açıklamayı amaçlamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008: 217).

Eşitlik teorisine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların adalet ve eşitlik algılarının önemini ve yöneticilerin bu algılara dikkat etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008: 221). Dolayısıyla, eşitlik teorisi açısından bakıldığında, işverenin verdiği bir sözü yerine getirmemesi şeklindeki bir algı, işgörenin PS'si çerçevesinde kendi yükümlülüklerini beklendiğı şekilde sağlamaması gibi bir sonuç doğurabilmektedir (Robinson ve Morrison, 1995: 291) ve algılanan bu eşitsizlik durumu, işgören ve işveren arasındaki PS'nin bozulması sonucunu doğurabilmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 38).

Eşitlik teorisini PB temelinde ele aldığımızda, DP'nin işe yönelik eşitlik algısını etkileyebilecek önemli boyutların iyi ücret, yönetici desteğı, iş güvenliğı (bkz. Tablo 5.1) gibi belli oranda eşitliğin sağlanabileceğı kavramlar olurken, ÖP açısından, işin ilgi çekici olması, özel yeteneklerin geliştirilmesine fırsat sağlanması gibi örgüt içerisinde kolayca öngörülemez talep ya da her akademisyene eşit olarak sağlanamayacak kavramların öne çıktığını görmekteyiz. Dolayısıyla, ÖP grubunun eşitlik ya da eşitsizlik algılarının etkilenebileceğı değışken yelpazesinin çeşitliliğinden ve grupların (DP ve ÖP) potansiyel PS algı farklılıklarından söz edilebilir.

2.1.4. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişimi

Shore ve Tetrick (1994), işgörenlerin algılamaları neticesinde birtakım varsayımlar oluşturabileceklerini bulgulamışlardır. Oluşan bu algılar, yüksek seviyede biçimlendirilmiş olmakla birlikte, örgüt içerisindeki eylemleri değerlendirmede işgörelere yardımcı olur ve tepkilerinde bir pusula görevi görür (Cihangirođlu ve Şahin, 2010: 6). İşgörelenler beklentilerinin gerçekleşeceğine dair algılamalarının artması paralelinde, örgütü ve işini sahiplenerek, eforunu arttırma gayreti içerisine girer (Kaldırımıcı, 1987: 118; Keser, 2002: 10). Ancak, karşılanmayan beklentiler ile yerine getirilmeyen yükümlülükler farklı içeriklere sahiptir (Guest, 1998: 651). Beklentilerin, PS'den kapsamı derindir. Verilen sözlere dayalı oluşan inançların ötesinde, örgüt içerisindeki karşılaştırmalardan, geçici olan örgüt iklimine dayanarak ulaşılan yargılar, gözlemler ya da tecrübeler ışığında beklentiler şekillenebilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680; Robinson, 1996: 575).

1960'lı yıllardan bu yana yapılan çeşitli tanımların benzerlikler içermesine karşın, temelde PS olgusunun farklı faktörler zemininde araştırıldığı gözlenmektedir. Bazı bilim insanları PS'leri işgörelen ve örgüt arasında oluşan algılamalar temelinde tanımlarken (Argyris, 1960; Kotter, 1973; Herriot vd., 1997) diğerleri örgütün PS'sinin olmadığını, sadece işgörelenlerin PS algısının oluşabileceğinin altını çizmektedir (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997). İşgörelenler, çalıştıkları farklı örgütsel ortamlar tarafından şekillendirilen algılarına dayalı olarak, kendilerine has bir PS algı düzeyi geliştireceklerdir (Rousseau, 1995; Turnley ve Feldman, 2000).

Psikolojik sözleşme "işgörelenin örgütsel ortam içerisinde şart koşulan kurallara riayet etmesi neticesinde, örgütün ona birtakım fırsatlar vereceğı algısı" üzerinde yoğunlaşmaktadır (Robinson, 1996: 575). Bu tanıma bir örnek verecek olursak; yeni bir örgütte çalışmaya başlayan birey, göstereceğı yüksek efor neticesinde ödül alacağını algılaması durumunda, bu durum onda bir beklenti doğuracak fakat eş zamanlı olarak yüksek efor gösterme sorumluluğunu da onun sırtına yükleyecektir. Özetle PS'nin, işgörelen ve örgüt tarafları arasında, karşılıklı sorumluluklar kapsamında işgörelen algılarına dayanmaktadır.

Rousseau (1998: 217-233)'da PS'deki mütakabiliyet hususunda vurgulanması önemli olan noktanın, "algı" olduğunun altını çizmektedir. Algı temelinde oluşan inançlar, işgörelenlerin efor, bağlılık ve diğergamlık gibi örgüte sundukları değerlerin karşılığı olarak,

tatmin edici maaş, istihdam garantisi ve buna benzer teşvikler alacağı düşüncesidir (Rousseau, 1990: 390). Dolayısıyla mütakabiliyetin kendisi değil, mütakabiliyet ilişkisinin birey tarafından algılanış şekli, PS'lerin temelini oluşturmaktadır (Rousseau, 1990: 391; Rousseau, 1998: 666; Rousseau, 2001: 534).

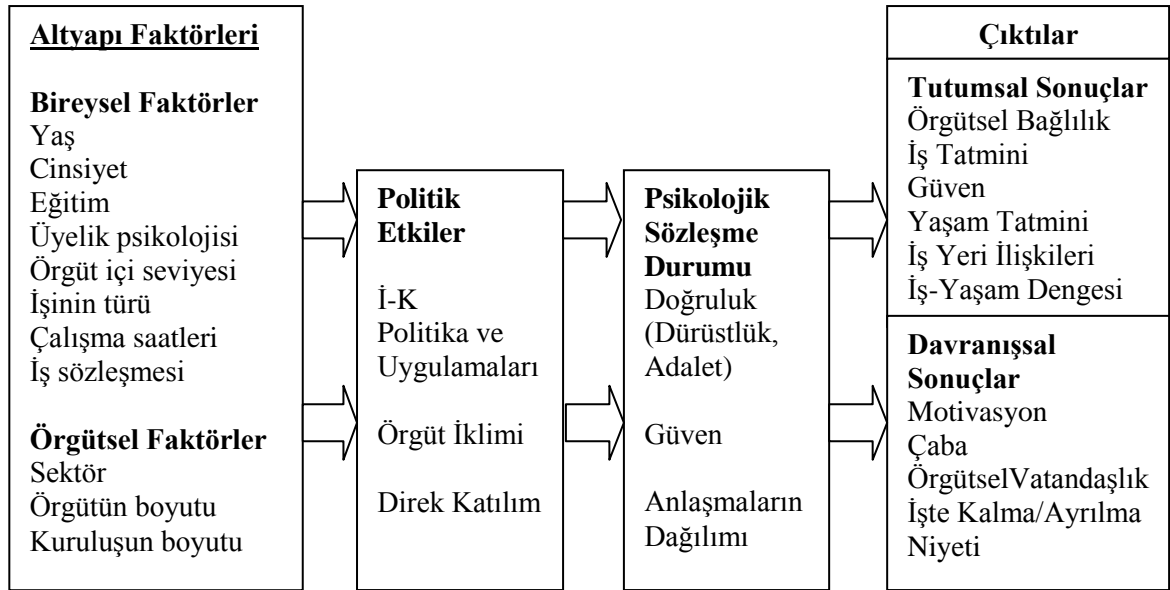
Rotter, Chance ve Phares (1972: 40)'e göre güven ve güvensizliğe ilişkin genel beklentiler davranışın önemli belirleyicileri olabilmektedir. Bir işgören, PS'sine yönelik geliştirdiği beklentilerinin karşılandığını gördüğünde, örgütünün kendini sahiplendiği ve önemli olduğu varsayımlarına gidecek ve neticede işgörenin güven duygusu ve sadakatının artması ile örgütsel bağlılığı da artacaktır (Karcioğlu ve Türker, 2010: 129). Dolayısıyla örgütler, işgörenlerini örgüt içinde tutmak adına çeşitli faaliyetlerde bulunurken, diğer taraftan PS'nin etkin işleminin (olumlu olması) bu çabaları destekleyen bir olgu olduğu varsayılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

İşgörenlerin PS'ye yönelik algılama sürecinde yaşadıkları olumsuzlukların onların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyip endişeye sevk edeceği düşünülebilir. İşgören örgütle arasındaki PS'sinin zeminini şekillendirirken, beklentilerinin karşılanmadığı ya da kendisine verilen sözlerin tutulmadığı izlenimine kapılırsa, motivasyonu düşecek ve zihninde şekillendirdiği sözleşme dağılacaktır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Rousseau, 1995: 112; Robinson ve Morrison, 2000: 529). Sonuç olarak, PS algısı istediği düzeyde gerçekleşmeyen bir işgörenin, örgüte yönelik bağlılık ve güven duygusu tahrip olmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000: 25).

Çağdaş istihdam ilişkilerinin tanımlanması ve anlaşılmasında, PS olgusu gittikçe önemini arttırmaktadır (De Vos vd., 2003: 540; Özgen ve Özgen, 2010: 1). PS'ler, resmi sözleşmelerinin ötesinde, önemli sonuçlar meydana getirebilmektedir (Patrick, 2008: 3). Bir işgören, çalıştığı örgütte kıdemini arttırdığında, örgüt kendisine performansını ve iş kabiliyetini arttıracak eğitim faaliyetleri, terfi olanakları ya da çeşitli fırsatlar sağlayacağına yönelik taahhütlerde bulunabilir (Noe, 1999: 331-332). Sağlanabilecek olan bu olanaklar ve fırsatlar ise ÖP'ye kıyasla düşük eğitim düzeyine sahip Destek personelinin PS algısı için önemli olabilir. Bu bulgulara paralel, Karcioğlu ve Türker (2010: 136)'in bulgularına göre de, işgörenlerin örgüt kademesindeki pozisyonları yükseldikçe, maaşlar, terfiler ile işin öneminin ve özelliklerinin artması, PS uyum algı düzeylerini yükseltmektedir.

Yalnız biçimsel örgüt kanalları vasıtası ile PS inançları oluşmaz. İşgörenlerin tecrübeleri ya da diğer işgörenler ile olan iletişimlerini içeren, gayri resmi (enformel) kanallar PS algılarını etkiler (Dabos ve Rousseau, 2004a). Zira, Kramer'in de (1999) belirttiği gibi, güven olgusu da bir örgüte *-formel-* anlaşma ile değil, ancak sosyalizasyon yoluyla yerleşir ve kurumsallaşır. PS, örgüt içinde öznel beklentiler temelinde olgunlaşsa da örgütlerin yapıları müşterektir. Dolayısı ile PS'ler özünde, işgörenin kendisine muhatap gördüğü örgüt elemanlarından beklentilerini de içerir (Marks, 2001: 455). Genellikle bu örgüt elemanı, işgörenin sıralı yöneticileridir (Levinson, 1963: 378; Rousseau, 1995: 63).

Dolayısıyla DP'nin daha kolektif çalışma yükümlülüğünün yanında, bu yapı içerisinde astın yöneticisine olan güveni de PS algı düzeyi noktasında önem arz ettiği, ilgili literatürden çıkarılabilecek bir husustur. PS'lere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunun, PS'lerin oluşum sürecinde zihinsel modellerden yararlandığını göstermektedir (Rousseau, 2001). Şekil 2.1'de PS'nin oluşum süreci görülmektedir.



Şekil 2.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Kaynak: Guest, D. E. 2006. Employment flexibility and worker well-being: The role of psychological contract? *Swedish Academy of Engineering Sciences*, s.8.

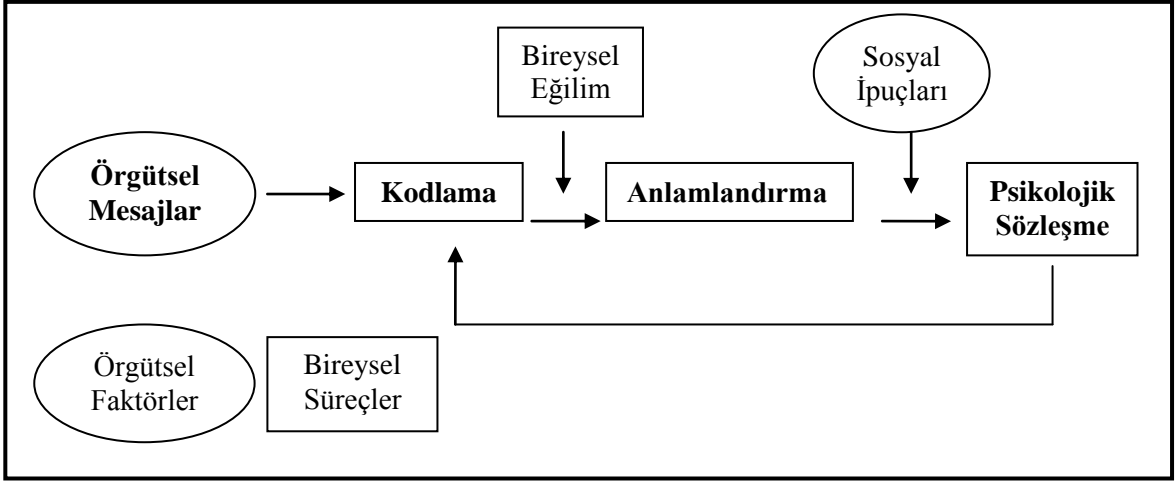
Şekil 2.1 incelendiğinde, PS'nin oluşumunda öncelikli olarak demografik ve örgütsel faktörlerden sonra politik etkilerin temelinde şekillenen işgörenin PS durumu ve buna bağlı olarak sergileyebileceği tutumsal ve davranışsal çıktılar görülmektedir.

Her ne kadar konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar PS'leri istihdam ilişkisine ilişkin oluşturulan zihinsel modeller olarak kabul etse de, çalışanların istihdam ilişkisinin başından başlayarak, bu zihinsel modelleri nasıl oluşturduğuna ilişkin çok az bilgi bulunmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Thomas ve Anderson, 1998; Rousseau, 2001; De Vos vd., 2003; Payne vd., 2008). Bu noktada araştırmacılar, genel olarak PS'lere ilişkin oluşturulan zihinsel modellerde, örgütsel sosyalizasyon sürecinin büyük etkisinin bulunduğunu düşünmektedir (Thomas ve Anderson, 1998; De Vos vd., 2003; Payne vd., 2008).

Sosyalizasyon süreci ise örgüte yeni katılan bireyin üstlendiği role ilişkin gerekli olan tutum ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 1993: 173). Örgütsel faktörler ve politik etkiler yoluyla şekillenen örgütsel sosyalizasyon süreciyle birey, örgüte girişte genel hatlarıyla sahip olduğu PS'sini örgütsel gerçekler çerçevesinde detaylandırmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998: 745).

Diğer taraftan Senge (1990: 18)'e göre insanlar farklı olsa da aynı sistem içine yerleştirildiklerinde benzer sonuçlar üretme eğilimindedir. Sistem perspektifi, önemli sorunları anlamak için bireysel hataların veya kötü şansın ötesine bakmamız gerektiğini söyler. Arzulanan örgütsel çıktılar için bireysel yapıların-kişiliklerin ya da olayların ötesine bakılmalıdır. Ayrıca bireysel eylemleri şekillendiren ve sorunların çıkabileceği muhtemel koşulları yaratan temel yapılara da bakılmalıdır.

Zihinsel modeller çerçevesinde PS'nin oluşum sürecine ilişkin Rousseau (1995) tarafından önerilen model aşağıda Şekil 2.2'de gösterilmektedir. PS'ler, örgütsel mesajların *kodlanması* ve *anlamlandırılması* şeklinde iki süreç aracılığıyla oluşmaktadır. Bu modele göre PS'ler, oluşum sürecinde iki tür temel faktörün etkisi altındadır. Bunlar bireysel eğilimler ve işgörenin çevresinden gelen sosyal ipuçlarıdır.



Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci

Kaynak: Denise M. Rousseau (1995); *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.

Şekil 2.2 doğrultusunda Rousseau (1995), PS'lerin oluşumunda işgörenin örgüt içerisindeki eylemlerinin neler olması gerektiğine ve karşılığında sağlanacak faydalara (vaatlere) ilişkin örgüt tarafından iletilen mesajların etkili olduğunu söylemektedir. Örgütler bu niyetlerini diğer bir ifadeyle işgörenlerine verdikleri vaatleri çeşitli şekillerde gerçekleştirebilmektedir. Bunlar:

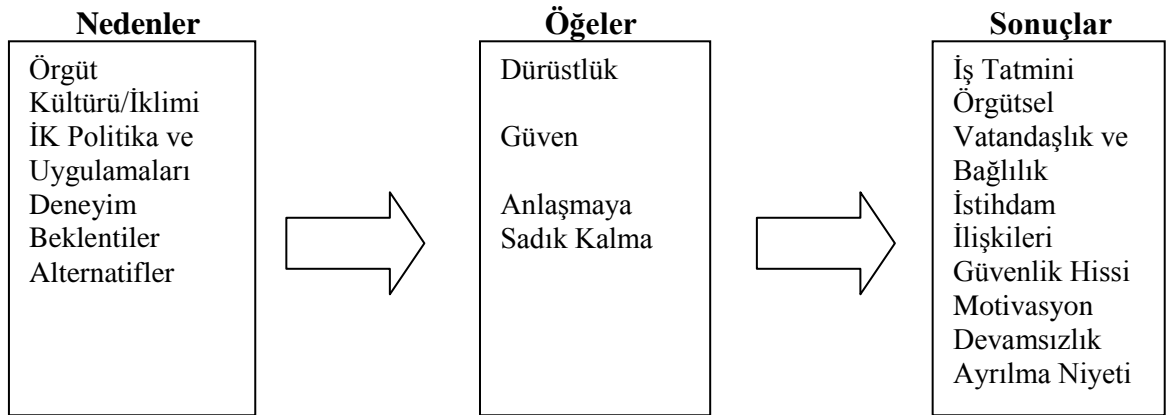
- Açık İfadeler: Üst yönetim tarafından çalışanları geliştirmek amacıyla verilen beyanlar. “Doğru değerlere sahip insanlar ikinci bir şansı hak etmektedir”- Jack Welch, GE-.
- Gözlem: Bir çatışma durumunda bir iş arkadaşına üstü tarafından nasıl davranıldığına çalışan tarafından gözlemlenmesi.
- Örgüt Politikalarının Anlatımı: Yönetmelikler, el kitabı, ücret sistemi ve diğer personel / insan kaynakları temelli yapılar.
- Sosyal Yapılar: Geçmiş tecrübelerle ilişkin verilen referanslar. Bir iş arkadaşının geçmişe ilişkin “Son krizi hatırla, çalışma sürelerini azaltmışlardı fakat kimse işten çıkartılmadı” veya “şimdiye kadar örgütte boşalan pozisyonlara her zaman örgüt içerisinde birileri atanmıştır” şeklinde gerçekleştirdiği söylemler gibi (Rousseau 1995: 36).

Şekil 2.2'e göre PS'nin oluşum sürecinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör ise sosyal ipuçlarıdır. Sosyal ipuçları bir işgörenin örgütsel çevreden (genellikle iş arkadaşlarından) sağladığı bilgilerdir. Sosyal ipuçlarının PS sürecinde üç önemli rolü bulunmaktadır:

- Sözleşmenin oluşumu için gerekli sosyal mesajları sağlama.
- Sözleşmenin koşullarına ilişkin, grubun anlayışıyla uyumlu sosyal baskı unsuru oluşturma.
- Örgüt faaliyetlerinin bireyler tarafından nasıl yorumlanacağını şekillendirmedi (Rousseau, 1995: 39).

Rousseau (1995) tarafından öne sürülen model, PS'lerin, bireyin örgütüne, çalışma arkadaşlarına ve bireysel güdülerine ilişkin sahip olduğu bilgi çerçevesinde oluştuğunu göstermektedir. PS'ler, işgören tarafından algılandığı şekliyle bireysel ve örgütsel faktörlerin bir bileşimi olarak görülmektedir.

Bu doğrultuda her işgören adına kendi PS'sinin özgün olduğu ifade edilebilir (Büyükyılmaz, 2013: 55). Guest ve Conway (2002) ise PS'nin oluşumunu, Şekil 2.3'de görüldüğü üzere üç ana boyut içeren bir süreç şeklinde tasarlamışlardır. Modele göre PS algısını etkileyen neden örgüt ve onun yapısıdır. Bu yapı içerisinde yaşanan deneyimler ve beklentiler bireylerin algı süzgecinden geçtikten sonra, güven, sadakat ya da dürüstlük gibi olguları meydana getirmekte ve bu olgular da iş tatmini, ÖVD, motivasyon gibi çıktılar üretmektedir. Bu çıktılar, örgütsel adalet kavramı ile de yakından bağlantılı olgulardır.



Şekil 2.3. Psikolojik Sözleşme Modeli

Kaynak: Guest, D. E. 1998. Is the psychological contract worth taking seriously?..*Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-654.

Örgütün iklimi, kültürü ve uyguladığı politikaları neticesinde gelişen bireysel deneyimler ve beklentiler, işgörenlerin örgüte yönelik duygularını ve davranışlarını şekillendirir. Örgütsel adalet kavramı, hakkaniyetli ve dürüst kararların örgüt ortamında hakim kılınması ve özendirilmesini kapsar (İşcan ve Sayın, 2010: 196) ve Şekil 2.3’de yer alan altboyutlar ile ilişkili olup “öğeler” ve “sonuçlar”ın bir bakıma temel belirleyicilerindedir. PS öğelerinden olan güven ise PS’de tarafları birleştirici bir öğe olmasından ötürü, önemli bir elementtir. Bu bağlamda, güven algısını şekillendirecek önemli diğer bir husus ise tarafların sözlerini ve yükümlülüklerini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleridir (Karcioğlu ve Türker, 2010: 124). PS öğelerinden üçüncüsü olan anlaşmaya sadık kalma ise mütekabiliyet esaslı sorumlulukları-yükümlülükleri tarif etmektedir (Atkinson ve Cuthbert, 2006: 648). Fakat bir kez oluştuktan sonra algılanan yükümlülükler göreceli olarak durağan olup, değişime karşı direnç gösterirler (Rousseau, 1995).

Beklentiler basitçe, işgörenin işvereninden ne almasını beklediğini gösterir (Wanous, 1977). Bu beklentiler temelinde işveren ile işgören arasındaki güven ise her geçen gün erimektedir ve işgörenler eskimiş PS’lerini sadakat yerine iş güvenliği ile takas etmektedirler (Forret ve Sullivan, 2002: 245). Bu öğelerin sonuçları olarak, yukarıda Şekil 2.3’de görüldüğü üzere öğeler alt boyutlarında güvenin varlığı, olumlu bir istihdam ilişkisi ve buna bağlı olarak işgörenin perspektifinden gerçekleşecek PS algılaması için bir ön koşul olarak karşımıza çıkabilmektedir. Zira sonuçlar kısmında yer alan maddelerin hepsinin olumlu bir PS algısına dayandığını söylemek yalın olmayacaktır.

2.1.5. Psikolojik sözleşme boyutları ve türleri

Psikolojik sözleşmeler yalnızca somut katkı ve teşvikleri değil, aynı zamanda sadakat, bağlılık, iş tatmini ve anlamlı iş gibi işveren ile işgören arasında, istihdam ilişkisi çerçevesinde ortaya konulan soyut boyutları da kapsamaktadır (Taylor, 1996: 11). Diğer taraftan, işlem adaleti, bürokrasi ve rol teorisi ile ilgilenenler, bu soyut boyutlardan birisi olan sorumluluk duygusu (sense of obligation)’nun nasıl oluştuğu ve kuralların, değerlerin ve prensiplerin uygulanmasından nasıl emin olunduğunu anlamaya çalışırlar.

Sorumluluk hissiyatının nasıl oluştuğu ve sürdürüldüğü noktasında iki merkezi kavram bu yolları açıklar: (1) ilişkisel ağlara dayanan ikinci dereceden güven (quadratic trust) ve hissedilen yükümlülüklerin bireysel algılamasına dayanan Psikolojik sözleşme (psychological contracts)’ler dir (Sheppard ve Sherman, 1998: 429). Yukarıda değinilen somut ve soyut kavramlar çerçevesinde Tablo 2.2’de PS’nin iki başlık altında yedi alt boyutunun bulunduğu görülmektedir (Rousseau vd., 1994: 466).

Tablo 2.2. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

	İşlemsel		İlişkisel
Odak	Ekonomik	↔	Ekonomik, Duygusal
Kapsam	Kısmi	↔	Tüm Birey
Zaman Çerçevesi	Kapalı Uçlu, Spesifik	↔	Açık Uçlu, Belirsiz
Oluşum	Yazılı	↔	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Denge	Statik	↔	Dinamik
Alan	Dar	↔	Geniş, Kapsamlı
Somutluk	Genel, Gözlenebilir	↔	Öznel, Anlaşılabilir

Kaynak: Rousseau vd., (1994); “Linking Strategy and HumanResource Practices: How Employee and Customer Contracts are Crated”, *Human Resource Management*, 33(3):466; Rousseau (1995);Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements,*Sage Publications, Thousand Oaks*, California, USA.

Yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalardan birisi de PS’yi iki faktör altında (işlemsel ve ilişkisel) değerlendiren Rousseau’ya aittir (Morrison ve Robinson, 1997; Aselage ve Eisenberger, 2003; Rousseau, 2004; Grimmer ve Oddy, 2007; Richard vd., 2009). Tablo 2.2’de yer alan alt boyutlar birlikte bütünsel bir boyut haline gelmekte ve bu bütünün uç kısımlarında, PS’lerin işlemsel ve ilişkisel şeklinde tanımlanan temel boyutları yer almaktadır.

Bu bağlamda, işlemsel sözleşmelerin odağı ekonomik ilişki ile değerlendirilirken, ilişkisel sözleşmelerin odağı duygusal ilişkiler temelinde değerlendirilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994: 95). Tablo 2.3’de PS’nin gerçekleşmesi kapsamında işveren ve işgören yükümlülükleri sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.3. Psikolojik Sözleşme Sınıflandırmaları (Türleri)

İşveren Yükümlülükleri: İşlemsel	İşveren Yükümlülükleri: İlişkisel	İşgören Yükümlülükleri: İşlemsel	İşgören Yükümlülükleri: İlişkisel
Terfi	Eğitim	Takdir	Fazla Mesai
Yüksek Ödeme	İş Güvenliği	Transfer	Sadakat
Adil Ödeme	Gelişim	Rakip Desteğinin Olmaması	Ekstra Rol Davranışı
	Destek	Hak Koruma	

Kaynak: Rousseau, D.M. 1990. New hire perception of their own and their employer's obligations. A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.

Tablo 2.3'de Rousseau (1990)'un ilişkisel ve işlemsel PS'yi kategorize ettiği çalışması incelendiğinde, PS'nin ilişkisel alt boyutlarının gerçekleşmesi için öncelikle işveren ve işgören arasında güven duygusunun oluşumunun gerekliliği gözükmektedir. Çünkü tabloda yer alan ve işgörene sağlanacak olan bu altboyutların işverene zaman ve maliyet yükleyeceği ve güvenilmeyen bir işgörene günümüzün yoğun rekabet ortamında bu imkanların sağlanmayacağı açıktır. İlişkisel psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının tamamen gerçekleşmesinin ise istihdam ilişkisi çerçevesinde zamanla oluşabileceği düşünülebilir. Çünkü sadakat ve ekstra rol davranışı gibi güven olgusuna yapı taşı olan kavramlar, derin bir bağımlılığın oluşması için zamana ihtiyaç duyar (Rempel vd., 1985; Sheppard ve Tuchinsky, 1996a).

Her ne kadar bireysel olarak düşünüldüğünde, PS'lerin her birey için kendine özgü bir detayı bulunsa da PS'ler içerisinde işgörenlerin ve işverenlerin karşılıklı ilişkilerini ortaya koyabilen genel yapılar (yönetmelikler, teşvikler, ödüller vb.) da bulunmaktadır (Rousseau, 1995: 91). Araştırma kapsamında bu genel yapılar üniversite de ÖP için paralel hiyerarşiler³ olurken DP için dikey hiyerarşi yönetmeliği altında işlemektedir. Diğer taraftan araştırmanın bulgular bölümünde ele alınan Tablo 5.41'de mavi ve beyaz yakalılara göre değişebilen işe yönelik en önemli boyutlar, ÖP ve DP arasında ilişkisel ve işlemsel PS algılarını farklılaştırması mümkündür. Örneğin, işlemsel PS altında yer alan

³ **Şekil 2.7.** Mintzberg Profesyonel Bürokrasi Paralel ve Dikey Hiyerarşi

terfi ve yüksek ödeme altboyutlarının, mavi yakalılar için işe ilişkin en önemli boyut olan iyi ücret temelinde ilişkilendirilmesi mümkün iken, ÖP perspektifinden ilişkisel PS altında yer alan eğitim (konferans, seminer vb) boyutu, özel yeteneklerimi geliştirebilmek için fırsata sahip olmak önceliği ile ilişkilendirilebilir.

Rousseau ve McLean Parks (1993: 36)'ın geliştirdiği hipoteze göre, işgörenin örgütü ile olan PS'nin ihlal edildiğini algılaması, işgörenin iş performansının düşmesiyle sonuçlanmasının yanında, değişik alanlarda örgüte olan katkılarını da azaltacağı yönündedir. Buna ilaveten, iş süreçleri ve teknolojilerin belirsiz ya da formalize edilmesi zor olduğunda, iş performansını belirlemede ilişkisel sözleşmelerin işlemsel sözleşmelere kıyasla daha önemli olduklarını ileri sürmektedir.

Kickul ve Lester (2001) ise PS kapsamında yer alan yükümlülükleri farklı bir bakış açısı ile içsel ve dışsal olarak sınıflandırmaktadır. Bu çerçevede PS'lerin içsel bileşenleri, çalışan tarafından gerçekleştirilen işin doğası veya yapısıyla doğrudan ilişkili maddeleri (yaratıcı olabilme özgürlüğü, zorlayıcı iş koşulları gibi), dışsal bileşenleri ise işin yerine getirilmesiyle ortaya çıkan sonuçlarla ilgili maddeleri (ücret, ödüllendirme gibi) kapsamaktadır (Kickul ve Lester, 2001: 194). Bu noktada PS'lerin içsel ve dışsal bileşenlerinin, PB içinde ÖP ve DP birimlerinde farklılaştığı düşünülebilir.

İşgören ile işverenin karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin varsayımları, örgütsel davranış ve insan kaynakları yazınında iyi bilinen düşüncelerdir (Grimmer ve Oddy, 2007: 154). İşlemsel psikolojik sözleşmeler geleneksel istihdam sözleşmelerinin içerdiği, ücret anlaşmaları, hastalık izinleri ve tatil dönemleri gibi istihdam şart ve koşullarını içeren sözleşmelerdir (Guest, 1998:653).

“Emek ve ücret bağlamında adaletli ilişki” şeklinde tanımlanan ve özü ekonomik ilişkiye dayanan işlemsel sözleşmeler, açık şekilde belirlenmiş, vadesi kısa, ucu kapalı ve işgörenin örgütüne vereceği katkılar neticesinde elde edeceği iktisadi faydalara odaklanan sözleşme tipidir. Tipik olarak işlemsel sözleşmeler aşağıdaki koşulları içermektedir:

- Temel teşvik edici faktör olarak belirlenmiş ekonomik koşullar (ücret artışı gibi).
- İşe ilişkin sınırlı çalışan katkısı (bireyin göreceli olarak daha az çalışması, duygusal olarak işe ilişkin sınırlı sorumluluk duyması gibi).
- Belirli süreli istihdam (mevsimlik istihdam, bireyin mevcut işinde en fazla 2 veya 3 yıl çalışması gibi).
- İyi tanımlanmış koşullar ile sınırlandırılmış bağlılık (sendika sözleşmesi gibi).
- Sınırlı esneklik (sözleşmeye ilişkin değişim, yeniden müzakere gerçekleştirilmesi ile mümkündür).
- Var olan becerilerin kullanımı (gelişim olanakları sınırlıdır).
- Herkes tarafından kolayca anlaşılabilen açık sözleşme koşulları (Rousseau, 1995: 91).

İşlemsel sözleşme, örgütte birimlerin gereksinimlerini karşılayacak nitelikteki işgörenlerin örgüte katılmasını hedeflemektedir. Bu tip sözleşmelerde işgörenler, örgüt vatandaşı şeklinde hareket etmekten ziyade ücret ve çıkarları temelinde hareket etmektedir (Yılmaz, 2012: 27). Herriot ve diğerleri (1997)'nin ileri sürdüğü argümana göre de işlemsel psikolojik sözleşme ücret, çalışma koşulları, kişiler arası dolaylı ve doğrudan ilişkiler ve ast-üst ilişkilerinin düzeyi gibi unsurlardan oluşan hijyen faktörleri (Herzberg vd., 1959) şeklinde işlemekte ve bu faktörlerin tam olarak sağlanmaması işgörenin ilişkisel PS geliştirmesini engellemektedir.

İşgörenler, örgütlerinden farklılaşan çalışma şartlarına dönük kabiliyet kazanmaları için eğitim ve kişisel gelişim olanağının sağlanmasını beklentisi içerisinde olurlar. Beklentilerin yerine getirilmesi ile de işgörenlerin, liyakat sahibi ve tatmin olma hissiyatı neticesinde güven duyguları ve örgütsel bağlılıklarında artış gözlemlenir (Yılmaz, 2012: 12).

PS'nin diğer bir alt boyutu olan İlişkisel psikolojik sözleşmeler ise sosyal mübadele temelinde, iktisadi ve iktisadi olmayan menfaatleri içeren bir ilişkinin tesis edilmesi ve sürdürülmesi algısına dayanan açık uçlu sözleşmeler (Yılmaz, 2012: 27) olup sosyo-duygusal faktörlerin (örn. sadakat ve destek) değişimi üzerine kurulu yükümlülükler ile ilgili inançları da karakterize eder (Grimmer ve Oddy, 2007: 155). Diğer bir ifade ile İlişkisel psikolojik sözleşmeler, işgörenlerin işin gereklerine uygun yetenekleri kazanıp uzun vadeli kariyer planlaması yapabilmesi için işverenlerin bu eğitim ve planlamayı kapsayacak şekilde işgörenleri ile uzun vadeli bir ilişkiye odaklanmasıdır (Rousseau ve

Wade-Benzoni, 1994; Rousseau, 1995). Genel olarak İlişkisel psikolojik sözleşmelerin sahip olduğu koşullar ise aşağıdaki gibidir:

- Ekonomik mübadeleye ek olarak duygusal bağlılık (örgütsel destek, ailesel yaşamın önemli tutulması vb.).
- İlişkilerin bireyin bütün yönlerini kapsar şekilde oluşumu (büyüme, gelişim vb.)
- Belirsiz süreli istihdam (bireyin örgütten ayrılışına ilişkin herhangi bir süre kısıtının olmaması).
- Hem yazılı hem de yazılı olmayan koşullar (sözleşmeye ilişkin bazı koşulların zamanla oluşması).
- Dinamik ve kolayca değişebilir sözleşme koşulları
- Kapsamlı sözleşme koşulları (sözleşmeden hem bireyin kişisel hayatı hem de ailesel hayatı etkilenmektedir).
- Öznel ve örtük olarak anlaşılabilirlik (sözleşmeye taraf olmayan üçüncü kişiler için bilinmesi zor koşullar) (Rousseau, 1995: 92).

Rousseau (1995), McFarlane ve Tetrick (1994)'e göre güven kavramı sadece ilişkisel (relational) sözleşmeler içerisinde mevcudiyetini sürdürebilmektedir. İşgörenler, örgütlerin sunabileceği kariyer olanakları ile kendi tasarladıkları kariyer planlarının uyumuna bağlı olarak çeşitli beklentiler içerisinde olabilmektedir. Şayet beklentilerin uyumu durumunda, işgörenlerin örgüte yönelik kuvvetli duygusal bağlılık geliştirmeleri söz konusu olabilir (De Vos vd., 2003). Bu çeşit bir bağlılıkta, ÖG için ön koşullardan biri olarak düşünülebilir. Atkinson (2007)'de İlişkisel ve İşlemsel PS ile güven arasında pozitif ve anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır.

İşlemsel sözleşmelere odaklanan işgörenler, kariyere dönük ve hali hazırdaki görevini bir basamak olarak düşünürken, işini uzun dönemli görenler ilişkisel sözleşmeleri içselleştirirler (Yılmaz, 2012: 11). Büyükyılmaz (2013: 252)'in Türkiye'de yer alan üniversitelerde görevli akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre de PS'nin ihlali durumunda, işlemsel faktörlerden ziyade ilişkisel faktörlerin etkisi görülmektedir.

İlişkisel sözleşmelerin gerçekleşmesi ile işgören, işverenin yanında olduğunu ve işinde gelişme sağladığını düşünür ve örgütsel aidiyet hissiyatı artar (Rousseau, 1995: 7-8). Ayrıca bu tip sözleşmelerin kapsadığı dönem uzun olmakla birlikte, taraflar bu

sözleşmelere sadık kalmanın öneminin farkında olur (Yılmaz, 2012: 27). Psikolojik sözleşmelerin içerisinde oluşan değişimlerin gerekçelendirilmesinde; örgüt yapılarının yataylaşması, kıdem hususundaki çeşitli değişimler ile örgütlerin işgörenlerine verdikleri iş güvencesi imkanlarının azalması faktörleri ortaya atılmaktadır (Noe, 1999: 331-332). Günümüzde, PS’de ki farklılıklar paralelinde, işgören görünüşü de değişmekte, iş yerinden çalışmama, bürokratik kontrol dışında kalma ve kısa mesai saatlerine bağlı sözleşmelere dayanan bir işgören grubu oluşmaktadır. Neticede, işgörenlerin işlerine dönük bağlılıkları yükselmekte fakat örgüte yönelik bağlılıkları düşmektedir. (Forret ve Sullivan, 2002: 250).

İşgörenlerin çabalarını, işlerinde başarı göstermeye adanması ve örgütün hedeflerine sıkı şekilde bağlanması, örgütün işgörenlerinin PS’lerini gerçekleştirebilme kabiliyetine bağlıdır (J. Li vd., 2016: 1). İlişkisel ve işlemsel sözleşmeler arasındaki ayrımı ortaya koymayı amaçlayan çeşitli uygulamalı çalışmalar da bulunmaktadır (Rousseau, 1990; Millward ve Hopkins, 1998; Janssens vd., 2003). Bu çalışmalarda ortaya konulan ortak sonuç, PS’nin bir düzlem olarak algılandığında, bu düzlemin bir ucunda işlemsel, diğer ucunda ise ilişkisel sözleşmelerin bulunduğudır. Sonuç olarak, işlemsel sözleşmeler için durağan, ilişkisel sözleşmeler için dinamik ve gelişen sözleşmeler olduğu söylenebilir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155).

2.1.6. Psikolojik sözleşme ihlali ve güven kaybı

PS ihlali, PS’lerin işgörenlerin duygu, davranış ve buna bağlı tutumlarını örgütsel ortamda ne yönde şekillendirdiğini anlamının ana unsuru olarak, PS kuramında temel taşlardan biridir (Conway ve Briner, 2005: 63). PS’ler, vaatlerin hangi durumları kapsadığına ilişkin bireysel inançlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, PS’nin ne olduğu, ihlal edilip edilmediği ve ihlal edilmesi durumunda ne tür tepkilerin ortaya çıkacağı konularında bireysel algılar önemli bir rol oynamaktadır (Ho vd., 2004: 277).

PS yazınında ihlal ve şiddet kavramları arasına eş anlamlı değerlendirilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). İhlal; işgörenin söz verilenlere dayanarak yaptığı düşünsel hesap sonucu elde ettiklerini tanımlamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Diğer bir ifade ile işgören, kendisine sözü verilen ile lehinde gerçekleşenler arasında bir uyumsuzluk olduğunu ortaya koymaktadır. Zhao ve diğerleri (2007) PS ihlalini, verilen taahhüdün gerçekleşmemesinin algılanması ve PS şiddetini, ihlal oluşumu sonrasında

işgören tarafından ortaya konulan davranış ve duygu tepkileri olarak betimlemektedir. Bu noktadan hareket ile belirli hususlarda kendisine birtakım sözler verildiği, lakin bu sözlerin kapsadığı eylemlerin yerine gelmediğini algılayan işgören bu durumu PS ihlali olarak düşünmektedir (Kiefer ve Briner, 2006: 204).

Örgütler, işgörenlerinin yüksek örgütsel bağlılık sergilemeleri için onların PS'sini bilmek ve gerekliliklerine göre davranmak durumundadırlar (Karcioğlu ve Türker, 2010: 133). Tanımlar incelendiğinde, PS ihlalinin genel olarak, PS'nin gerçekleşme düzeyine ilişkin, işgörenin düşünsel hesabı sonucu beliren zihinsel bir tecrübeye işaret ettiği söylenebilir. Yani ihlal, sözleşmenin gerçekleşmesi olgusunun zıttı bir olgudur (Büyükyılmaz, 2013: 64). Dolayısıyla sözleşmede herhangi bir ihlalin yaşanmaması, gerçekleşmiş bir PS'yi ifade etmektedir (Tyagi ve Agrawal, 2010: 385).

Ihlal (breach) kavramı, PS kavramının kendisi gibi öznedir, biçimsel sözleşmeden çok algılara dayanmaktadır ve açık veya örtük şekilde ortaya konulan vaatlerle yakından ilişkili durumdadır (Robinson ve Morrison, 2000: 526; Coyle ve Kessler, 2000: 905; Conway ve Briner, 2005: 64). Diğer bir ifadeyle, PS'ye ilişkin koşullar gibi ihlal durumunda öznedir ve bakanın gözünden gördüğü gibidir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Rousseau, 1995: 112). Dolayısıyla yükümlülüklerle ilişkin algılar gibi, PS ihlali de bireysel bir algıyı ifade etmektedir. Bunun bir sonucu olarak ise PS'nin ihlalinde işlemsel sözleşmelerden ziyade ilişkisel sözleşmeler etkilenmektedir (Grimmer ve Oddy, 2007: 153).

Yapılan araştırma bulguları, PS ihlali algısı ile düşük seviyede örgütsel güven ve örgütsel bağlılık noktasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Grimmer ve Oddy, 2007: 153). Güvenin ihlali PS'nin ihlalinin anlamada anahtardır (Atkinson, 2007). Conway ve Briner (2005)'e göre PS ihlali, olumsuz işgören çıktılarını açıklamada anahtar kavramlardan biridir. Daha önce gerçekleşen araştırmalar, PS ihlalinin yoğunlaşan örgütsel kinizm (Bashir ve Nasir, 2013), azalan örgütsel vatandaşlık davranışı (Shih ve Chuang, 2013), daha az işe adanmışlık ve iş tatmini (Lambert vd., 2003), daha az örgütsel bağlılık (Conway vd., 2011) ile artan örgütten ayrılma niyetine yol açtığı (Dulac vd., 2008) ilişkilerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla PB örgüt yapılanmasında, özellikle DP içerisindeki işgörenlerin, resmi görev tanımlarının ötesine geçen biçimsel olmayan davranışlar (ÖVD vb.) (Organ, 1988) sergilemekte çekingen davranacakları düşünülebilir.

Güven, istikrarlı bir sosyal ilişki için gerekli bir bileşendir (Blau, 1964; Simmel, 1978). PS ihlalinin arttırdığı olumsuz etkiler, örgüt içinde güveni azaltmaktadır ve örgüte olan yükümlülüklerin daha az yerine getirilmesi de işgörenin örgütüne daha az yardım etmesi sonucunu doğurmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 497). Dulac ve diğerleri (2008)'nin gerçekleştirdikleri görgül çalışmada da PS bozulma duygusu ile duygusal bağlılık ve örgüte güven arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

Shore ve Tetrick (1994), değişen çalışma ortamında algılanan kontrol ve öngörülebilirliğin artması yoluyla PS stresinin azaldığını ileri sürmektedir. Devamlı stresli durumlar ve talimatlar ile vazife icra eden DP için biçimsellik kavramı, örgütsel yapı içerisinde rol stresini azaltabileceğinden PS'nin karşılanması noktasında önemli bir kavram olduğu düşünülebilir. Bu düşünceden hareketle, PS'nin ihlal edilmesi işgörende stres ve kaygıya, tatminsizliğe ve adaletsizlik algısına yol açacağından, PS'nin gerçekleşmemesi, gerçekleşmesine (fulfillment) nazaran daha fazla etkiye sahiptir (Conway vd., 2011).

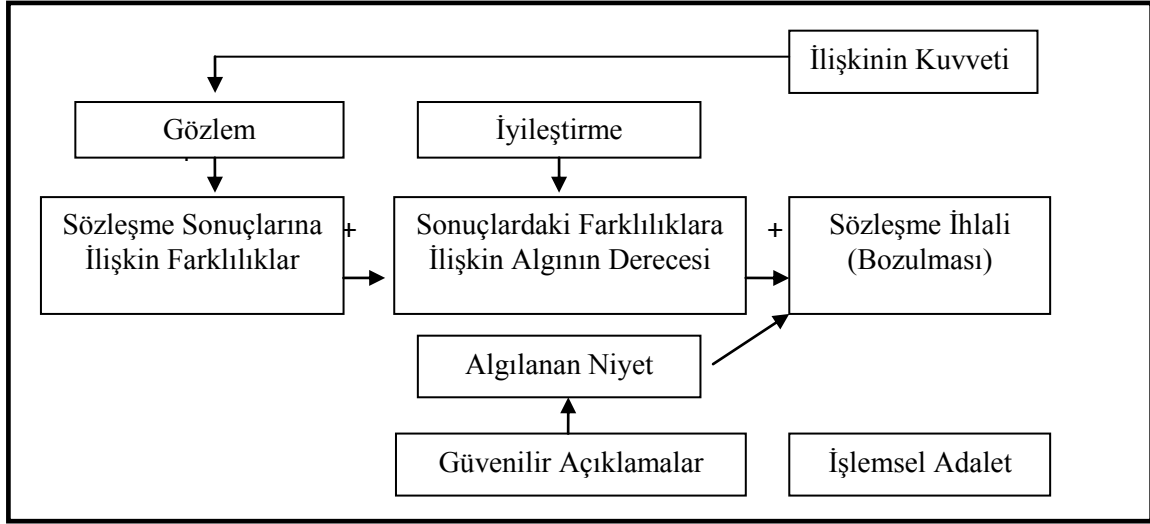
Tarafların sorumluluklarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin değerlendirilmesi sürecinde, sözleşme içinde boş kalan alanların olduğu neticesine varılırsa, "PS'nin ihlali" söz konusu olmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Bu bağlamda Morrison ve Robinson (1997: 240), PS ihlalinin belirleyicisi olarak bireyin, tarafların katkılarına ve vaatlerine ilişkin algısını yansıtan bir denklem formüle etmiştir.

$$\frac{\text{Örgütün sağladığı faydalar}}{\text{Örgütün vaat ettiği faydalar}} \longleftrightarrow \frac{\text{Bireyin sağladığı faydalar}}{\text{Bireyin vaat ettiği faydalar}}$$

Yukarıdaki denkleme göre, işgören örgütün vaat ettiği yükümlülükleri gerçekleştirme oranı ile kendi vaat ettiği yükümlülükleri gerçekleştirme oranını kıyaslamaktadır. Denklemin sol tarafındaki oranın, sağ taraftaki orana göre daha düşük algılanması durumunda işgören sözleşme ihlali olduğunu düşünmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 241).

Rousseau (1995: 118)'ya göre PS ihlali, beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farklılığın algılanması ile başlamaktadır. Fakat algılanan tüm farklılıkların ihlal durumunu ortaya çıkarması da beklenmemektedir (Büyükyılmaz, 2013: 74). Diğer taraftan çoğu zaman örgüt lehine ihlal edilen PS'de, işgörenin yapacağı herhangi bir ihlal, işverenin işgörene dönük tutumlarında değişikliğe yol açmaktadır (Tüz ve Altıntaş, 2001: 720).

Ayrıca gerçekleşmiş görgül çalışmalar, genel olarak işgörenlerin yarısından fazlasının PS'lerinin en az bir boyutuna yönelik ihlal algısı yaşadığını ortaya koymaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 66). Rousseau (1995) tarafından PS ihlalinin oluşumundaki dinamikleri ortaya koymayı amaçlayan model ile bu süreç aşağıda Şekil 2.4 vasıtasıyla daha iyi anlaşılabilir.



Şekil 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşumundaki Dinamikler

Kaynak: Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations*. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 118-153.

Bu noktada Rousseau, birey tarafından sözleşme sonuçlarına ilişkin algılanan farklılıkların, sözleşme ihlali olarak görülmesinde etkili olan faktörleri gözlem, algının derecesi ve ilişkinin kuvveti olarak belirlemiştir. Aşağıda bu kavramlara değinilmektedir:

- **Gözlem:** Diğer işgören davranışlarının incelenmesi sonucu elde edilen dolaylı bilgileri ifade etmektedir.
- **Farklılıklara İlişkin Algının Derecesi:** Sahip olunan PS'nin sonuçlarına ilişkin algılanan farklılıkların derecesi, işgörenin bu durumu sözleşmesinin ihlali olarak algılayıp algılamadığını belirleyen önemli faktörlerden birisidir.
- **İlişkinin Kuvveti:** Örgüt içindeki işgörenler arasındaki ilişkinin kuvveti, sonuçlardaki değişikliklerin ihlal algısı olarak değerlendirilmesinde önemli faktörlerden biridir (Büyükyılmaz, 2013: 74).

İhlal edilen bir Psikolojik sözleşme, örgüt içerisinde çeşitli unsurları içermektedir. Aşağıda bu unsurlar maddelenmiştir:

- Eğitim ve Geliştirme: Söz verilen eğitim olanaklarının yetersiz kalması veya işgörelere hiç sunulmaması.
- Verilen Maaş: Sözü verilen maaşlar ile işgörelere verilen maaşların örtüşmemesi.
- Ödüllendirme: İkramiyelerin veya terfilerin planlanan yönde yerine getirilmemesi.
- İşin Kapsamı: İşverenlerin, gerçekleştirecek işler ya da görev alınacak birimler hususunda işgörelere doğru bilgi vermemesi.
- İş Güvenliği: Beklenen iş güvenliği düzeyinin gerçekleşmemesi.
- Geribildirim: Geribildirim ve tekrar değerlendirme hususunda eksik kalınması.
- Değişim Yönetimi: İşgörelerin işlerini yaparken kullanacağı malzemeler hususunda işgörelenden habersiz değişikliğe gidilmesi ya da bu konularda kararlara katılımlarının sağlanmaması.
- Sorumluluk: İşgörelere sözü verilen yükümlülüklerin eksik kalması.
- İşgörelere: İşverenlerin, örgütteki başka işgörelere zanaatleri, itibarları ya da iş yapma usulleri gibi hususlarda, işe yeni başlayan işgörelere doğru bilgiler vermemesidir (Robinson ve Rousseau, 1994: 256).

Sturges ve diğerleri (2005: 821) ise PS'nin olumlu sonuçlarını maddelerken, işgörelere esneklik imkanının tanınması sonucu, taraflar arasındaki bağın duygusal yönde gelişmesine ve dolayısıyla otoriteyi yumuşatmasına yol açtığını belirtir. Ayrıca dinamik örgütler olarak okullar da kişiler arası ilişkiler yoğundur ve bunun bir sonucu olarak çatışma ortaya çıkabilir. Güvenilir okul yöneticileri ise çatışmayı objektif bir biçimde yatıştırabilirler (Scarborough, 2005: 92). Öte yandan, tarafların birbirlerine karşı sorumluluklarını yeterli ölçüde gerçekleştirmemesi sonucu doğan başarısız sonuçlar, işgörelere arasındaki ilişkinin kalitesini bozabilir. PS'lere ilişkin gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, genel olarak algılanan PS ihlali sonucunda olumsuz olarak etkilenen tutum ve davranışlar Tablo 2.4'de özetlenmektedir.

Tablo 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkileri

Araştırmacı	Bağımlı Değişken	Korelasyon	Örneklem
Robinson ve Rousseau (1994)	Güven	-0,79	128
	İş tatmini	-0,76	
	İşte kalma niyeti	-0,41	
Robinson (1996)	İşverene duyulan güven	-0,29	125
	İşte kalma niyeti	-0,39	
	Sivil erdem (ÖVD)	-0,25	
	Performans	-0,18	
Zhao vd., (2007)	Sözleşme bozulma duygusu	0,52	51 çalışma (meta-analiz)
	Güven kaybı	0,65	
	İş tatmini	0,54	
	Örgütsel bağlılık	0,38	
	İşten ayrılma niyeti	0,42	
	Personel devri	0,06*	
	ÖVD	0,14	
	Performans	0,24	
Dulac vd. (2008)	Sözleşme bozulma duygusu	0,72	152
	Duygusal bağlılık	-0,34	
	Güven	-0,45	
	İşten ayrılma niyeti	0,57	

Kaynak: Büyükyılmaz, (2013: 82-83)'den derlenmiştir. Büyükyılmaz, O. 2013. Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi. *Doktora Tezi*. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Zonguldak. * İlişki anlamsız

“Fenomen oluşturma” özünde iki farklı işlem gerektirir; birincisi, bir şeyin görgül varlığını tespit etmek, ikincisi ise fenomeni teori geliştirme ve görgül araştırma için yeterince açık ve sınırlı terimler ile tanımlamaktır (Merton, 2010: 33). Tablo 2.4 incelendiğinde, akademik personel açısından genel olarak PS ihlalinin güven, ÖVD ve iş tatmini gibi fenomenleri etkilediği görülmektedir.

PS ihlali algısı, işgörenin güven kaybı, duygusal bağlılık ve işte kalma niyetine olumsuz tesir edebileceği gibi bu sonuçlar örgütlerin çeşitli konularda başarısını da etkileyebilir. Mao ve diğerleri (2008)'e göre PS ihlallerinin önlenmesi, örgüt ve işgören arasındaki yanlış anlaşılımların ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Bu amaçla da örgüt tarafından uygulanması gereken çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibidir:

- İdeolojik yanlış anlaşımaların önlenmesi: İşletmeler işgören odaklı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.
- Bireylerarası algısal farklılıkların ortadan kaldırılması: İşletme içinde iyi bir iletişim mekanizması oluşturulmalıdır.
- İşgören eğitimi ve gelişimi konusundaki farklılıkların ortadan kaldırılması: İşletme yönetimi etkin bir eğitim ve terfi mekanizması geliştirmelidir.
- Karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin yanlış anlaşımaların önlenmesi: İşletme yönetimi işgören memnuniyetine birincil önemi vermeli ve sürekli yükseltmeye çabalamalıdır.
- Katılım ve güçlendirme konusundaki yanlış anlaşımaların önlenmesi: İşgörenler ve yöneticiler karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmelidir (Mao vd., 2008: 28).

PS ihlalini, araştırmanın bir grubunu oluşturan ÖP perspektifinden ele alacak olursak; örneğin bir üniversite, öğretim üyelerine akademik özgürlük gibi çeşitli statü veya ayrıcalıkları tanımıyor ve bu kimselerin keyfi yetkiye baş eğmesini istiyor ise, psikolojik anlaşmayı kendi yönünden ihlal ediyor demektir. Bu ihlalin bir sonucu, anlaşmanın değişik bir biçimde yeniden tanımlanması olabilir. Şöyle ki öğretim üyeleri kendi rollerini değişik bir şekilde tanımlayıp, örgüte karşı duydukları ahlaki sorumluluk duygusunun yerine hesapçı bir tutum geliştirebilirler (Schein, 1976: 57). ÖP’de hesapçı bir tutumun gelişmesi ise ders, büro saati veya tez danışmanlığı gibi hususlarda özverisiz bir tutumun, örgüt faaliyetlerine yansması şeklinde kendini gösterebilir.

Sonuç olarak ihlal algısının, bireyin neleri yükümlülükler çerçevesinde algıladığı ile örgütsel realiteler arasındaki tutarsızlığın bilişsel bir değerlendirmesi olduğu sonucuna varılmaktadır (Petersitzke, 2009: 41).

2.2. Örgütsel Güven

Bu bölümde sırasıyla, güven kavramı, kişiler arası ilişkilerde güven ve boyutları, güvenin sınıflandırılması, örgütsel güven ve oluşumu ile örgütsel güven türleri kavramları ele alındıktan sonra son olarak örgütsel güvenin önemi ve örgüte katkılarına değinilecektir.

2.2.1. Güven kavramının tanımı

Güven kavramı tanımlamaları farklı disiplinlerden beslenerek olgunlaşmıştır. Güvene ilişkin yazın devamlı gelişmekte olup yönetim teorisyenlerinin yanında ekonomistler, psikologlar ve sosyologlar tarafından da ele alınmaktadır (Hosmer, 1995; Mayer vd., 1995). Yönetim perspektifinden güven; mekanik örgüt sistemlerinin, enformel sistemleri hesaba katmamaları (Sargut, 1994: 88) neticesinde, sadece klasik tanımlamalar vasıtasıyla, örgüt içerisinde güven kavramının gelişimini örgüt hiyerarşisi kapsamında tanımlamaya yol açmıştır. Bu durum, örgütün dinamikliği noktasında büyük önem arz eden enformel örgüt sisteminin göz ardı edilmesi gibi bir değerlendirme noksanlığına sebebiyet vermiştir. Fakat bir bütün olarak bakıldığında örgüt, karşılıklı bağımlılık ve ilişkiler ağı ile örülmüş formel ve enformel unsurların bir tezahürüdür ve güven bu ilişkiler ağını ören ana bileşenlerden biri olarak değerlendirilmelidir.

Sheppard ve Sherman (1998: 422)'e göre de güven, ilişkinin doğasında olan karşılıklı bağımlılığın (interdependence) derinliği ve türüne dayalı şekillenen riski kabul etmektir. Hiyerarşi ve bürokrasi yalnızca işlevselliği kurmanın ötesinde, aynı zamanda sosyal ilişkiler de kurar, yani insanları birbirleriyle belirli ilişkilere sokar (Diefenbach ve Todnem, 2012: 2). İşgörenler de örgütleriyle olumlu ve olumsuz duygusal ilişkiler kurarlar. Dolayısıyla bu ilişkiler bir zamanların ideal modeli olarak kabul edilen bürokratik örgütlerde, kuralların belirliliğiyle sağlanan güvenin mekanik görüntüsünü de etkilemektedir.

Günümüz örgütlerinde güven kavramı, işgörenler arasında sinerji oluşturacak biçimde, ilişkisel bir zemin temelinde meydana getirilmeye çalışılmaktadır (Erdem, 2003: 155). Weber'in ortaya koyduğu bürokrasi teorisi esasında ÖG bakımından günümüz örgütlerine birtakım sorunlar doğurmuştur. Örgütlerde uyulacak kuralların sayısının fazla olması ve ayrıntı içermesi, işgörenlerine girişkenlik/sorumluluk alma imkanı tanımayan veya esnemeyen bir karakteristik sergilemesi neticesinde, işgörenlerin birbirlerine ve yöneticilerine dönük güven duygusu oluşturma ve geliştirmesine engel teşkil etmektedir (Asunakutlu, 2001: 9). Fakat Profesyonel bürokrasi içerisinde kişiler arası bağlar, kuvvetli motive edici güçlerdir (Cheng, 1990: 189).

Güven kavramının genel olarak bilindiği düşünülse de içeriğinin ortaya konulması ya da tarif edilmesi güç olan kavramlardan biridir (Eğerci, 2009: 55). Güvenin önemi

üzerinde bir mutabakat sağlansa da tanımlanması hususunda fikir birliği azdır (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995). Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için farklı alanların bakış açılarından güven kavramı tanımlamaları Tablo 2.5’de görülmektedir.

Tablo 2.5. Bigley (1996)’ in Örnek Güven Tanımları

Yaklaşım	Yazar	Özellikleri
Yapısal	Rotter (1980)	Genel inanış olarak, sözcüklerin, vaat edilen sözlerin veya bireylerin ifadelerinin güvenilir olabilme olasılığıdır.
Rasyonel (Akılcı)	Hosmer (1995)	Bireylerin davranışlarının ahlaki temeller üzerinde şekilleneceğine dair beklentidir.
Davranışsal	Deutsh (1958)	Tarafların karşılıklı saldırıya/eleştiriye açık olması ile güvenli davranış artar.
Sosyolojik	Zucker (1986)	Güven, mütekabiliyet esaslı ilişkilerde müşterek olarak çeşitli beklentiler seti içerir.

Kaynak: Bigley, G.A. 1996. Follower trust in the leader at work: Concept development, behavioral antecedents, and effects on followers fairness perceptions and organizational citizenship behaviors. *Doctoral Dissertation*, University of California.

Yapısal yaklaşım, Rotter (1980) tarafından, bireyin başkalarına güvenebilme beklentisi üzerine genelleştirilmiştir. Hosmer (1995) ise beşeri ilişkilerde bireylerin etik davranacağını varsaymaktadır. Diğer farklı bir yaklaşımda Deutsh (1958) güveni, bir denklem şeklinde açıklayarak davranışsal yaklaşıma vurgu yapmaktadır. Sosyolojik perspektiften güven ise, bireyin mantıklı davranışları neticesi, çeşitli kaynaklara yatırımı sonucu diğer tarafa karşı gelişen beklentidir (Bigley, 1996).

Güven kavramını tanımlarken bireysel beklentiler, kişiler arası ilişkiler, ekonomik işlemler gibi olguların ortalamasını göz önüne aldığımızda, kavramın bir sosyal konstrüksiyon (Hosmer, 1995; McAllister, 1995; Bijlsma ve Koopman, 2003) olduğu neticesine varabiliriz. Bu neticenin temel gerekçelendirmesi, taraflar arası bağlantıların, yönetim performansının, ekonomik gelişmelerin, sosyal ve politik düzenin ve değişik kültürlerin anlaşılması gibi çoğu fenomenin açıklanmasında, güvenin kilit bir rol oynamasıdır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 633). Lewis' in de çalışmasında vurguladığı gibi, güvenin psikolojik manasından öte, sosyolojik manadaki yeri ve önemi, yönetim disiplinindeki çalışmalarda güven olgusunu ön saflara çıkarmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985: 967).

İnsan unsurunun entelektüel sermaye ve önemli bir rekabet aracı olarak kabul edildiği günümüzde bu sermayenin verimli bir yatırıma dönüşmesinde güven olgusu, üzerinde durulan önemli bir besleyici kaynak olarak ele alınabilir. Güven kavramının kapsamı, duygulara ilişkin ön şartların olduğu bir atmosferdir. Güven olmadan ihanet olmaz, tıpkı işbirliğinin, toplumun, iletişimin ve ticari ilişkilerin güven olmadan yaratılamayacağı gibi (Solomon, 1996). Oluşan bu güven duygusu ise bireyleri bir arada tutarak ve güvenlik hissiyatı sağlar (Gilbert ve Ping Tang, 1998: 321).

McAllister (1995) güveni, tarafların vaatlerinin, eylemlerinin ve kararlarının güvenilir olması ve tarafların bunlara göre hareket etme istekliliğine sahip olması olarak dile getirmiştir. Hosmer (1995) ise güveni, belirsiz bir durumda sonuçların, güvenen kişinin beklentisi doğrultusunda ortaya çıkacağına dair bir inanç olarak tanımlamaktadır. Sonuçta güven, yönetimine yönelik mekanizmalar içinde ve toplumsal, bireysel, ilişkisel ve kurumsal düzeylerde var olmaktadır (Sheppard ve Sherman, 1998: 422).

Güven teorisyenleri güvenin, taraflar arasında başlangıçta düşük seviyelerde başladığını ve zamanla kademeli olarak arttığını açıkça belirtmektedirler (Mcknight vd., 1998: 473). Güven oluşumu, işgören ve örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir. Fakat bireye ve örgüte güven farklı iki olgudur (Halis vd, 2007: 192). Bu yüzden örgütsel güvenin daha sağlıklı anlaşılabilmesi amacıyla, önce kişisel ilişkilere dayanan güven kavramı ve boyutları ele alınacak daha sonra örgütsel güven kavramına değinilecektir.

2.2.2. Kişiler arası ilişkilerde güven ve boyutları

İnsanlar arası ilişkilerde önemi büyük olan ve temel duygular arasında yer alan güven, karmaşık bir süreç olarak, beklentilere, bireylerin dünya görüşüne, tarafların aldığı risklere ve çıkarlarına dayalı olarak değişebilen bir kavram şeklinde tanımlanabilir (Asunakutlu, 2002: 2) ve insanların en önemli sosyal ve psikolojik ihtiyaçları arasındadır. Güven kavramını açıklayan tanımlamalara göz atıldığında, belirgin ortak noktalar bulunabilmektedir. Bunlar; iki tarafın olması gerekmesi [gerekliliği], bu iki tarafın tutum ve davranışlarının karşılıklı bağımlılık ve yarar sağlama koşullarını karşılması gerekir [gerekliliği] (Polat, 2009: 6).

McAllister (1995: 25-26)'a göre kişiler arası güven, tarafların birbirlerinin vaatlerinden, davranışlarından ve kararlarından şüphe duymaması ve ilişki kurma doğrultusunda eyleme geçmesidir. Mayer ve diğerleri (1995: 712) kişiler arası güveni, "tarafların savunmasız kalmaya istekli şekilde, karşı tarafı kontrol ya da denetlemeye gereksinim duymaması şeklinde tarif etmektedir. Güven kavramına yönelik araştırmalarda, öne çıkan güven faktörleri, aşağıda tartışıldığı gibi, risk almaya karşı savunmazlık, dürüstlük, güvenilirlik, açıklık, yeterlilik, yetkinlik ve yardımseverliktir (Polat, 2009: 19). Güven olgusu temelinde açıklanan bu faktörler, işgörenler arasında örgütsel ortamda karşılıklı güvenin temelini oluşturmakta ve bu temel, yöneticinin ve örgütün etkinliği için oldukça önem teşkil etmektedir (Kouzes ve Posner, 1987).

- Risk Almaya Karşı Savunmasızlık: Savunmasızlık, bağımlılığa olan bir ihtiyacı akla getirmektedir. Bu ihtiyaç riski içerir çünkü bir kişi güvenilen tarafın ihanetine veya zararına uğrama potansiyelinin farkındadır. Riskin olmadığı yerde güvene de ihtiyaç yoktur (Francis, 2004: 23). Dolayısıyla güvenen taraf, karşı tarafın çıkarlarını gözeteceğine inanarak bir risk üstlenmektedir. Tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi de güven kavramının doğal bir neticesidir (Asunakutlu, 2002: 2). Weber (1947)'nin savına göre, kural ve prosedürler ile roller ve sorumlulukların evrimi bu riskleri azaltmaktadır.
- Dürüstlük: En temel anlamında güven, adalet ve içtenliğe dayanan bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Dürüstlük, bireyin veya grubun sözlerinin, vaatlerinin, sözlü veya yazılı ifadelerinin güvenilir olmasıdır (Rotter, 1967: 651). Güven ve dürüstlük beklentisinin gerçekleşmemesi çoğu fakülte içerisinde motivasyon kaybına yol açar (Bless, 1998: 16).
- Güvenilirlik: Güvenilirlik, birinin ihtiyaçlarının pozitif bir şekilde karşılanacağı ve güvenilen kişinin iş yapılması için kendinden bekleneni yapacağı ya da alternatifler bulunacağı konusundaki güven hissiyatını içerir (Dean, 2011: 20). İş arkadaşları arasındaki güven seviyesinin, birbirlerinden gelen bilginin doğruluğunun algılanması üzerinde temel bir etkisi olduğu (Benton vd., 1969) ayrıca Roberts ve O'Reilly (1974)'nin çalışmaları ile de bu etkinin varlığı desteklenmiştir. Ayrıca güven seviyesinin, PS ihlali algılaması üzerinde de önemli bir etkisi vardır (Dirks ve Ferrin, 2001: 455).

- Açıklık: Karşılıklı güvenin oluşumunda temel elementlerden biri olan açıklık, işgörenin yeni deneyimler elde etmekten çekinmemesi, düşüncelerini rahatça paylaşabilmesi ve diğer bireylerin ya da ekibin gelişimine yönelik bilgileri gizlememesini içerir (Petersen, 2008: 88). Açıklık, kurumsal güven kavramının önemli bileşenlerinden biridir ve kurumsal yapı içerisinde sahip olunan bilgilerin açık ve dürüst olarak, manipüle etmeden ve saklamadan paylaşılmasını kapsar (Ölçüm, 2004).
- Yeterlilik ve Yetkinlik: Eğer bir kişi, verilen bir görevi doğru bir şekilde yapamazsa veya yetersizlik sergilerse, kişinin iyi niyetine rağmen diğerlerinin ona güvenmesi zordur. (Dean, 2011: 20) Bu nedenle, özellikle liyakatın önemli bir kavram olduğu bürokrasilerde, güvenilen bireyin yetenekleri ve yetkinliği güven ilişkisinin oluşumunda önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir.
- Yardımseverlik: Bu faktör, başkalarına karşı genel bir iyi niyeti temsil eder (Petersen, 2008: 85). Yardımseverliğe dayalı güvende, güvenen taraf, diğer tarafın iyi niyetli olarak çıkar gözetmeden yardım ve destek sunacağına inanmaktadır (Polat, 2007: 43).

2.2.3. McAllister' in güven kategorisi

Sosyal bilimcilerin güven olgusunu değişik bakış açılarından değerlendirmeleri, farklı güven kategorilerinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Güven, beşeri ilişkiler yoluyla zaman geçtikçe gelişen ve devam ettirilen bir olgudur (Weber, 1998; McKnight vd., 1998). Güven geliştirme modelleri, duygusal (emotional) bir güven geliştirilmeden önce, bilişsel (cognitive) bir güvenin var olması gerektiğini önermektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Ekonomik ilişkilerde bilişsel güven, daha fazla duygusal güven geliştirilmesine bir temel sağlamaktadır (Atkinson, 2007). Ayrıca güven, bireyci toplumlarda bilişsel temelli, ortaklaşa davranışçı toplumlarda duygu temellidir. Bireycilikte ön planda olan bilişsel temelli güven, tarafların gerçekleşen sözleşmeye bağlı durmalarını, profesyonellikten şaşmamalarını ve birbirlerine adil şekilde davranmalarını içerir. Oysa ortaklaşa davranışçı topluluklarda önemsenen duygu temelli güven, katılımcıların toplumsal ve duygusal bağlar yarattıklarını ve güven temelinde yaratılan bu bağların, aralarındaki profesyonel ilişkileri arka planda bıraktığını göstermektedir (Chen, Chen ve Meindl, 1998: 291).

Güvenin yapısını inceleyen McAllister, güven olgusunu mantık ve duygusal temelleri sebebiyle ayrılan ve bu yolla ilişkinin kapsamını ve neticelerini de etkileyebilen (Erdem, 2003: 163) bilişsel ve duygusal güven olarak iki ana sınıf şeklinde değerlendirmektedir. Güven, nesneye yönelik kuvvetli duygusal veya mantıksal nedenler yoluyla ya da her ikisiyle de tetiklenebilen bir olgu olarak da görülmektedir (Lewis ve Weigert, 1985: 971-972).

Kişiler arası dinamik ve çok taraflı ilişkilerde tek bir güven yapısı geçerli olmamaktadır. Mantıksal ve duygusal temelleri sebebi ile değişebilen ve bu yüzden de ilişkinin kapsamını ve ardıllarını etkileyen iki ana yapı mevcuttur: bilişsel ve duygusal temelli güven. Aşağıda, McAllister'ın güven sınıflandırmasını oluşturan boyutların içeriği literatür temelinde tartışılmıştır.

Bilişsel güven: Diğer bireylerin algıları doğrultusunda kişinin, güvenilirliği, sadakati ve ahlakını içeren bir güven sınıflandırmasıdır (Yılmaz, 2012: 52). Bilişsel güven, gözdağı veya korku yolu ile değil, birbirlerini bilen tarafların bilgisine dayalı gelişen bir çeşit güven ilişkisini kapsamaktadır (Rademarkers, 2000: 140). Dolayısıyla bu çeşit güven, özünde diğer tarafa ilişkin açıklayıcı, güven duygusu yaratan bir bilgiye ulaşmaya ve güven duyabilmek için mantıksal sebepler aranmasına temellenmektedir (Costigan vd., 1998: 305-306; McAllister, 1995: 25-26).

Bilişsel güven derin olmayan ve bireysel çıkarlara odaklı iken, duygusal güven, daha ilişki temelinde, derin bir bağlılıkla motivasyonu sürdürülen güven türüdür (Chen vd., 1998: 294). Dolayısıyla duygusallığın, güven davranışı üzerindeki etkisinin bilişsel güvene kıyasla daha fazla olduğu düşünülebilir. Diğer yandan, farklı özellikleri olan bu güven yapıları birbirlerine bağlı olarak da gelişebilir. Bireyler arası etkileşim frekansı yükseldikçe, bilişsel yapılı güvenin duygusal güvene doğru evrimi sıkça görülür (mesai ilişkisinin zaman geçtikçe dostluğa evrilmesi gibi). Ancak aksi durumlarda söz konusu olabilmektedir. Örneğin iki öğretim üyesi birbirlerinin teknik yeterliliklerine güven duyabilirler, fakat var olan bu bilişsel güven, ikisi arasında duygusal güven oluşmasına yetmez (Jeffries ve Reed, 2000: 877).

Yöneticinin kişiliği, karakter yapısı bilişsel güven türünde öne çıkabilir. Yöneticinin kişiliğinin önem arz etmesinin sebebi, astların amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesi üzerinde önemli etkisi olan gücü ve otoriteyi elinde tutmasıdır. Bu güven boyutu,

yöneticilerin karakteristik özellikleri (ahlaklı, adil, güvenilir vb.)'ne yönelik işgörenlerin anlam çıkarma çabasına girişmeleri ve bu çabalar neticesinde oluşan algılarının, işe yönelik davranış ve tutumları noktasında önemli olduğunu ortaya koyar (Mayer vd., 1995: 709-734). Bu noktada bu güven boyutuna ilişkin bir örnek olarak, karşı tarafın liyakatına ilişkin duyulan güven hissiyatı verilebilir; “Bu işin altından kalkar!” ifadesi, bilişsel güvenin bir değerlendirmesidir (Erdem, 2003: 163).

Bu kuramsal söylemler ve PB içinde işgörenlerin çalışma şekli göz önüne alındığında, bireyciliğin öne çıktığı ÖP’de duygusallığın düşük, rasyonelliğin yüksek olduğu zaman oluşan bilişsel güven kavramı önemli olabilirken, PB’nin dikey hiyerarşisi altında, genellikle ortaklaşa davranışçı eylem gereksinimi duyan DP için duygusal güven, çalışma kültürü noktasında önemli kavramlar olarak ele alınabilir.

Duygusal güven: Bu boyut, diğer bireylere dönük duygusal bağlılığa, onların lehine alakalı olmaya ve endişelenmeye dayanır (Yılmaz, 2012: 53). Ayrıca örgüt içerisindeki duygusal (expressive) ağlar, işgörelere arkadaşlık ve sosyal destek sağlamanın yanında, örgütsel kaynaklara erişim ve kontrol olanağı da yaratır (Gilbert ve Ping Tang, 1998: 324). Argyris işgören de performans artışı adına, resmi sözleşmelerin ötesinde oluşan duygusal ilişkilerin varlığının gerekli olduğunu belirtmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 2). Bu noktada duygusal güvenin ihlali, kurulmuş bir ilişkinin temellerini etkileyebileceği gibi hatta tahrip de edebilir (Lewicki ve Bunker, 1995). Tablo 2.6’da rasyonellik ve duygusallık derecesine göre tarafların duyabileceği güven ve buna bağlı sergilenebilecek davranışlar yer almaktadır.

Tablo 2.6. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri

	Duygusallık	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Rasyonellik				
Yüksek		İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük		Duygusal Güven	Sıradan Güven	Olası Tahminler
Çok Düşük		İnanç-Bağlılık	Kader-Kısmet	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: Lewis, J. D., ve Weigert, A. 1985. Trust as social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.

Tablo 2.6 incelendiğinde, bireylerdeki duygu sıklığının ve mantıksal davranma seviyelerinin yol açtığı güven boyutları belirtilmektedir. Örneğin ideolojik güvenin yüksek seviyede rasyonellik barındırdığı görülebilir. Rasyonelliğin çok düşük olduğu durum da

"inanç-bağlılık" duygusu ortaya çıkmaktadır. Duygusallığın düşük rasyonelliğin de düşük olması halinde bireylerde sıradan güven duygusu meydana gelmektedir. Fakat, takımlara ve kişiler arası ilişkilere duyulan güvenin bilişsel ve duygusal bileşenleri üzerine yapılan araştırmalar, genellikle iki boyutlu bir yapı bulamamaktadır (Dirks, 1999) ve zaman faktörü içinde güvenin nasıl geliştiğini araştırmamıştır (Webber, 2008: 749).

2.2.4. Güvenin oluşumu

Güvenin oluşumu ve gelişimi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Güven, kişiler arasında bireysel ve kolektif öğrenme neticesinde meydana gelir (Yılmaz, 2012: 60). Ancak güven kesin değildir, ilişkinin kalitesine göre kazanılır veya kaybedilir (Johal, 2010: 18). Shapiro (1987), güven olgusunun ardışık sıralanan üç aşamadan teşekkül ettiğini ileri sürmektedir. Bu aşamaların her birinin var olabilmesi bir önceki aşamanın hayat bulmasına bağlıdır.

Güvenin yavaş yavaş gelişip değişmesinin yanında zaman, öğretmenlerin ÖG algı düzeyleri için önemli bir bileşendir (Kurşunoğlu, 2009: 919). Eğer bireylerin birbirleri ile ilişkisi yeni başlamış ve geçmişe dair herhangi bir tecrübeleri yok ise hesaplanmış güven ile başlayan ilişkileri akabinde bilgiye dönük güvene evrilir ve sonunda ilişkinin kapsamına bağlı olarak özdeşleşme türünde güven meydana gelebilir (Yılmaz, 2012: 55). Diğer bir ifade ile özdeşleşmeye dayalı güvenin temelini, tecrübe ve bilgi oluşturur (Lewicki ve Bunker, 1996: 122).

Lewis ve Weigert (1985)'e göre güven, üç ayrı boyuta ayrılmaktadır. Duygusal boyutta güven yoğun duygular içerirken, bilişsel güven mantıklı nedenleri kapsar. Şöyle ki; doktor tedavisi neticesinde iyileşen hastanın hissettiği güven, doktora yönelik bilişsel güvendir (Dede, 2017: 37). Bunun yanı sıra Kwant (1965), itimat olgusunu güvenin bir boyutu olarak değerlendirirken, Giffin (1967), güven ilişkisinde uzmanlığı ön plana çıkarmış, 1990'lar da Sitkin ve Roth (1993) ise uygun olma faktörünü ortaya koymuştur (Tüzün ve Kalemci, 2006: 16).

Bu bulgular ışığında, Profesyonel bürokrasi (PB) içerisinde ÖP ve DP arasında güven türleri bakımından potansiyel farklılıklardan da bahsedilebilir. Gruplar (ÖP ve DP)

arasında otonomi, hiyerarşi ve eğitim düzeyi unsurlarının güven türlerini etkileyebileceği söylenebilir.

Luhmann güven olgusunu, bireyin diğer tarafın hakkaniyetli, etik, mevcut yönetmeliklere uygun ve öngörülebilir şekilde davranacağına dair inanç seviyesi şeklinde tanımlamış ve güven olgusunun içeriğinin hüsrana kaynakları içerebileceğine ilişkin potansiyelleri barındırdığını ifade etmiştir (Luhmann, 1979: 6).

Güven doğası gereği ilişkiler noktasında çeşitli riskleri üstlenmeyi gerekli kılar. Örneğin amir, önemli bir konuda işgörene görev verdiğinde bir risk altına girer. İşgören işi yalnız yaptığında, riskin sorumluluğu amire kalacaktır. Sonuçta, örgütsel ortam ve yapı içerisindeki ilişkilerde yöneticilerin risk alma eğilimi ve arzusunu tanımlayan “risk düzeyi” çeşitli unsurların etkisi altındadır. Özetle işgören tarafından hüsrana uğrama olasılığının var olduğu koşullar altında amir, yine de işgörenine görev verebiliyorsa güvenin varlığı söz konusudur (Luhmann, 2000: 97). Riskin sorumluluğu noktasında, hiyerarşinin ya da otonominin etkisi de risk alma davranışını etkileyebilir ve bu etkinin karşılıklı ilişkilere yansımaları ile ÖG ve buna dayalı PS algı düzeyleri PB içerisinde farklılaşabilir.

Mayer ve diğerlerine göre işgörenler, sadece pozitif beklenti içerisinde oldukları durumlarda diğer tarafa güvenirliler ve beklentilerinin boşa çıkması olasılığını rızalarıyla üstlenirler (Mayer vd., 1995: 711). Güven üzerine ilk yazıları yazan birçok yazar (örn., Gabarro, 1978; Jennings, 1971; Luhmann, 1979) liyakat ve güven arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Yetkin olmayan bir fizikçi ya da avukata güvenir miydiniz? sorusu tatmin edici bir cevap alınmadan sıklıkla sorulan bir sorudur. Sorunun zorluğu, çoğu insanın herhangi bir uzmanın liyakatını ciddi olarak değerlendirememesidir (Hosmer, 1995: 382).

Değişik perspektiflerden bakılan güven olgusunda birleşilen ortak husus, sosyal ilişkilerin zemininde güvenin rolünün büyük olduğudur (Petersen, 2008). Tablo 2.7’de farklı araştırmacıların, güvene dayalı ilişkilerin oluşumu için gerekli gördüğü birtakım öncül faktörlere yer verilmiştir.

Tablo 2.7. Güven Öncülleri

Yazar	Öncül Faktör
Giffin (1967)	Uzmanlık, bilgi kaynağı olarak güvenilirlik, saygınlık
Hart, Capps, Cangemi ve Caillouet (1986)	Gizlilikten kaçınma / Anlaşma, ortak değerler, Otonomi/Geri bildirim
Kee ve Knox (1970)	Liyakat, motivasyon
Lieberman (1981)	Liyakat, bütünlük
Rosen ve Jerdee (1977)	Liyakat, grup amaçları

Kaynak: Mayer vd., 1995'den derlenmiştir. Mayer, R.C., Davis, J. H., ve Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Journal*, 20 (3): 709-734.

Tablo 2.7'deki bu tanımlamaların ortak karakteristikleri olan liyakat (competence), güvenilirlik motivasyon gibi kavramların, PS tanımlarındaki algılar, inançlar ya da mesai arkadaşlarına, yöneticilere (yöneticinin yeterliliği, iyi karar alması vb.) güven gibi kavramların öncülü ya da ardılı unsurlar da olabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin, iş arkadaşları veya yöneticilerinin mesleki sorumlulukları yerine getirmek için yetkin (liyakat sahibi) olduklarını algılamaları önemlidir (Kalkan, 2015: 86). Karşılıklı bağımlılık halinde çalışırken öğretmenlerin meslektaşlarının yeteneklerine güvenmeleri gerekir (Gray, 2011). Bu bulgudan hareketle, DP işgörenlerinin karşılıklı bağımlılığının ya da çalışma usüllerinin kollektivitesi ÖP'ye kıyasla daha yüksek olabileceği gerçekliği, DP içerisinde, işgörenin güven algılamasına olan ihtiyacı ya da yöneticinin risk alma düzeyini etkileyebilir.

Liyakat bireyin kendini geliştirmesi ve aldığı eğitim düzeyi ile yakından ilişkili olup, uzmanlık ve itibar kavramlarının temelini, kişinin eğitimi ve statüsü yerleştirilebilir. Bu bağlamda araştırmacılar liyakatı, güvenilir ortaklığın (trustworthy partner) bir özelliği olarak vurgulamaktadır (Sheppard ve Sherman, 1998: 427). Güven, işgörenlerin serbest şekilde performans sergileyebilecekleri, arzulanan pozitif bir çevre yaratır (Daley ve Vasu, 1998: 62) ama PB'de DP'nin serbestliği, dikey hiyerarşik yönelim yoluyla sınırlandırılmıştır.

Çalışanlara karşı aşırı güven duyulan bir örgütte izleme (denetleme)'de ortadan kalktığında, çıkarıcıların ceza almadan örgütten yararlanmaları kolaylaşır (Wicks vd., 1999: 101). Bu yorumdan hareketle, işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri, olası güvensizlik duyguları hakkında veriler sağlayacağından bu hususun bilinmesi, örgütlerin rekabetçiliği noktasında önemlidir. Çünkü güvensizliğin varlığı, daha alt düzeyde kişiler arası işbirliğine işaret edebilir (Erdem, 2003: 160). Ayrıca güvenin yüksek olduğu ortamlar içerisinde işgörenler, otoritelere daha fazla yardım eder ve örgütsel bağlılık geliştirirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Diğer bir ifade ile işgören tarafından algılanan örgütsel destek, örgütün işgörenine sadakatinin, işgören açısından algılanma seviyesidir (Shore ve Wayne, 1993; Settoon vd., 1996).

2.2.5. Örgütsel güven ve oluşumu

Sistemlerin oluşturduğu bir güven şekli olan Örgütsel güven (ÖG), örgütsel süreçler ve yapılardan ortaya çıkar (Bagraim ve Hime, 2007: 43). Literatür de “kurum temelli güven” (institution-based trust) olarak da geçen bu kavram, birinin başarılı bir gelecek çabası beklentisi ile eyleme geçmesine olanak sağlayan, gerekli gayri şahsi yapıların mevcudiyetine inanmasıdır (Coyle-Shapiro, 1987; Zucker, 1986). Bu noktada gayri şahsilik sistemi ifade etmektedir. En basit anlamda ÖG, işgörenlerin örgüte yönelik oluşturduğu güven algılamasıdır (Zaheer, McEvily ve Percone, 1998). Farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar, örgüt içinde güvenin sağladığı yararların nasıl ortaya çıktığı konusunda mutabakata varamamış olmalarına rağmen, güvenin örgütlere sağladığı bir takım önemli faydalar üzerinde mutabık olmuşlardır (Dirks ve Ferrin, 2001: 450).

Örgütsel ortam içerisinde, insan ilişkilerinin temelini sağlam tutulması için işgörenler arasında güven duygusunun geliştirilmesi gereklidir (Çelik, 2012: 104). Örgüte güven, kişiler arası güvenin bir biçimi değildir (Bagraim ve Hime, 2007: 43). Güven işgörene bağlıyken, ÖG örgütün bütününe içermektedir (Demirel, 2008). Güven hissiyatına dönük öznel özelliklere sahip olan işgörenler, eğer örgütte güvenin oluşumunu destekleyen araçlara erişim sağlayamazsa, örgütte güven atmosferi tesis edilemeyebilir (Polat, 2007: 47).

Örgütlerde güven, örgüt düzeyinde, grup düzeyinde ve bireyler arası düzeyde olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmaktadır. Her düzeyin kendine özgü dinamikleri vardır ve

farklı faktörleri ortaya çıkarır (Terry, 1997). İşgörenlerin örgütlerine duydukları güvenin düzeyi; birbirlerine yönelik güven düzeyine, çalıştıkları birim veya ekip içerisindeki karşılıklı güven düzeyine, işgörenler ve yöneticilerin birbirlerine güven düzeyine ve örgütün stratejik üst yönetiminin, kaynakları dağıtım ile prosedürel işleyişte adaletli davranıp davranmadıklarına bağlı olarak farklılık arz edebilmektedir (Dinç, 2007: 26-27). Örgütsel güven kavramı araştırmacılar tarafından farklı değişkenler kullanılarak açıklanmaktadır. Aşağıda bu tanımlamalara örnekler verilmiştir:

- ÖG işgörenlerin, işbirliği içerisinde olma eylemlerini destekleyen inançlarıdır (Dirks ve Ferrin, 2001; McAllister, 1995).
- Greenberg'e göre, işgörenlerin örgütün değerlerini ve hedeflerini paylaşarak, uzun vadede örgüt içinde kalmaya arzu duymalarıdır (Luhmann, 1979: 6).
- Stratejik yönetimin adaleti sağlayarak işgörenlerin taleplerini karşılaması, ve bu yol ile oluşan pozitif örgüt atmosferidir (Neves ve Caetano, 2006: 355).

Güven olmadan olumlu bir örgütsel iklim ya da işbirliğinden söz etmek pek mümkün değildir. Bunun yanı sıra sosyal bir canlı olan insanın PS'sinin de olumlu bir örgüt ikliminden pozitif yönde etkileneceği söylenebilir. Örgütlerde güven kavramının çalışılması birkaç nedenden ötürü problemlidir: güvenin kendisinin tanımlanmasındaki problemler, risk ve güven arasındaki ilişkinin berrak olmaması ile güvenin öncülleri ve çıktıları arasındaki karışıklık (Mayer vd., 1995: 709) olarak sıralanabilir. Dolayısıyla ilgili yazında farklı tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Johnson ve Swap (1982: 1306)'ın ileri sürdüğü tanımlamaya göre, "risk almaya gönüllü olmak, tüm güven içeren durumlar için geçerli ortak karakteristiklerden biridir". İşbirliği, itimat etmek ve öngörülebilirlik kavramları da güven kavramının doğası içerisinde gizlenen olgulardır.

Mishra ve Morrissey (1990: 443) bir örgütte güveni geliştirmede-belirlemede dört faktör olduğunu öne sürmektedirler. Bunlar: açık bir iletişim, işgörenleri karar alma ve bu süreçler içerisine katılımını sağlama, önemli bilgileri paylaşma ve algı ile düşüncelerin dürüstçe paylaşılması faktörleridir. Güvenin oluşumu noktasında etkisi olan faktörlerin başında, davranış ve tutumlarda ahenk ve nezaket gelmektedir. Sabit ve öngörülebilir davranışlar, güven seviyelerini olumlu etkilerken, tutarsızlık güven algısına gölge düşürmektedir. Mishra (1996) ÖG'yi, işgörenin örgütsel davranış ağlarına yönelik beklentiler silsilesi şeklinde betimleyerek, örgütlerde güvenin yaratılması ve güven düzeyinin artmasını sağlayan yeteneklilik, açıklık/dürüstlük, ilgililik ve liyakatten oluşan

dört boyutlu bir güven şeması oluşturmuştur. Bu dört boyutun güven algılamasında temel rol oynadığını belirtmiştir.

Yukarıda bahsi geçen bu dört boyutu ÖG temelinde ele aldığımızda, birinci boyut olan “yeteneklilik” (*capability*), yöneticilerin astlarıyla ve diğer yöneticiler ile olan ilişkilerinde, oluşturduğu ortam ve verdiği yerinde kararlarla yönetsel yeteneğini göstermesi ve güven sağlamasını ifade etmektedir. Yeteneklilik ÖG’ye uyarlandığında, örgütün dış çevresinde hayatını idame yeteneği ve önderlik etmede yeterlilik algısını oluşturur (Shockley, Kathleen ve Winograd, 2000a).

Açıklık (openness): Yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin dürüstlük temellerine dayanarak gerçekleşmesini ifade etmektedir. Açıklık ve dürüstlük yoluyla kabiliyetli insanların örgütte kalması, dönüşüm ve yeniliklerin örgüt genelinde yayılması mümkün kılınmakta ve bu yolla örgüt ile işgörenler arasındaki işbirliği kuvvetlenmektedir (Yıldız, 2015: 54). Read (1962), astların yöneticilerine güvenmediği durumlarda, bilgiyi engelleme eğilimlerinin özellikle yoğun (acute) olacağını ileri sürmektedir. Örgüt içindeki şeffaflık algısını meydana getirenler liderler ya da amirlerdir. Bu noktada liderlik gayretinin samimiyeti önem arz etmektedir. İşgörenler liderin açık ve adil olduğunu gözlemlediklerinde, örgüte yönelik güvenlerini sürdürmek adına daha arzulu oldukları literatürde bulgulanmıştır.

İlgililik (concern): Bu boyut, işgörenlerin liderlerinin kendilerine yönelik alakası ve içtenliğini algıladığında oluşur. İlgililik, kendi menfaatleri ile diğer örgüt üyelerinin menfaatleri hususunda alakalı olmanın, empati ve tolerans göstermenin yanı sıra örgüt içinde dengeleri de sağlayarak yaratılmış olan güveni tasfir etmektedir (Shockley vd., 2000a; Mishra, 1996). İşgörenlerin iş güvenliğine yönelik beklentilerine yanıt verilmesi, arzulanan liderlik tarzını benimseme, mevzuatları taraflar için faydalı hale getirme eylemleri güven olgusunu tamamlayan unsurlardır. (Mishra, 1996).

Liyakat (competence): İlişkilerin, olayların ve çözümlerin ortaya koyduğu sonuçlar neticesinde temellenen, itibari güveni belirtmektedir (Mishra, 1996). ÖG’nin bu boyutu, söylenilen görevler ve verilen işler yerine getirilirken, örgüt üyelerine duyulan genel güven eğilimidir (Shockley, Ellis ve Cesaria 2000b: 2). Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin örgütlerindeki amirlerin liyakatından şüphe duymamasıdır. Ancak liyakat, sadece

yöneticilerin yeteneğinin ötesinde, örgütün değişen çevreye uyum sağlaması ve rekabet yeteneğini sürdürebilmesini de içeren bir kavramdır.

Güven, farklı boyutlardan oluşabilecek karmaşık bir psikolojik durumdur (Dirks ve Ferrin, 2001: 451). Asunakutlu (2002)'e göre, güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar; örgüt içinde etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin hayata geçirilmesi, örgüt içerisinde etkili bir iletişim sisteminin olması, örgüt yönetimi açısından sağlıklı işleyen bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin meydana getirilmesi, işgörenlerin ihtiyaç duyacakları yetenekleri kazanmasını sağlayacak bir devamlı eğitim yapısının kurulması ile ahlaki normlara önem atfedilmesidir. Aşağıda bu unsurlar maddeler halinde verilmekte, güven olgusu ile ilişkileri kurulmakta ve bu unsurların örgütsel açıdan değerlendirmesi yer almaktadır:

- Kural ve Düzenlemeler: Örgüt içerisindeki kural ve düzenlemeler, bütün işgörenlerde ortak bir davranış tarzı ve bakış açısı oluşturabilir. Kurallara herkesin riayet etme sorumluluğu, işgörenler arasında güven algısını besleyecek bir atmosferin oluşumuna katkı sağlayacaktır (Asunakutlu, 2002: 6). Örneğin, yeni bir işgören, işyerinin kötü yönetsel muameleyi cezalandıran prosedürlerin olduğuna güvenirse, amirinin yardımseverliğine (benevolence) daha iyi inanacaktır (Mcknight vd., 1998: 479).
- İletişim: Çeşitli davranışsal ve performans çıktıları üzerinde güvenin ana etkilerini inceleyen araştırmacılar, iletişim ve bilgi paylaşımında güvenin etkisini ortaya koymuşlardır (Dirks ve Ferrin, 2001: 451). Boss (1980; akt. Dirks ve Ferrin, 2001: 453) grup içerisinde güvenin, iletişimde açıklık (openness in communication) davranışı üzerinde etkisi olduğunu bulgulamıştır. Mütakabiliyet esaslı olarak, iletişimlerinde birbirlerini düzgün şekilde anlayan işgörenler arasında da güven duygusunun gelişmesi daha rahat gerçekleşmektedir (Asunakutlu, 2002: 7).
- Yetki Devri ve Kararlara Katılım: Yetki, yöneticilerin sevk ve idareyi sağlamanın yanında, sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma enstrümanlarından biridir. Yetki ile desteklenen ve yönetim için motive edilen işgörenlerin örgütsel aidiyet duygusunun artmasına paralel, iş arkadaşlarına ve yönetime yüksek düzeyde güven duymaları da olasıdır (Asunakutlu, 2002: 9). Ayrıca örgüt içerisinde kararların nasıl verildiğini anlamak, işgörenleri sadece karar alma prosedürlerinin yansızlığına inanmaya yöneltmemekte, aynı zamanda karar alıcılarında güven duymasını sağlamaktadır (Dinç, 2007: 37).

- Eğitim ve Etik Değerler: İnsanın çevresine ve örgütüne güvenmemesinin temelinde özgüven eksikliği vardır (Solomon ve Flores, 2001: 144). Güvenin oluşması için işgörenlerin yeteneklerinin eğitim vasıtasıyla geliştirilmesi gerekir. Örgütlerde düzenin hakim kılınması ve yönetmeliklerin uygulanması, belirsizliği azaltarak işgörelere güvenilir örgüt atmosferini sağlar ve bu yolla, örgütsel güvenin, yöneticiye güven, örgüte güven ve iş arkadaşlarına güven boyutları noktasında pozitif yansımaları görülebilir (Büte, 2011: 188).

2.2.6. Örgütsel güven türleri

Farklı araştırmacılar tarafından güvenin örgütlerde nasıl ortaya çıktığı hakkında çeşitli varsayımlar ortaya konulmuştur. Bu varsayımlar doğrultusunda geliştirilen güven modelleri bu başlık altında açıklanmıştır.

Güvenin kişiler arası güven ve örgüt seviyesinde güven olarak farklılaştığı görgül olarak bulgulanmıştır (Doney ve Cannon, 1997). Örgütsel ortamda gelişen kişiler arası güvenin, ilgili yazında iş arkadaşlarına ve yöneticiye güven olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirildiği görülmüştür (Yang, 2005: 13). Bireyler arası ilişkilerden yola çıkarak, güvenin örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalarda ise yöneticiye duyulan güven, işgörelere arasındaki güven ve bir kuruluş olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ana başlık ön plana çıkmaktadır (Nurdağ ve Naktiyok, 2011). Ayrıca, Topaloğlu (2010) örgütsel güveni kategorize ederken, kavramı örgütsel güvenin türleri olarak ele almış ve yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven ve kurallara/prosedürlere güven unsurlarını vurgulamıştır.

Yapılan çalışmalardan görüleceği üzere, örgütsel güven üç boyutta ele alınmaktadır. Yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvenin, örgütsel güvenin iki boyutunu oluşturması konusunda bir uzlaşma söz konusuysen, üçüncü boyut farklı şekillerde ifade edilmektedir. Üçüncü boyut üzerindeki görüşler değerlendirildiğinde bu boyutun daha ziyade örgütün faaliyetleri noktasında etkili olan kurallardan ötürü, yöneticilerin ve işgörelere örgüte duyduğu güvenle bağlantılı olduğu görülmektedir (Kalkan, 2015: 78). Bu araştırma kapsamında özellikle ilişkili olan “yöneticiye güven” ile “örgüte güven” iki ana alt boyutunun yanında “iş arkadaşlarına güven” boyutuna da aşağıda değinilecektir.

Yöneticiye güven: İşgörenin örgüte güven duyması, dolaylı olarak örgütü oluşturan diğer aktörleri de güvenilir bulmasına bir işarettir. (Tan ve Tan, 2000: 234)'e göre işgören perspektifinden yöneticiye güven, örgüt içerisindeki karar vericilerin, işgörene zarar vermeyecek şekilde davranacağına, diğer bir ifade ile kontrol altına alamayacağı eylemlere ilişkin savunmasız kalmaya tepki göstermemesidir. Örgütlerde öncelikli güven duyulan birey olarak yönetici gösterilir (Artuksu, 2009: 37) ve örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır. İlgili yazının genelinde de güvenme sürecinin yöneticiler eliyle ilerletilmesi gereken bir faaliyet olduğu söylenmektedir. Zaten yöneticiler performans değerlendirmeleri, iş sorumlulukları noktasında eğitim ve rehberlik etme gibi işgörenin iş tatmini üzerinde ana etkileri olan görevlerden sorumludurlar (Dirks ve Ferrin, 2001: 455).

Whitener ve diğerleri (1998: 516) "Yönetimsel Güvenilirlik Modeli" adını verdikleri modellerinde, yöneticilerde bulunması gereken ve astların yöneticilerine güven hissiyatı geliştirmelerinde etkili olacak beş faktör tanımlamışlardır; Davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük ve saygı, denetimin paylaşımı ve dağılımı ile etkin iletişime dönük özenli davranmadır. Mayer ve diğerleri (1995: 712) ise yöneticiye güveni, kişinin yöneticisinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek, duyarlı davranması olarak tanımlamıştır. Yani yöneticiye güven, iş ilişkilerine yardım eden bir tür "sosyal etkisi olan araç" olarak karakterize edilmektedir (Douglas ve Zivnuska, 2008: 22).

Yöneticinin liyakat sahibi olduğuna inanmayan, onunla gurur duymayan ve kabullenmeyen öğretmenlerle yönetici arasındaki iletişim, tek kanallı olur (Celep, 2000: 51). Yöneticinin içinde bulunduğu toplumun kültürü, yetiştirilme tarzı, yöneticinin değerleri ve güvene yatkınlığının yanında, örgütün esnek veya mekanik yapısı, kültürü ve politikaları da yöneticinin güven algısına tesir eden unsurlardır (Yılmaz, 2012: 71). Sonuçta kişiler arası güveni pekiştiren yönetici, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri hususunda önemli bir etki oluşturabilir (Arslantaş, 2008: 102-103).

Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma gayesi ile çeşitli yollarla işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı yardım almaları gerekmektedir ve yöneticiler sıklıkla işleri kolay yoldan bitirmek adına biçimsel rapor hatları haricinde, işgörenlerinin işbirliğine ve dayanışmasına gerek duyarlar (Kotter, 1982). Güven, örgüt içinde bağımsız oluşan bir kavram değildir. Bu sebeple, güven ortamının tesis edilmesinde yönetimin görevleri önemlidir. Yöneticilerin astların güven algısını, örgüt içinde zamana yayarak, itinalı bir

şekilde oluşturmaları gerekir. Örgütte işgörenler arasında güven algısını arttırmak için örgüt sistemi içerisindeki faaliyetlerin / uygulamaların hepsinin, işgörenlerin güven algısını zedelemeyecek şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir (Shaw, 1997: 28).

Deluga (1995: 1-16) çalışmasında, kişiler arası güveni kolaylaştırıcı yönetici davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Benzer şekilde Wat ve Shaffer (2005: 406-422) da yöneticiye duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tümü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak, bir işgörenin örgütüne güvenmesi ve akabinde oluşabilecek olumlu bir PS algısı ile ÖVD sergilenmesi mümkün olabilir.

İş arkadaşlarına (meslektaşlara) güven: İş arkadaşlarına güven, kişiler arası güvenin bir başka biçimidir (Bagram ve Hime, 2007). Bir sosyal yaşam alanı olan örgütlerde, riayet edilecek ortak kurallar ve uygulanacak yetkilerin örgütsel yaşamı şekillendirmesinin yanı sıra, güven unsurunda örgüt sisteminin önemli bir elemanı haline geldiği ve örgüt içerisindeki sosyal sistemlerde hayat bulduğu ifade edilebilir (Uzbilek, 2006: 2). İşgörenlerin tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi örgüt içerisinde de etkileşim ve iletişim halinde oldukları, karşılıklı paylaşımda buldukları, ortak eyleme geçtikleri, sosyal aktivitelere iştirak ettikleri ya da belli bir hedef veya iş çerçevesinde bir araya geldikleri formel ve enformel olmayan gruplar var olmaktadır (Yılmaz, 2012: 67).

Jackson ve Alvarez (1992)'e göre, iş gücü çeşitliliğinin artması çok farklı geçmişleri olan insanların birbirleri ile iletişim kurmasının yanında yakın ilişki içerisinde olmaları gerekliliğini de doğurması, işgörenler arasında güven kavramının irdelenmesinde önemli bakış açılarıdır. İş arkadaşlarına güven, onların yetkinliğine (özyeterlilik) inanma, adil, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğini düşünme şeklinde ifade edilebilir (İslamoğlu vd., 2007: 37-39). Dolayısıyla bir örgütte işgörenler arası güven, iki farklı boyutta oluşabilir: iş arkadaşlarının güvenilir niyetleri olduğuna inanmak ve iş arkadaşlarının mesleki becerisine güvenmek (Cook ve Wall, 1980: 39). Ayrıca iş arkadaşlarına güven, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak problem çözme kapasitesini ve örgüt üyelerinin birlikte çalışma yeteneğini artırır ki bu da takımın performansını artırır (Cho ve Park, 2011; Zand, 1972).

Bilgi paylaşımı, problem çözme ve birlikte çalışabilme, ÖP için önemli olduğu kadar DP faaliyetleri için de son derece önemli faaliyetlerdir. Fakat diğer taraftan sosyal

psikologlar, takımlar içindeki güvenin rehavete ve yenilikçi görevlerde düşük performansa yol açabileceğini de göstermiştir (Kim, 1997; akt.Adler, 2001: 226).

Örgüte (kuruma) güven: Örgüte güven kavramı sosyal bilimcilerin son zamanlarda sıklıkla incelediği bir kavramdır. Örgütlerde güven oluşumunu etkileyen çeşitli bireysel (psikolojik sözleşme gibi) ve örgütsel faktörler (örgütsel destek gibi) vardır. Örgüt sistemini oluşturan performans ölçütleri, ödüller, iş ilkeleri, yani örgütün yazılı olan kuralları, güven oluşumunu sağlamasının yanında, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve taklit edilemeyen örtülü bilgisi ile de bir sosyal sermaye aracıdır (Amit ve Schoemaker, 1993: 39; Prahalad ve Hamel, 1990: 80). Sosyal sermaye kavramı da bireylerin lehine çeşitli imkanlar yaratabileceğinden, Örgüt profesyonelleri ve Destek personellerinin PS ve ÖG algı düzeylerine yönelik aracı bir değişken olarak da düşünülebilir.

Örgüte güven, işgörenlerin örgüt içerisindeki ilişkilerde var olan davranış ağları hakkında sahip oldukları beklentileri tanımlamaktadır (Shockley vd., 2000a: 37). PS'de daha önce değindiğimiz gibi beklentiler temelinde oluşmaktadır. Shockley ve arkadaşları (2000b) örgüte güveni, bireylerin örgütsel rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve bağımlılıklarına dayanan, birden fazla örgüt üyesinin davranışları ve niyetleri hakkındaki genel pozitif beklentiler olarak tanımlamışlardır. Demircan ve Ceylan (2003: 142)'a göre örgütsel güven kavramı, birden fazla boyutlu (çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütler arası), kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve işgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal eylemlerini içeren bir kavramdır.

Örgüte güven kavramının irdelenmesine yol açan diğer önemli bir faktör olarak, örgütlerin yönetim biçimlerinin değişmesi sonucu, yönetimlerin sevk ve idare zihniyetinin de değişime uğraması gösterilebilir. Sonuç olarak örgüte duyulan güven tek boyutlu bir kavram değildir. Örgütsel güven algısının yüksekliği, örgütleri daha uyumcu-adaptif örgütsel şekillere, stratejik ittifaklara, üretken çatışmalara, duyarlı sanal takımlara ve etkili kriz yönetimine teşvik ederek işlem maliyetlerini azaltmaktadır (Shockley vd., 2000a: 37).

2.2.7. Örgütsel güvenin önemi ve örgüte katkıları

Geçmiş tarihsel araştırmalar ve teoriler vasıtasıyla sosyal bilimciler, kurumların (institutions) varlığını bilmektedir. Günümüzdeki problem ise, tam olarak ne olduklarını ve sosyal hayatın diğer elementleri noktasında nasıl farklılaştıklarını tanımlamaktır (Merton,

2010: 35). Her ne kadar örgütlerin teorik objeler (theoretical objects) olarak statüsü değişmiş olsa da örgütlerin görgül objeler (empirical objects) olarak varlıklarını devam ettirdiği açıktır (Clegg, 2012: 81). Kurumsal teorinin önde gelen araştırmacılarından Selznick (1949)'de ilk olarak, teorik açıdan örgütlerin ne şekilde izah edilmesi zaruretine yoğunlaşmıştır (Burrell ve Morgan, 1979). Araştırmacıya göre örgütler, görünüşte biçimsel şekilde rasyonel yapılar olarak dizayn edilmelerine karşın, uygulamada biçimsel olmayan faktörlerden yani görevin insana dayanan beşeri özelliğinin etkisi altında kalmaktadır. Dolayısıyla örgüte katkı noktasında insan faktörü ve sahip olduğu güven algısı çok önemli bir bileşendir.

Zucker (1986)'a göre kurum içindeki güven, evrenselci uygulamalar tarafından üretilir. Kuralların evrensel tatbiki ise “yabancılar arasındaki güveni” destekler. Bir iş görenin ÖG düzeyinin yüksek olması onun diğer çalışanlarla oluşturduğu güven ilişkilerine bir işaret olup, ayrıca örgüt içinde adil prosedürlerin varlığına yönelik geliştirdikleri örtük onaylardır. Liyakat, adalet, dürüstlük gibi evrensel kavramların örgüt içinde tatbik edilmesi Örgüt profesyonelleri (akademisyen) ve destek personelleri (güvenlikçi)'nin ÖG algısına olumlu tesir edebilir ve PB örgüt yapılanmalarının, alanlarındaki başarı sıralamalarına önemli katkılar sağlayabilir. Akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteye bağlılık hissetmeleri ve işlerinden memnun olmaları, şüphesiz gerçekleştirdikleri çalışmaların kalitesini ve eğitim-öğretimdeki etkinliklerini yükseltecek ve bu yolla üniversitenin başarısına katkı sağlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

ÖG düzeyi yüksek olan örgütler, güven düzeyi daha düşük olan örgütlere nazaran daha yenilikçi, işbirlikçi ve çevreye uyumlu bir özelliğe sahiptir (Shockley vd., 2000a: 37; Huff ve Kelley, 2003: 82). Aynı zamanda öğretim kurumlarındaki yüksek güven düzeyinin öğretmenlerin morallerine olumlu katkısı olduğu da ortaya konmuştur (Scarborough, 2005). ÖG konusunda yapılan yönetim araştırmalarının çoğunlukla üzerinde mutabık kaldığı nokta, performans üzerinde faydalı olduğu yönündedir (Jeffries ve Reed, 2000). Örgüte güvenin temel fonksiyonları ise şu şekildedir: Örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgüt üyeleri arasında işbirliğini sağlaması, özgeci ve gönüllü davranışlara yol açması, örgütsel kurallara ve prosedürlere uyumu kolaylaştırması ve örgüt içi çatışmaları azaltmasıdır (Kramer, 1999: 582). Dolayısıyla, bu kavramların hayat bulması, örgütlerin performansını arttırmanın ötesinde, rekabetçi kalmalarına da fayda sağlayacağı ortadadır. Sonuç olarak örgüt ve işgören, karşılıklı şekilde birbirlerine katkı sağladıkça bağlılıkları sürecektir (Karcioğlu ve Türker, 2010: 127).

2.2.8. Hiyerarşik ilişkilerde güven

Modern ve geleneksel sosyal sistemler arasındaki ayırım, modern sosyal bilimin ortaya çıkışı ile başlamıştır (Comte, 1832-1840, akt. Pearce vd, 2000: 149). Günümüzde örgütsel düzeyde modern-geleneksel ayırımına gidecek olursak, bu ayırımın temel belirleyicilerinden birini örgütün paralel ve dikey hiyerarşi yönelimlerinin oluşturduğu ilgili literatür incelendikten sonra ileri sürülebilir. Ayrıca tüm ‘değişim yönetimi’ söylemleri, ‘takım çalışması’, ‘projeler’ ve ‘personel güçlendirme’ ile ‘kurum içi girişimcilik’ gibi vitrin giydirmeye çalışmaları rağmen, hiyerarşik düzen ve kontrol mantığı, örgütleri yönetmeye devam etmektedir (Diefenbach ve Todnem, 2012: 8).

Erdem (2003: 154)’e göre çağımızda örgütler post-bürokratik örgütler şeklinde kabul edilmekte, değişime hazır ve paylaşılan hedefler doğrultusunda yönetilen; bireyler, gruplar ve örgüt birimleri arasında karşılıklı sıkı bir bağımlılık ile faaliyet icra eden yapılanmalar olarak betimlenmektedir. Bu bağımlılık noktasında güven algısı ise beşeri ilişkilerin ve örgüt sistemlerinin sağlıklı çalışmasında bir bağ işlevi gördüğü, tarihsel perspektiften günümüze insan doğası düşünüldüğünde aşikardır. Dolayısıyla modern hiyerarşik yapılar, örgüt içerisinde büyük ölçüde güven algısının mevcudiyetini gerekli kılmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5). Örgüt içindeki güvenin rolünün ise örgütsel yapılara göre farklılaştığı savunulmaktadır. Hiyerarşide güven, güvensizlik ve kuşku ihtiyacı genellikle açık olarak rastlanan bir olgudur (Kramer, 1999).

“Hiyerarşik ilişkilerde güvenin dinamiklerini anlamak için hiyerarşik ilişkilerde güvenin öncelikleri, sınırlayıcı ve tamamlayıcı faktörlerinin neler olduğu ve neden bazen güvensizlik ortamı yaratıldığına cevapları birçok araştırmada incelenmiş ve güvenin sosyal yapısal belirleyicileri üzerinde durulmuştur” (Kramer, 1999). Araştırma kapsamında bu sosyal yapısal belirleyici PB örgüt yapılanması olurken, aşağıda DP ve ÖP grupları temelinde hiyerarşi kavramı, alt ve üst kademedeki perspektiflerinden ele alınacaktır.

Hiyerarşide alt kademedeki bakış: Güven kavramına statü olarak alt kademe veya pozisyondaki işgörenler perspektifinden bakıldığında, güvenin birçok sonuç açısından kritik olduğu söylenebilir. Örneğin alt kademedeki çalışanlar, üst kademedeki çalışanlara bazı kritik örgütsel kaynaklarla bağlıdır. Kramer (1996)’e göre bu kaynaklardan bazıları promosyonlar, maaş zamları, atamalar ve çalışanların desteklenmesi olarak sayılabilir. Bu

kaynaklar (ödülleri) ise, alt kademenin üst kademeye olan güven algısını önemli bir unsur haline getirir.

Büyük örgütlenmelerde işgörenler arasında kırgınlık, kızgınlık duyguları daha çoktur, örgütsel işleyiş alt düzeylerde çalışanlar için tuhaf bir anlamsızlık taşır. Kuruluştaki görevlerinin önemini tümüyle kavrayamazlar ve gerçek patronu tanımazlar (Russell, 1982: 64). Dolayısıyla işgörenler lehlerine yönelik beklentilerinin gerçekleşmesi için üst kademedeki bulunanlara güvenme ihtiyacı içerisinde olurlar (Uzbilek, 2006: 18). Üniversite yapılanması göz önüne alındığında, dikey hiyerarşi altında bu ihtiyacın DP için daha belirgin hissedileceği akla yatkındır. Sonuçta, PB’de bölümler arasında hiyerarşik konfigürasyonun değişiklik göstermesi, işgörenlerin (ÖP ve DP) güven algısına tesir edeceği düşünülebilir.

Hiyerarşide üst kademedeki bakış: Örgütte işgörenlerin güven algısını başlatan ve besleyen yöneticiler aynı zamanda örgütlerini rekabetçi kılmaktadır. Üst kademedeki yer alanlar veya yöneticiler açısından ilişkisel güven tanımlaması stratejik ya da yönetim odaklı bir konudur (Uzbilek, 2006: 19). Yöneticinin işgörenlerinin fikirlerini hayata geçirebilmek için üst yönetimle iletişim halinde olması, örgütlerde inovasyonların hayat bulacağı ortamın sağlaması, makul riskleri alabilmesi hususunda işgörenlerini cesaretlendirebilmesi ve esnek olabilmesi yöneticinin işgörenleri ile güven ilişkilerini sağlayabileceği hususlar olarak sıralanabilir (Hoy, Gage ve Tarter, 2006). Fakat iş ortamlarında güven her zaman yüksek olmayabilir.

Yöneticiler güvenin düşük olduğu durumlarda, güvenin dolaylı ya da dolaysız negatif sonuçlar üretemeyeceği yapılandırılmış bir çevre (structured environment) yaratarak bundan faydalanırlar (Dirks ve Ferrin, 2001: 463-464). Şöyle ki; bir amirin hiyerarşik örgüt yapılanması içerisinde risk alma (güvenme) ya da yetki devrine sıklıkla gitmesi çok mümkün olmayacağından, bu yapılandırılmış çevre, düşük güven algısına sahip ast davranışlarının olumsuz yönde tezahür etmesini belli ölçüde sınırlandırabilir.

2.3. Örgütsel Güven ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi

Birey ve örgüt arasında gerçekleşen resmi sözleşmelerin önemli tamamlayıcıları olarak görülen PS ve ÖG kavramlarının anlaşılması, örgütlerin ellerindeki insan kaynağını etkin ve verimli kullanmaları noktasında önem arz eder. Fakat PS'lere ilişkin az sayıda

teorik makale, güven kelimesinden bahsetmemekte veya PS'ler bağlamında güvenin merkezi rolüne dikkat etmemektedir (örn., Rousseau, 1989; Morrison ve Robinson, 1997; akt. Robinson 1996: 575). Fakat PS'nin oluşması için iki ön şarttan bahsedilebilir, bunlardan biri şahsi özgürlüğün var olma zorunluluğu iken ikincisi sosyal kararlılıktır ve sosyal kararlılık güvenle oluşur (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 165).

Güven olumlu bir psikolojik durumdur (Dirks ve Ferrin, 2001: 461) ve güven ihlalini anlamak PS ihlalini anlamada anahtardır (Robinson, 1996). Çünkü işgören ve örgüt arasında oluşan güven ve tarafların karşılıklı beklentilerine yönelik tutum ve davranışları PS'de önemli unsurlardır (Yılmaz, 2012: 8). Schein (1980)'e göre de PS'ler işgörenlerin çalışma ortamında tutum ve davranışlarının anahtar belirleyicileridir.

PS'nin yazılı kurallardan bağımsız olması, örgüt ve işgören arasındaki güven düzeyinin yüksek olmasına duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Sharkie, 2005: 6). Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve örgütsel değişim, iş süreçleri, ürünler ve müşteri hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi konusunda gönüllü olarak çaba gösterecek ve örgüte bağlı kalacak işgörenlerin varlığını gerektirmektedir (Janssen, 2004: 56). Robinson (1996), görgül kanıtlar doğrultusunda PS'si gerçekleşen işgörenin sıklıkla işe karşı pozitif bir tutum takındığı (Conway vd., 2011), örgütsel kimliği benimsemeye daha yatkın olduğu (Rodwell vd., 2015) ve yüksek bir olasılıkla örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışı sergileyeceği ortaya konmuştur. Sonuçta işgörenlerin, karşılıklı bağımlılıkların yoğun olduğu PB'de ÖVD sergilemesi ve işbirliğine açık olması (cooperation) hususlarında, PS ve ÖG algı düzeylerinin kritik öneme sahip olduğu düşünülebilir.

PS'ler genel olarak bir kişinin örgüte karşı sorumluluklarına ve onun örgütün gereksinimlerine ilişkin algılamaları olarak ele alınır (Bashir ve Nasir, 2013). Bu algılanan sözleşmenin gerçekleşmesiyle güven oluşur ve işveren ile iş gören için karşılıklı fayda sağlanır (Lester vd., 2000; Robinson, 1996; Rodwell vd., 2015). Fakat işine yönelik tehdit algılayan bir kişi, zihinsel olarak bir yıkıma uğrar (Dede, 2017: 28). Güvenin PS'nin doğası ile olan ilişkisi düşünülünce, zihinsel olarak yıpranan bir işgörenin örgütü ile ilişki bir sözleşme gerçekleştirilmesinde zorlanacağı fikri de akla yatkındır.

Amerikan ulusal istihdam güvenliği ve sağlık örgütüne göre işgörenlerin yüzde 70'den fazlası iş stresinin önceki jenerasyona göre daha fazla olduğuna inanmaktadır (Forret ve Sullivan, 2002: 245). Yapılan araştırmalar da iş güvencesizliğinin anksiyete,

depresyon ve stres gibi psikolojik reaksiyonlara yol açtığı belirtilmektedir. Bu semptomlarında işgörenlerin PS algılarını etkileyebileceği düşünülebilir.

Bireyler veya örgütler tek başlarına PS oluşturamazlar (Sels vd., 2004: 462-463). PS incelemelerinde göze çarpan ortak yan mütakabiliyet olup, güven kavramında ise, bir kişinin birey, grup ya da örgütten iyimser beklentisi (Hosmer, 1995: 392), üzerinde mutabık kalınan noktadır. Sonuçta PS'ler işgören-örgüt bağlantısında kapsamlı bir açıklayıcı çerçeve sağlar (Rousseau, 1989; McFarlane ve Tetrick, 1994; Guest, 1998). İşgörenlerin ÖG ve PS düzeylerinin de birbirlerine bağlı olarak, örgütsel ortam içindeki sosyalizasyon süreçleri vasıtasıyla devamlı bir etkileşim halinde olduğu çıkarımını yapmak mümkündür.

2.3.1. Güven psikolojik sözleşmede neden önemlidir

En temel bakış açısıyla güvenin önemi, insan davranışlarının tahmin edilemez ve kesin bir belirsizlik içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır (Nooteboom vd., 1997: 314) ve güven kavramının doğası gelecek yönlü olduğundan her zaman bozulma olasılığı da taşımaktadır (Koivumäki ve Pyörriä, 2012: 118). Lester ve diğerleri (2000) güven kaybının, PS ihlali ve işgörenin örgüte olan katkısında belirleyici rol oynadığını tespit etmiştir. Jafri (2012: 29)'da PS ihlalinin ÖVD ve güven üzerinde önemli bir belirleyici olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bu bağlamda güven, PS'leri anlamada bir temel teşkil etmektedir. İşgörenin pozitif psikolojisi ve kariyeri için lazım olan güven algısı, karşılıklı beşeri değişimlerin istikametini de belirlemektedir (Young ve Daniel, 2003: 139). Güvenin, daha yüksek uyumluluk, maliyetlerde azalma, yapı, kültür ve politikalara önem verilmesini sağlayarak, örgütsel bariyerleri ortadan kaldırma, katılımcı kararların alınmasını sağlama, politika ve normların gelişimini sağlama, bütünleştirici bir kültür yaratma gibi faydaları vardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 574-575). Bahsi geçen bu faydaların, işgörenin PS algı düzeyi üzerinde önemli tamamlayıcı unsurlar olduğu söylenebilir.

Güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturmak ve insanları kullanan örgütlerden çok insanları geliştiren örgütler olabilmek isteyen işletmelerin temel görevlerinden biri, işgörenleri ile aralarındaki PS'leri iyi şekilde yönetebilmektir (Schalk ve Rousseau,

2001:141). Robinson (1996)'nın işverene başlangıçta duyulan güven ile işveren tarafından gerçekleşen PS ihlalinin, işgören tarafından algılanış biçimi arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koymayı amaçlayan çalışması iki temel problemden yola çıkmaktadır:

- 1.Eğer bir işgören işverenine (yöneticisine) karşı güven duymuyorsa, gerçekleşen olay her ne kadar belirgin bir PS ihlali olmasa bile işgören, olaylara olumsuz bakma eğiliminde olacağından, herhangi bir olayı da PS ihlali olarak algılayabilir.
- 2.Eğer bir işgörenin işverenine güveni tamsa, bir PS ihlali olmayacak şekilde bir algısı olabilir ya da gerçekleşen bir PS ihlalinin görmezden gelebilir, unutmaya yolunu seçebilir ya da hiç farkına bile varmayabilir.

Robinson (1996)'nın bu iki temel varsayımı, güvenin PS kavramının gerçekleşmesinde oynadığı vazgeçilmez rolü bir bakıma özetlemektedir. Dolayısıyla güvenin, örgüt içinde sosyal yapıları beslediği ve sağlıklı ilişkilerin oluşumu ve gelişiminde bir temel işlevi gördüğü söylenebilir. Örgütlerde güvene dayalı bağlantıların tesis edilmesi, örgütlere duygusal yönden bağlı, işlerinden tatmin olan ve diğer örgütlere gitme isteğinde bulunmayan bir işgören profili oluşturabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Psikolojik sözleşme (PS) yazılı maddeler üzerine kurulmadığı için, sürdürülmesi ancak tarafların birbirlerine dönük güven duymalarına bağlıdır. Sözlerin yerine getirilmesi sürecinde aksaklıklar yaşandığı vakit, işveren ve işgörenler arasında yanlış anlaşılmalara ortaya çıkar ve aralarında bilişsel bir boşluk algılayabilirler (Lester vd., 2000). Bu gibi durumlar PS ihlaline zemin hazırlar. PS ihlali de bir tarafın diğer tarafa ilişkin yükümlülüklerini gerçekleştirilmede başarılı olamaması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Sözleşmenin ihlali yönündeki gelişmeler, tarafların birbirlerine duydukları güveni sarsar ve bu da karşı tarafa yönelik olumsuz duyguların beslenmesine sebebiyet verebilir. İşgörenin işverene karşı güven kaybı yaşaması, duygusal tepkiler göstermesine de neden olabilir (Zhao vd., 2007: 650). Bu tepkiler, işgören ve örgüt arasındaki sağlıklı ilişkilerin kırılma noktasıdır ve bu çerçevede örgütlerin, işgören-işveren ilişkilerinin yönetimi noktasında PS kavramından giderek daha fazla yararlandığı görülmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 93-94). Guest ve Conway (2002) tarafından 1306 insan kaynakları yöneticisi

üzerinde gerçekleştirilen uygulamalı çalışmanın bulguları da örgütlerin bu çabalarını destekler niteliktedir.

Güvensizlik şartlarının baskın-yoğun olduğu durumlar: hiyerarşik kontrol, yasal gereklilikler ve enformel zorunluluklar (Hosmer, 1995: 390) bireylerin ÖG ve buna bağlı olarak PS algı düzeylerini etkileyebilir. Güvensizliğin nedenlerine örnek olarak, bireyleri çatışmaya götüren örgütsel yapı, adil olmama, ödül sistemi, işgörenleri rekabete sokma ve fırsatçı davranışlar öncelikli olarak gösterilebilir. Bunun yanı sıra Watson (1995) istihdamın her zaman belirsizlik elementini beraberinde taşıdığını ileri sürer. Örneğin bir işletmenin küçülmesi (downsizing) ya da birleşmesi (merger) noktasında güvenin, işgören tepkileri üzerinde önemli etkisi olabilir çünkü belirsizlik unsuru devreye girmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001: 462).

Okullarda yöneticilerin liyakat sahibi olması, kararlarında ve eylemlerinde tutarlı davranışlar sergilemesi, adaletli ve dürüst olması, yeni düşüncelere açık olması, verdiği sözü tutması, işgörenlerine karşı duyarlı olması ve yetki paylaşımına gitmesi işgörenlerin okula güvenini yükseltir (Memduhoğlu ve Zengin 2011: 214). Güvensizliğin neticeleri içerisinde, kibar ikiyüzlülük (örgüte güven olmadığı halde varmış gibi gösterme), korku, moral bozukluğu, verimsiz çalışma, işe yabancılaşma ve iş tatmininin azalması ve buna benzer hususlar yer almaktadır. (Yücel, 2006: 80-81-82). Dolayısıyla güvensizliğin yol açtığı sonuçların direkt olarak işgörenlerin PS'lerini etkileyeceği düşünülebilir.

Guest ve Conway (1998)'e göre de güven olgusu, PS için bir temel teşkil eder. Bir davranışın gerçekleşeceğine ya da gerçekleşmeyeceğine ilişkin beklenti, kişinin önceki davranış ve eylemlerine dayalı olarak gelişir ve beklentiler ile eylemler arasında bir tutarlılık olduğunda güven gelişir (Bryk ve Schneider, 2002). Shore ve Tetrick (1994)'e göre PS'ler işgörelere, işverenleri ile olan ilişkilerinde bir güvenlik ve kontrol hissi sağlar aynı zamanda işverenlere de katı bir gözetim altına almadan işgören davranışlarını yönetme imkanı sağlar. Bunun sonucu olarak, çalışma arkadaşları arasındaki güven algısı arttıkça, örgüt içerisinde kontrol etme ve edilme ihtiyacı o nispette az hissedilmektedir (Neves ve Caetano, 2006: 354; Leifer ve Mills, 1996: 126-129).

Güven yüksek olduğunda, insanlar diğerlerinin iyi niyetinden emin olur ve karşı tarafın ahlaki davranacağını beklemenin yanı sıra karşılıklı işbirliği içerisine de girer (Granovetter, 1992; Ring ve Van de Ven, 1994). Ayrıca güven karşılıklı bağımlılığın

olduğu durumlarda davranışı da etkiler (Messick vd., 1983). İşgörenler arasında oluşan yüksek seviyede güven algısı, iş şartlarına pozitif sirayet edecek bir örgüt atmosferinin oluşumunu tetikler (Kalkan, 2015: 73-74). Sonuçta güven algısının yüksek olduğu bir iş ortamı içerisinde bulunan ve bu sayede psikolojik yönden belirli ölçüde tatmine eren işgörenlerin, işe ilişkin verimleri doğal olarak artabilir (Asunakutlu, 2002: 5).

Karcıoğlu ve Türker (2010: 133)'in bulgularına göre, genel olarak PS uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır. Bu bulgular bizi, işgörenin PS'sinin olumlu etkilenmesi için öncelikle örgütüne güvenmesi gerekliliğine götürebilir. Özgen (2010: 14)'de işgörenlerin PS'lerinin ihlal edilmesinin, işgörenlerin örgütsel bağlılık davranışları üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Günümüzde dinamik bir iş çevresi ve buna bağlı hızla değişebilen iş ilişkilerinde işgörenlerin örgüte yönelik bağlılığını sağlama araçlarından biri de PS algı düzeylerini yüksek tutmaktır. Sürekli işbirliğine giden ve dayanışma sergileyen tarafların sosyal ilişkilerinin doğal olarak gelişeceği ve yaratılan güven ortamı ile de PS algı düzeylerinin olumlu etkileneceği düşünülebilir. Araştırma modelimize göre de bir işgörenin örgütü içerisinde öncelikle bir güven ortamı algılaması ve sahip olunan bu güven algısı neticesinde Psikolojik sözleşme algı düzeyinin artacağı öngörülmektedir.

Güven, tutum ve davranış sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Dirks ve Ferrin, 2001: 463). Bir işgörenin güvenmediği bir oluşum / örgüt içerisinde olumlu bir PS algısının ardılı bir olgu olarak görülebilecek sadakat davranışı göstermesi ya da özverili bir çalışma performansı sergilemesini beklemek çok iyimser bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar güvenin tutumsal ve bilişsel / algısal yapılar üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Dirks ve Ferrin, 2001: 455). PS ihlali (breach) algısı düşük güven düzeyi ile ilişkilidir (Grimmer ve Oddy 2007; Mao vd., 2008). Zira Atkinson (2007)'de örgütlerde güvenin, PS ve alt boyutlarını destekleyici bir unsur olduğu belirtmektedir. Aksi durumda yani PS ihlali söz konusu olduğunda ise güveni oluşturan ana elementler erozyona uğramaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Bu bulgular ve tartışmalar doğrultusunda aşağıda araştırmanın H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: İşgörenin Örgütsel güven algı düzeyi ile Psikolojik sözleşme algı düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.4. Bürokrasi

İnsan çevresine olağanüstü bir uyum sağlama kapasitesi gösterir (Hackman ve Oldham, 1980: 13). Çevreye olan bu uyum, homo sapiens (insan türünün zeki cinsi)'in hem fiziksel hem de sosyal-kollektif bir uyumdur. Şöyle ki; yakın arkadaşlıklar kurar, birlikte avlanır ve sosyal sistemleri hiyerarşik yönelime kayma eğilimi gösterir. Başat karakter (ekseriyetle erkektir) “alfa erkek” şeklinde isimlendirilir, grubun erkek ve dişi üyeleri, alfa erkeğe bağlılıklarını önünde eğilerek ve çeşitli sesler çıkararak sunarlar, aynen kralın karşısında eğilen insanlar gibi (Harari, 2015: 38). Eğer hiyerarşinin sağladığı düzen ve disiplin olmazsa, açıkca düzensizlik, kaos ve hatta anarşi ortaya çıkabilir. Dolayısıyla hiyerarşi, kendilerini örgütleyen insan gruplarında genel bir eğilimdir (Zaleznik, 1989: 150-151) ve prensipte otorite zorunluluk olup ona itaat ise bir gerekliliktir (Fiske, 1990: 197). Sonuçta hiyerarşi ile bürokrasi kavramları, iyi-kötü en başından beri insan medeniyetinin bir parçası olmuştur (Diefenbach ve Todnem, 2012: 1).

Bir örgüt ve yönetim biçimi olarak bürokrasi kavramının (Aydın, 2005: 88) ilk kez 1745'te fizyokrat iktisatçı Vincent de Gournay tarafından kullanıldığı düşünülmektedir (Sauvy, 1975). Fakat bürokrasi olgusunun iyi şekilde anlaşılması, Alman toplumbilimci Max Weber'in 20. yüzyılın başlarında bürokrasi üzerinde yaptığı çalışmalar neticesinde sağlanmıştır. Weber'e göre bürokrasi işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayri şahsilik, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir (Arıcan, 2009: 10). Bu özellikleri ile bürokrasi, modernitenin kendisini oluşturur iken, gelişmiş endüstriyel toplumlar için de uzun zamandır bir mihenk taşı olarak görülmektedir (Clegg, 2012: 60).

Heper (1980: 74-75), toplumsal bilimlerde “bürokrasi” kavramının üç değişik anlamda kullanıldığını öne sürmektedir. Bürokrasinin birinci anlamı, konuşma dilinde “bugün git yarın gel” deyimini ile anlatılan kırtasiyeciliktir. İkinci olarak “bürokrasi” kamu sektöründeki örgütlerin ve bu örgütlerde çalışanların oluşturduğu sistem anlamına gelir. Bürokrasi, “kamu yönetimi” nin eş anlamlısı olarak kullanılır. Üçüncü olarak bürokrasi, toplumsal bilimlerde bir “ideal tip” kategorisini oluşturur. Bu Alman toplum bilimcisi Max Weber'in geliştirdiği bürokrasi kavramıdır. Weber, bürokrasi kavramını tanımlamakla kalmayıp, ayrıca bir model de geliştirmiştir. Bu modelin ve özelliklerinin incelenmesi,

Weber'in bürokrasi kavramının anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Bu sebepten ötürü aşağıda Weber'in "İdeal Tip Bürokrasi Modeli"nin özelliklerine yer verilmiştir:

- İş Bölümü ve Uzmanlaşma: Weber'e göre bürokrasiyi karakterize eden; farklı değer sistemlerinin sosyal olarak iç içe (embeddedness) geçmesidir (Clegg, 2012: 60). Örgütteki pozisyonlar arasında açık ve kesin bir iş bölümünün olması, ileri ölçüde bir uzmanlaşmayı sağlamaktadır (Aydın, 2005: 89). Çoğu örgütlerde de görevler tek bir kişi tarafından yapılamayacak kadar karmaşık olduğundan, makamlar arasındaki iş bölümü verimliliği sağlar (Hoy ve Miskel, 2010: 42-83).
- Nesnellik: İdeal tip "bürokrasi" meritokratik / liyakat esaslı seçim ve istihdam (meritocratic recruitment), kişisel ve resmi rollerin net şekilde ayırımı, gayri şahsilik (impersonality) ve evrensellik gibi bir takım değişkenler dizisini bir araya getirir (Weber, 1922, 1947; Bendix, 1962). Amaç, duygusallıktan ve önyargılardan arınmış bir görevsel davranışı sağlamaktır (Aydın,2005: 89). Kurallar örgüt içinde tek tip (uniformly) uygulandığında, işgörenler diğer işgörelere daha fazla güvenmekte ve işbirliğine gitmektedir çünkü diğerlerinin de bilinen kurallar altında işgörelere bilmekteirler (Pearce vd, 2000: 151).
- Kurallar ve Düzenlemeler (*Biçimlendirme*): Hassasiyet, hız, uzman kontrolü, süreklilik, takdir yetkisi ve girdilerin optimal dönüşümünün sağlanması öncelikleri vasıtasıyla bürokrasinin temel özelliği, teknik verimliliğidir (Diefenbach ve Todnem, 2012: 11). İşgörelere nasıl davranacağı daha önceden belirlenen kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde açıkca belirlenmiştir (Karip, 2005: 12). Böylece İyi tasarlanmış prosedürler görev performansını kolaylaştıracak ve çalışanların işçilik gururunu artıracaktır (Deming, 1986). Aksi durumda Gambetta (1988), tahmin edilemeyen yaptırımların (unpredictable sanctions) güvensizlik ve daha az işbirliğine yol açtığını gözlemlemiştir.
- Yetkinin Kademeleştirilmesi (*Merkezileşme*): Hiyerarşi, belki de modern örgütlerin en yaygın özelliğidir (Hoy ve Miskel, 2010: 84). Weber'e göre ideal bürokraside görevlerin ve bu görevlerin gerektirdiği işlerin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi hiyerarşiye bağlıdır. Jaques (1990: 127)'de "Hiyerarşi Övgüsü"nde, "yönetimsel hiyerarşinin en verimli, en dayanıklı ve aslında büyük kuruluşlar için tasarlanan en doğal yapı" olduğunu açıkça belirtmiştir.

- Kariyer Yönelimi: Bürokratik örgütlerde istihdam, liyakatın yanında teknik yeterliliğe dayandığı için işgörenler kariyer olarak kendi işlerini düşünürler. Weber, böyle bir kariyer yöneliminin olduğu yerde “kıdeme, başarıya ya da her ikisine göre olan bir terfi sistemi” olduğunu iddia eder (Hoy ve Miskel, 2010: 84).

Weber’in bürokrasi kuramı, ilkelerin uygulanması, verimlilik ve hedefe varmaya olanak sağladığı için işlevsel olarak nitelendirilirken (Kalkan, 2015: 48) diğer taraftan bürokrasiyi, liberal demokrasinin değerlerine ve insan ruhunun özgürlüğüne büyük bir tehdit olarak da görmektedir (Tichelar, 1997: 18). Hiyerarşiyi işlevsel perspektifinden ele aldığımızda Merton (1961: 50); “Eğer roller ve sorumluluklar açıkça tanımlanır ve birbirinden ayrılırsa, insanlar gerekli görevleri yerine getirmeye odaklanabilir ve herhangi bir müdahale de olmadığında, bu koşullar altında işle ilgili olmayan konuların en aza indirilebileceğini ifade etmektedir”.

Bir bürokratik yapı unsuru olarak güvenlikçiler, görevlerinin yapılmasına temel oluşturan bürokratik kuralların dışında kalan, bir diğer ifade ile mevcut kurallar vasıtasıyla çözüm getirmediği bir durum ile karşılaştığında, bürokrasiyi çoğaltacak bir davranış içine girebilir. Örneğin kendini emniyette hissetmek ve risklerden kaçabilmek için karşılaştığı yeni duruma mevcut kurallar yoluyla çözüm bulmaya çalışmak yerine, durumu bir problem olarak üst makama aktaracaktır ve üst makamdan bu duruma uygun yeni bir kural oluşturulmasını bekleyecektir. Böylece sürekli yeni kurallar oluşacak ve işgören kendini güvende hissedecektir. Bu bağlamda birçok araştırmada göstermiştir ki, biçimselleşme (formalization) rol çatışmasını ve belirsizliği azaltır (Adler ve Borys, 1996: 64). Bir koordinasyon mekanizması ya da “davranışların standartlaştırılması” şeklinde de ifade edebileceğimiz bu örnek, Mintzberg’in bürokrasi yapılanmaları içerisinde önemli gördüğü bir yapı taşıdır. Sonuçta hiyerarşik düzen, kurallar vasıtasıyla başkalarından korunma anlamına gelir (Crozier, 1964: 189).

Örgüt üyeleri arasında güven azaldığında, merkezileşmeye eğilim artar ve katı dışsal denetim devreye girer (Sargut, 2001: 140). Bunun yanında örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yüksek ölçüde kurallar konulması, işgörenler açısından güvenin azalmasına yol açabilmektedir (Asunakutlu, 2001: 14). Bu noktada merkezileşmenin yanında, bürokratik yapıların gerektirdiği davranış biçimlendirmesi ve örgüte tabi olma baskısı da hiyerarşik yapılanma içerisinde faaliyet gösteren DP’nin PS ve ÖG algılarını etkilemesi söz konusudur.

2.4.1. Profesyonel ve bürokratik yapı

Erdem (2003: 153)'e göre, çağımızda sıklıkla insani unsurların meydana getirdiği koşullar kendine has bir zorlukla, formel (biçimsel) sistemin yeterliliğini, verimliliğini ve örgüt üretkenliğini önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bilhassa, formel hiyerarşi (kişiden bağımsız, kuralların yarattığı sosyal konumların tabakalaşmış sistemi)'ye artan şekilde enformel hiyerarşi de eşlik etmektedir. Bu terim (enformel hiyerarşi) rutin davranış ya da sürekli tekrar eden iletişim süreçleri vasıtasıyla zamanla kalıcı hale gelen, kişiye dayalı sosyal ilişkiler de bağlılık kurma ve tahakküm altına girme şeklinde tanımlanır (Diefenbach ve Sillince, 2012: 174). Örgüt içinde insan faktörünün yol açtığı bu enformel dinamiklerin oluşturdukları desenler ise eşsiz olabilir. Dolayısıyla bu desenlerin kıyaslanması (benchmarking) ya da taklit edilmesi zor ve hatta imkansız olabileceğinden, profesyonel veya bürokratik yapılanma temellerini paylaşan örgütleri dahi birbirlerinden farklılaştırabileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca törel rölativizm (ethical relativizm) insan ilişkilerini aynı ölçekte ölçebilme sorunudur (Fiske, 1990) bu gerçeklikler ise görgül araştırmalar için bir veri deposu olarak görülen örgütlerden geçerli bulgulara ulaşmayı zorlaştırmaktadır.

Tarih boyunca okullar dış baskılar ve iç işleyişlerinden gelen değişim taleplerine ayak uydurmak durumunda kalmışlardır (Tylus, 2009: 1). Zaman içerisinde bu değişimler kurallar, prosedürler ya da hiyerarşik yapının değişmesi ile biçimsel olarak ya da örgüt içerisinde işgörenler tarafından biçimsel olmayan (enformel) beşeri ilişkiler, etkileşimler ve faaliyet planında belirlenmemiş koordinasyon şekilleri (Schein, 1976: 11) vasıtasıyla gerçekleştirildiği bilinmektedir. Örgütsel yapı terimi, bireyler ve gruplar arasında kurum içindeki görevlerin, sorumlulukların ve otoritenin tahsisine ilişkin resmi yapılandırmayı ifade eder (Galbraith, 1987). Sosyal statü ise her ne kadar kültürel olarak standartlaştırılmış kategorilerin karmaşıklığına işaret etse de bazen hiyerarşik “pozisyon” olarak da tanımlanabilen (Gouldner 1957: 284) bu pozisyondaki bireylere bazı yetkiler verilmektedir. Bu yetkiler, sorumluluk temelinde konumlara göre değişerek, hiyerarşik otorite katmanlarını ve akabinde bürokrasiyi meydana getirmektedir.

Hall (1963) bürokratikleşmeyi, bürokratik özelliklerin örgütlerde en üst seviyede gerçekleşmesi olarak ifade etmektedir. Batı dillerindeki “Professionalization” ya da “Professionalisation” kavramı, Türkçe’de “meslekleşme” olarak karşılığını bulmasına

karşın, dilimize profesyonelleşme olarak yerleşmiştir (Kalkan, 2015: 51). Aldridge ve Evetts (2003)'e göre profesyonelleşme ya da diğer bir deyişle meslekleşme, yapılan işe anlam katan ve işlerinin ne kadar önemli olduğunu hem meslek üyelerine hem de başkalarına göstermeye ve ispatlamaya yarayan, kendi kendini kontrol eden, hatta kendine inanmayı içeren mesleki bir kimlik ya da göstergedir.

Okulların bürokratik örgütlere dönüşmesindeki nedenlerin başında okul nüfusunun ve eğitim süresinin sürekli artması, okul sistemlerinin daha karmaşık hale gelmesi, eğitim kademelerindeki geçiş sistemlerinin ortaya çıkması, eğitim sistemi ile ilgili yasalar, diğer örgütlerde uygulanan bürokratik uygulamaların okullarda da uygulanabileceği düşüncesinin yaygınlaşması gelmektedir (Harper, 1965; Hoy ve Miskel, 2010; Moeller, 1964). Bu yaygınlaşan düşünceler özünde, Max Weber tarafından ortaya konan klasik bürokratik özelliklerin okula uyarlanmasıdır (Kalkan, 2015: 54).

Günümüzde okullar yapısal bağlamda Weber bürokrasisinin birçok özelliğine sahiptir (Bush, 1995; Harper, 1985; akt. Öztürk, 2001). Bürokrasinin temel özellikleri ve uygulamalarının üniversite yapılanması ile paylaştığı ortak karakteristikler aşağıda açıklanmıştır.

- İşbölümü ve uzmanlaşma: Bürokrasi modeli, yeterliliğe, liyakata dayanan, belirli görevlerde uzmanlaşmış işgörenler ile işbölümünü önermektedir. Üniversite personeli arasında da önemli derecede uzmanlaşma vardır. Bu uzmanlaşma bölümlere / dallara ayırma (compartmentalization) şeklinde üniversite örgütlenmesi içerisinde açık şekilde görülür.
- Hiyerarşi: Hiyerarşi altında bilgi, kıt bir kaynak olarak değerlendirilir ve bu nedenle, ilgili karar haklarıyla birlikte, uzmanlaşmış fonksiyonel birimlerde ve kuruluşun daha üst seviyelerinde yoğunlaşır (Adler, 2001: 217). Örneğin üniversite sistemleri içerisinde ÖP biriminde, öğretim görevlisinden bölüm başkanına daha sonra dekana ve rektöre, DP'de ise işgörenlerden müdürlere daha sonra genel sekretere belki de bunlardan bazıları arasındaki ara diğer pozisyonlara kadar detaylı bir hiyerarşi sunan geniş çaplı örgüt şemaları mevcuttur.

- Kurallar ve düzenlemeler: Bürokratik örgütün üyelerinin örgüt kurallarına uyması beklenir (Clegg, 2012: 60). Bürokrasilerde karar ve davranışlar kişisel olmaktan çok yasa ve yönetmeliklere dayandırılmaktadır. Kurallar ise eylemlerde tekdüzeliği sağlamakta ve otorite ile birlikte eşgüdümü olanaklı kılmaktadır. Her üniversite ya da hastanenin yönetmelikleri ve kuralları (örn. üniversite de kütüphane içinde ya da hastanelerde sessiz olun! tabelaları) mevcuttur.
- Liyakat: Weber (akt. Clegg, 2012: 62)'in bürokrasiyi tanımlayan boyutlarından biri de örgütteki pozisyonlar için gerekli niteliklerin, resmi yeterlilik açısından ölçülmesidir. Bürokrasilerde memur alımı ve terfilerde liyakat esas alınmaktadır. Profesyonel bürokrasi yapılanmalarının da bu özellikleri gösterdikleri söylenebilir.
- Nesnellik: Weber'in savına göre "bürokrasi", hesaplamalardan kaçan, tamamen kişisel ve duygusal elementleri elimine etmede daha başarılıdır (Weber, 1968: 988). Bürokrasi içinde bu kişisel ve duygusal elementler elimine edildiğinde, ilişkilerde bireyselliğin etkisi en aza inmekte ve karar vermede yansızlığı sağlamaktadır. Okullar bu anlamda kişisel olmayan ilişkilere yönelmekte, örneğin, hasta ve doktor ilişkisi gibi öğrenci ve öğretmenler arasında bir mesafenin olmasını istemektedirler.

Okulların bürokratik ve profesyonel olarak yapılanması yerinde görünmektedir (Kalkan, 2015: 57). Çünkü okullar bir yandan bürokratik olarak yapılandırılmış örgütler olup denetim, değerlendirme ve terfileri bürokratik kurallara uygun olarak yaparken, diğer taraftan denklerin dışındakilerin değerlendirmelerini kabul etmeyen uzman (profesyonel) öğretmenleri çalıştırırlar (Öztürk, 2001).

Bu yapılar profesyonelleşmenin ve bürokratikleşmenin farklı derece ve özelliklerine sahip olmaları bakımından birbirinden farklılaşmaktadır (Bkz. Tablo 2.8). Bürokrasi temel özellikleri itibarı ile biçimselliğin (formalization) türü ve derecesi noktasında da bir takım farklılıklar gösterir. Görevin rutinliği ile belirlenen biçimselleşmenin derecesi tipolojinin bir boyutunu oluştururken, işgörenler tarafından tecrübe edilen iyi ve kötü prosedürler arasındaki farkı teorize etmenin bir yolu (Adler ve Borys, 1996: 77) olarak da kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı etmenler diğer boyutunu oluşturur. Şekil 2.5'de örgütlerin ortaya çıkış tipolojisine özet bir bakış açısı yansıtılmaktadır.

BİÇİMSELLEŞME TÜRÜ

		Kolaylaştırıcı	Zorlayıcı
		BİÇİMSELLEŞMENİN DERECEĞİ	Düşük
	Yüksek	Kolaylaştırıcı Bürokrasi (<i>Enabling Bureaucracy</i>)	Mekanistik (<i>mechanistic</i>)

Şekil 2.5. Örgüt Tipolojisi

Kaynak: Adler, P. S., ve Borys, B. 1996. Two types of bureaucracy: Coercive versus enabling. *Administrative Science Quarterly*. 41(1): 61-89.

Aston gurubu (Pugh ve Hickson, 1976)'na göre “biçimselleşmenin derecesi” iş davranışını düzenleyen resmi kuralların kapsamı ve bunların uygulanmasının kapsamını içerir. Okul personelinin aktiviteleri de standardize edilmiş prosedürler, yönetmelikler, kurallar ve çeşitli dökümanlar vasıtasıyla farklı ölçülerde kontrol edilmektedir (Harper, 1965: 261). Bu nokta da yüksek biçimselleşme ve zorlayıcı olabilen otorite, DP'nin prosedürel iş işleyişine tekabül etmektedir. Böylece yüksek biçimselleşmeye paralel artan kural ve düzenlemelerin sayısı da “mekanistik yapı” altında davranışı kontrol eder. Diğer taraftan ÖP'nin belli ölçüde otonomi ve paralel hiyerarşi altında iş görmeleri, onları bürokratikleşmiş iş ilişkilerinde “kolaylaştırıcı bürokrasi” altında kavramsallaştırmaya götürür.

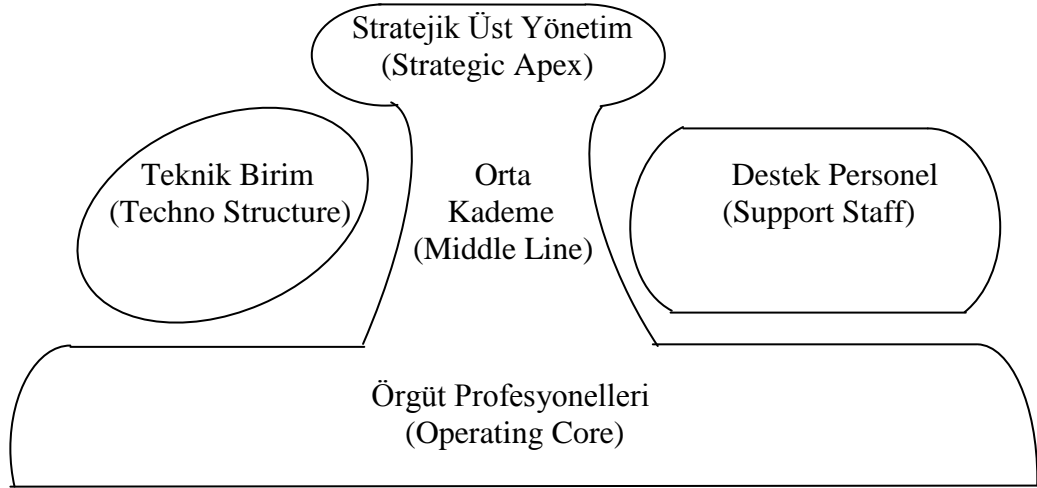
Örgütlerde “güç asimetrisi” yöneticilerin, biçimselliğin kapsamını ve türünü şekillendirmede baskın bir rol oynamasını sağlar. Aynı asimetri, örgütsel hiyerarşi içerisinde yüksek konumdaki kişilerin, emrindekilere kıyasla olumsuz sonuçlara ilişkin sorumluluk atfını yapabilesini sağlamanın yanında, astların olumlu sonuçlarda pay talep etmesini de sınırlayabilir (Adler ve Borys, 1996: 81). Dolayısıyla güç asimetrisi, zorlayıcı (coercive) bir biçimselleşme türü olup, DP'nin örgüte ve özellikle yöneticisine karşı güven algısı oluşturma ihtiyacını ÖP'den farklılaştırabilir.

2.4.2. Profesyonel bürokrasi

Evrenselcilik, genel kuralların veya önermelerin herkese eşit biçimde uygulanmasıdır. Evrenselci örgütsel uygulamalar ilk önce Weber tarafından ayrıntılı olarak tanımlanmış ve "bürokrasi" ismiyle etiketlenmiştir (Pearce vd, 2000: 149). Günümüzde üniversite yapılanmalarının evrensel işleyişini haritalandıran Mintzberg, 10 yıllık bir çalışmanın ürünü olarak 1979 yılında yayınladığı "The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research" adlı kitabı ile kapsamlı bir örgütsel yapı yazını ortaya koymuştur. Daha sonra aynı çalışması üzerinde birtakım iyileştirmeler yaparak 1983 yılında "Structure in Fives: Designing Effective Organizations" adlı çalışmasını yayınlamıştır.

Mintzberg, örgütsel yapıyı, işi görevlere bölen ve sonra onlar arasındaki koordinasyonu sağlayan basit örgütsel yollar olarak tasfir etmekte ve üniversite yapılanmasını "Profesyonel Bürokrasi" olarak şu şekilde tanımlamaktadır: "Örgütlerin üretim görevi sabittir; 'önceden belirlenmiş ya da tahmin edilebilir, esas itibariyle standartlaşmış' davranışı yönlendirirler. Ancak bunun yanında söz konusu örgütler karmaşıktır ve bu yüzden görevi yerine getiren operatörler tarafından doğrudan kontrol edilmek zorundadır. Bu nedenle örgüt, becerilerin standartlaşması olarak tanımlanan eş zamanda standartlaşma ve sorumluluğun dağıtımına izin veren bir koordinasyon mekanizmasına dönüşür. Bu durum bazen "Profesyonel Bürokrasi" olarak adlandırılan yapısal bir biçimin, düzenlemenin (structural configuration) meydana gelmesine neden olur ve bu biçim yaygın olarak üniversitelerde, hastanelerde, okul sistemlerinde vb. kuruluşlarda görülür" (Mintzberg, 2015: 348-349).

PB, profesyoneller tarafından kontrol edilen geniş bir ÖP (operating core) ile karakterize edilir. Bu yapıda becerilerin standartlaştırılması ana kontrol mekanizmasıdır (Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 19). Bu yolla ÖP içerisindeki faaliyetler kontrol edilmiş olur. Bu kontrol mekanizması daha çok çalışma süreçlerini ve çıktılarını dizayn edecek yönetim denetimleri şeklinde olup, standart işletim prosedürleri, istatistiksel performans raporları ve bütçeleme sistemleri gibi faaliyetlerden teşekkül eder (Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 20). Aşağıda Şekil 2.6'da Mintzberg'in PB yapılanması yer almaktadır.



Şekil 2.6. Profesyonel Bürokrasi

Kaynak: Mintzberg, H. 2015. Örgütler ve yapıları. (A. Aypay, Çev). *Nobel Akademik Yayıncılık*. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 1979).

Mintzberg (1992, 2009; akt. Lunenburg, 2012: 2), örgütlerin üç temel boyutta farklılaştırılabileceğini öne sürmektedir: (1) örgütün kilit kısmı, yani, kuruluşun başarısını veya başarısızlığını belirlemede büyük rol oynayan bölümü; (2) birincil koordinasyon mekanizması, yani, organizasyonun faaliyetlerini koordine etmek için kullandığı temel yöntem; ve (3) kullanılan adem-i merkeziyetçilik (decentralization) türü, yani kuruluşun karar alma süreçlerine astları ne ölçüde dahil ettiği. Adem-i merkeziyetçilik /sorumluluğun dağıtılması ise örgütün paralel ve dikey hiyerarşilerini şekillendirir.

Yukarıda bahsi geçen örgütlerin farklılaşma boyutlarına ilaveten, işgörenler arasında koordinasyonu sağlayan altı koordinasyon mekanizması tanımlanabilir. Bunlar: (1) karşılıklı uyum, (2) doğrudan denetim, (3) iş süreçlerinin standardizasyonu, (4) iş çıktılarının standardizasyonu, (5) işçi becerilerinin standardizasyonu ve (6) işçi normlarının standardizasyonu. İş süreçlerinin standardizasyonu veya “davranış formalizasyonu”, kurallar veya kılavuz ilkeler belirleyerek kararların ve eylemlerin hangi yollarla gerçekleştirileceğini belirlemeyi içerir (Matheson, 2009: 1149). Bu koordinasyon mekanizmasının hiyerarşik yapılanma ve eğitim düzeyi değişkenleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Zira Mintzberg (1979) farklı koordinasyon mekanizmalarının kullanılmasının farklı örgütsel yapılara yol açtığını savunmaktadır. Profesyonel bürokrasi yapısal biçimini oluşturan temel parçaların fonksiyonları aşağıda detaylandırılmıştır:

- **Stratejik Üst Yönetim:** Burada örgütün bütününden sorumlu bireyler yer alır. Stratejik üst yönetim örgütün misyonuna en etkili biçimde hizmet sağlamakla görevlidir (Mintzberg, 2015: 25). Ayrıca burada üst yönetime destek sağlayan personel de vardır (sekreter, asistan vb).
- **Orta Kademe:** Üst yönetim ve ÖP arasında yer alan yöneticilerden oluşur. Üst yönetim, ÖP birimine biçimsel otoriteleri olan orta kademe yönetici zinciri aracılığıyla katılırlar. Bu zincir, üst yönetimin hemen altında kıdemli yöneticilerden ilk hat yöneticilerine kadar iner.
- **Örgüt Profesyonelleri:** Örgütün anahtar parçası olan ÖP, profesyonel işgörenler tarafından oluşturulmuştur (Cheng, 1990: 185). Bu bireyler, doğrudan mal ya da hizmet üretimiyle ilgili görevlerde çalışarak, örgütün temel işlevini yerine getirir (Matheson, 2009: 1149). Örneğin, doktor, akademisyen vb.
- **Teknik Yapı:** Yapının tasarımı ve bakımı için analitik teknikleri uygulayan ve örgütün çevreye uyum sağlamasına yardımcı olan analistlerden (örn. muhasebeciler, isprogramacıları, uzun dönemli planlayıcılar vb.) oluşur. Bu analistler, iş akışını tasarlarlar, planlarlar ve değiştirirler.
- **Destek Personeli:** Destek personeli, ÖP'nin işleyişini dolaylı olarak (indirectly) destekler (Matheson, 2009: 1149). Dolaylı hizmetleri (indirect services) sağlayan bu birim içerisindeki işgörenler, temel iş akışı (eğitim)'nin işleyişi dışında örgüte destek sağlamak için vardır. Örneğin bir üniversite de çevre bakımı, muhasebe, rehberlik servisi buluruz. Bunların hiçbiri araştırma ve öğretim ile uğraşmaz (Mintzberg, 2015: 31).

PB'ler de öne çıkan örgüt birimi ÖP olup, üretim işinin üzerindeki gücün büyük bir kısmı bu bölümdedir. Yüksek eğitilmiş profesyoneller, müşterilerine rutin olmayan hizmet vermektedir. Üst yönetim küçüktür ve birkaç orta kademe yönetici vardır. Teknik yapı ise genellikle küçüktür. Ancak Destek personeli (DP), profesyonel olan ÖP birimine resmi işlemler sağlamak ve desteği sürdürmek için genellikle büyüktür (Lunenburg, 2012).

PB özünde, bürokratik yapının biraz değiştirilmiş formudur. Bu örgüt yapılanması, bazı standartlaşmaları zorunlu kılan bürokratik örgütlere benzemektedir. Temel farklılık, işgörenlerin sahip olduğu özerklik düzeyi ve uzmanlaşma düzeyidir (Brandy, 2008: 16). Bu değişkenlerinde hiyerarşik konfigürasyon ve eğitim düzeyi değişkenleri ile organik bağlantısından söz edilebilir. Ayrıca profesyonelleşme için otonomi ve uzmanlaşma

gerekli koşullardandır (Kalkan, 2015: 62). Örgüt yapısı PB ile ifade edilen okullarda profesyonelleşme, öğretmen otonomisi ve uzmanlaşma ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler bireylerin performansını geliştirmektedir (Lunenburg, 2012). Bu parçaların tümünün işlevini yerine getirmesi, ÖP'nin beceri ve bilgilerine bağlıdır ve bu profesyoneller standart ürün ya da hizmet üretirler (Mintzberg, 2015: 348-349).

Profesyoneller bir örgütte destek hizmetleri de dahil olmak üzere kaynakları paylaşabilmektedir. Fakat Profesyoneller (akademisyenler) ve Destek personeli arasında koordinasyon ihtiyacı vardır. Profesyonel için bu basit bir biçimde çözülmüştür; o, emirler verir. Ama bu durumda Destek personeli kendini farklı yönlere çeken iki güç kaynağı arasında kalır: dikey yetki hattının meşru gücü (sıralı amir) onun üzerindeyken aynı zamanda profesyonelin yatay uzmanlık gücü onun yanındadır. ÖP arasında otonominin de etkisi ile koordinasyon problemleri yoğun şekilde görülebilir. Makine bürokrasisinin aksine PB'ler, bütünlenmiş kuruluşlar değildir. Bunlar, ortak kaynakları ve destek hizmetlerini kullanmak için örgüte katılmış birey topluluklarıdır, ama diğer yandan işlerine karışılmamasını isterler (Mintzberg, 2015: 372-373).

Yatay hiyerarşi içindeki ÖP arasında, koordinasyon problemleri “uyumsuzluk” anlamı da taşıyacağından, ÖVD'nin alt boyutlarından Örgütsel uyum (organizational compliance)'u etkilemesi de söz konusu olabilir. Zira uyum kavramı, örgüt içinde olası çatışmaları engelleyebileceğinden, uyumun yokluğunun, ÖG kavramını işgören perspektifinden olumsuz etkileyebileceği düşünülebilir. Okullar, bürokratik özelliklere sahip örgütlerdir (Hoy ve Miskel, 2010: 97). Makine bürokrasisi hiyerarşik yetkiye; makamın gücüne dayanırken PB, profesyonel otoriteye ve uzmanlık gücüne vurgu yapar (Blau, 1967: 351). Bir psikiyatri tedavisinin kalitesini tanımlamaya çalıştığımızı hayal edin! Bu nedenle PB büyük oranda profesyonel işin formelleştirilmesine ya da planlama ve kontrol sistemlerine güvenemez (Mintzberg, 2015: 352).

Hiyerarşik yapılanmanın daha az olduğu örgütlenmelerde güven de olmazsa işgörenler, etkili olarak fonksiyonlarını sürdürme ve birbirlerine olan bağımlılıklarının ortaya çıkardığı zor durumlarla baş etmeleri güçleşmektedir (Gilbert ve Ping Tang, 1998: 331). Sonuçta Profesyonel bürokrasi içerisindeki güven algısı, işgörenler yönünden gelecekle ilgili belirsizliğin azalmasını, fırsatçı davranışların önüne geçilmesini, örgütte bürokrasiyi azaltarak etkin ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmasına zemin hazırlayarak

bireylerin kişisel ve örgütsel amaçlara uyumlu bir şekilde ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Yılmaz ve Kabadayı, 2002; Mishra ve Spreitzer, 1998; Solomon ve Flores, 2001).

McAllister (1995) güveni, bir kişinin diğer bir kişinin kararlarına, eylemlerine ve sözlerine dayalı olarak hareket etmeye olan isteklilik derecesi şeklinde tanımlar. Hiyerarşik yapılanma içerisinde yüksek davranış biçimlendirmesi yoluyla faaliyet gösteren DP işgörenlerinin amirlerinden, ÖP'ye kıyasla daha fazla talimat almaları, güven (yöneticiye güven) algılarını önemli kılan diğer bir husus olarak düşünülebilir. Ayrıca bürokratik yapılanmalar içinde, aşırıya kaçan denetimler de ast-üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmakta ve işgörenleri tedirgin etmektedir (Eren, 1993: 17).

Hiyerarşi, gruplar, örgütler ve hatta tüm toplumlar gibi sosyal sistemlerin işlevsel gereklilikleri ve bunların yönetimi için en iyi ve en verimli çözümleri temsil eder (Jaques, 1990). Fakat yapısal olarak denetimin güçlü olduğu, yüksek düzeyde merkezileşme ve biçimselleşmenin yaşandığı, sadece etkililiğe odaklanmış örgütlerde bu özellikler, yöneticinin yetkisini devretmesini sınırlar ve güvenilir davranışlar geliştirmesini güçleştirir (Whitener vd., 1998; 519). Dolayısıyla bürokratik yapılanmalarda yönetici pozisyonunda çalışanların yetki devrine gitmeleri mümkün olmamaktadır (Nyhan, 2000).

Tablo 2.8. Profesyonel ve Bürokratik Yapının Temel Özellikleri: Benzerlik ve Farklılıklar

	Profesyonel Yapı	Bürokratik Yapı
Benzerlikler	Teknik uzmanlık Amaç odaklı bakış açısı Nesnel ve tarafsız yaklaşım Müşterilere hizmet	Teknik uzmanlık Amaç odaklı bakış açısı Nesnel ve tarafsız yaklaşım Müşterilere hizmet
Farklılıklar	Meslektaş temelli referans grupları Karar vermede özerklik Kendi kendini kontrol standartları	Hiyerarşik yönelim Disipline edilmiş itaat Örgüte tabi olma

Kaynak: Hoy, W. K., ve Miskel, C.G. 2010. Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (7.Baskıdan Çev.), (S. Turan Çev. Ed.). Ankara: *Nobel Yayın Dağıtım*.

Tablo 2.8’de yer alan bürokratik yapının profesyonel yapılanmadan farklılıkları noktasındaki maddeler, farklı bir bakış açısıyla yetki devrinin olamayışının yanında, PB içinde ÖG ve PS algı farklılıklarının olası nedenleri olarak da görülebilir. Profesyonel/bürokratik çatışma yazınında profesyonel otonomi ve bürokratik kontrol arasındaki çekişme uzun zamandır ortaya konulmaktadır (Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 18).

Aynı örgüt içerisinde bir akademisyen ile güvenlik görevlisinin tabi olduğu şartların farklılığı Tablo 2.8’e bakarak da yorumlanabilir. Örneğin, güvenlik görevlisi kesin sınırlarla belirlenmiş görevleri yapar, işleri genellikle rutin olup istisnai durumlarda inisiyatif kullanmak yerine genellikle talimat bekler yani görevde uygulayacağı esasların biçimsellik derecesi yüksektir. Bu bağlamda bürokratik disiplin, örgütlerde çalışanların her zamanki çalışmaları içinde mutlak itaate yönelik bir tutumlar yumağına sahip olmaları anlamına gelir (Kalkan, 2015: 50). Dolayısıyla, Tablo 2.8’de PB etkisi olarak değerlendirilebilecek bürokratik yapı kavramları olan hiyerarşik yönelim, disipline edilmiş itaat ve örgüte tabi olma baskısı, ÖP ve DP birimleri arasında ÖG ve PS algı düzeylerini etkilemesi mümkün olabilir.

Profesyonellere, profesyonel olmayanlardan daha yüksek düzeyde güven duyulmakta ve bu yüzden daha az kurallarla çerçevelenmiş bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Ayrıca, astların eğitim ve beceri düzeyi azaldıkça, hiyerarşinin üst kademelerinin güven ve sorumluluk verme isteğinde de azalmanın olması kaçınılmazdır. Sonuçta, deneyimli bir tornacı gibi kalifiye bir işçiye de bir profesyonelden daha az özerklik verilmektedir (Asunakutlu, 2001: 9).

2.4.3. Örgütsel güven ve psikolojik sözleşmede profesyonel bürokrasi etkisi

Bir sosyal rol, yaygın olarak grup ya da sosyal sistemin içerisindeki belli bir “pozisyonu” işgal eden insana yönelik beklentiler seti olarak tanımlanır (Gouldner 1957: 282) ve insanlar spesifik sosyal eylemlerini pozisyonlarına bağlı olarak sınırlandırılmış şekilde sürdürmek durumundadır (Biggart ve Hamilton, 1984: 543). Bürokratik yapılanmaların doğası gereği resmi ve bürokratik uygulamaları ile işgörenlerin davranışını biçimlendirme ihtiyacı, zamanla daha fazla dayanışma ve eşgüdümüne dikkat eden, yetki ile yükümlülüklerin pay edildiği, işgörelere önem vererek kararlara iştirak etmelerinin

sağlandığı güncel yönetim anlayışları öne çıkmıştır (Costa vd., 2001: 226). Bu gelişmeler sonucu, örgütlerde kendini yöneten takımların ortaya çıkışı ve güçlendirilmiş (empowered) çalışanlara olan bağımlılığın artmasıyla beraber, güven kavramının önemi de arttırmıştır (Golembiewski ve McConkie, 1975; Larson ve LaFasto, 1989). Bu noktadan hareketle, örgüt içi kontrol mekanizmalarının azalması ya da ortadan kaldırılması, beraberinde işgören etkileşimini de arttıracaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 710).

Her meslek grubu, önce kendi alanında profesyonel olduğunu kabul ettirerek en başta özerklik kazanmakta ve sonra mesleki güç, prestij gibi manevi ödüller ile yüksek kazanç gibi maddi ödüllere sahip olmaktadır (Kalkan, 2015: 51). Bu nedenle profesyonelleşme her meslek grubunun ulaşmak istediği bir hedeftir (Albayraktaroğlu, 2010: 26). Dolayısıyla örgüt içerisindeki işgörenlerin, sosyal kimliklere (pozisyonlara) yönelik beklentiler setinin de zaman içerisinde dinamik bir özellik arz ettiği ifade edilebilir.

Çağdaş toplum içerisindeki profesyonel aktivitelerin icrasında artan bürokratikleşme ise bu bağlamda genel bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Bess, 1998: 1). Örneğin yönetici, bütün öğretmenlerin okul zilinden on beş dakika önce odalarında olmaları gerekliliğini yürürlüğe koyabilir (Harper, 1965: 269). Dolayısıyla modern bilim ile teknolojinin yarattığı dünyada var olma yönetilmeyi gerektirir (Russell, 1982: 92) ve PB'yi oluşturan parçalar farklı hiyerarşik yapılanma ve buna bağlı değişen bürokrasi yönelimleri içerisinde yönetilirler.

Örgütsel işleyişin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyelerinin işbirliğine ne zaman ve ne şekilde gideceği formel prosedürler ile belirlenir, Ancak bu prosedürler istenen işbirliğinin garantisi değildir, daha çok işbirliği senaryosudur (Erdem, 2003: 166-167) ve bu senaryoların sıklıkla yazılmasına ihtiyaç duyulan örgüt yapılanmalarından birinin bürokratik modeller olduğu, ilgili literatüre dayanılarak ileri sürülebilir. Hastanedeki temizlik ve mutfak hizmetleri, üniversitedeki matbaa hizmetleri gibi Destek birimleri-personelleri, tepeden sıkı biçimde yönetilmezler. Esas itibarıyla PB'nin içindeki makine bürokrasisi takım yıldızları gibi belli bir örgütsel alan içinde var olurlar.

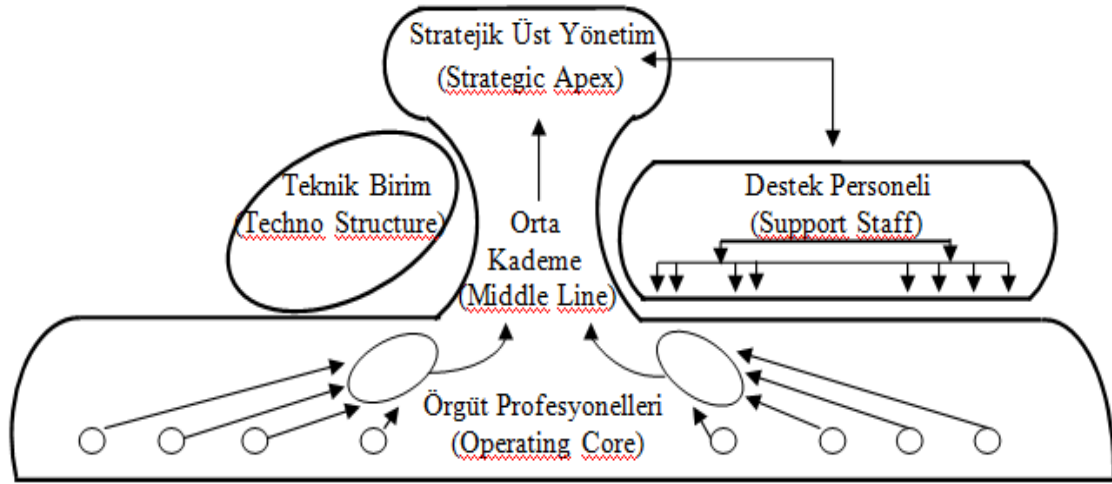
Öngörülebilirliği arttırmak amacıyla, bürokratik örgütlenmelerde davranışın formelleştirilmesi ve öngörülmesine ihtiyaç duyulur (Mintzberg, 2015: 372 373). Hoy ve Sweetland (2001) de öğretmenlerin kaosu engellemek ve etkililiği desteklemek için uygun

bir şekilde tasarlanmış formel prosedürlere ve hiyerarşik yapılara ihtiyaç duyduklarını iddia etmektedir. Fakat profesyonellerin aktiviteleri yakın şekilde denetlenmek için çok karmaşık ve çok fazla beceri içermektedir (Cheng, 1990: 185). Ayrıca artan bürokrasiden kaynaklı olarak öğretmenler öğretimden yabancılaşılabılır ve zorunlu olduğundan öte bir çaba içerisine girmeyebilir (Harper, 1965: 270).

Profesyonel ve bürokratik yapılarda çalışanlardan, belirli bir alanda teknik yeterliliğe sahip olmaları, nesnel perspektifi devam ettirmeleri ve nesnel bir şekilde davranmaları ve müşterilere hizmet etmeleri beklenir (Hoy ve Miskel, 2010: 117). Bununla birlikte profesyonel-bürokratik çatışmasının özünde kontrol sistemi, standartlar ve özerklik yer almaktadır. Profesyonellerin özerklik ve yetki alanları ile kendi kendilerini kontrol etmeleri sıkı bir ilişki içindedir.

Bürokratik yapıda yönetimin görevlerini yerine getirmesi esastır. Bu nedenle yapılanma, yetkinin pozisyonlara bağlı olduğu hiyerarşik bir sisteme göre tasarlanır. Profesyonel yapıda ise uzmanlığa dayalı bir otorite vardır ve profesyoneller arasında güç, örgüt içindeki pozisyondan ziyade deneyim temeline dayanır (Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 20). Ayrıca bağımsız yargı ve takdir yetkisini sağlamak için yapılanmanın esnek ve açık olması gerekir (Benson, 1973).

Hiyerarşi, yatay ve dikey bir iş bölümü oluşturmak ve koordine etmek için otoriteyi (meşru gücü) kullanır (Adler, 2001: 216). PB'ler de sıklıkla ortaya çıkan paralel yönetim hiyerarşileridir; birincisi profesyoneller için demokratik ve aşağıdan yukarıya iken; ikincisi, destek personeli için makine bürokrasisidir ve yukarıdan aşağıyadır (Mintzberg, 2015: 360) ve hiyerarşinin dikey farklılaşması rutin işler için etkilidir (Adler, 2001: 216). Yüksek düzeyde merkezileşmiş otorite hiyerarşisi, bürokratik yapının temel özelliklerindedir (Hoy ve Sweatland, 2000). Aşağıda Şekil 2.7'de PB'yi oluşturan birimler-parçalar arasındaki hiyerarşik yapılanma farklılıkları görülmektedir. Dikey hiyerarşik yapılanma ile merkezileşen otorite hiyerarşisi DP'nin yapılanmasında açık şekilde belirtilmektedir.



Şekil 2.7. Mintzberg Profesyonel Bürokrasi Paralel ve Dikey Hiyerarşi

Kaynak: Mintzberg, H. 2015. Örgütler ve yapılarından uyarlanmıştır. (Çev. Aypay, A.). *Nobel Akademik Yayıncılık*. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 1979).

Eğitim sistemindeki her düzeyde ve tüm paydaşlar arasında karşılıklı bağımlılıklar (interdependence) mevcuttur. Okul örgütlenmelerinin faaliyetleri birbirini tamamlar niteliktedir ve okul işgörenlerinin ve bilhassa öğretmenlerin performans başarısı karşılıklı bağımlılık gerektirir. Bu yüzden okul örgütlenmelerinde güven önemli bir kavramdır (Özer vd., 2006: 120). Bu bağımlılıklardan kaynaklanan güvenlik açıklarını azaltma girişimleri, okullarda güveni inşa etmek için sosyal bir temel oluşumuna katkı sağlar (Bryk ve Schneider, 2002; Ford, 2010; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Sonuçta üniversitenin başarısındaki önemli faktörlerin başında, ekonomik ve sosyal yapı için değerli bir kaynak olan ve insanı yetiştirme sorumluluğuna sahip akademik personelin (örgüt profesyonelleri) olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Fakat örgüt yapısı yazınında göz ardı edilmiş olsa da çağdaş her büyük örgütün yapılanmasına bir göz atınca, örgütün asli faaliyetini icra eden birim ya da birimlerin haricinde, örgüte destek sağlayan birimler (Mintzberg, 2015: 31)'de vardır. Bu birimler DP'dir.

PB'lerde akademik konular, fakülte tarafından demokratik yapılar yoluyla profesyonel şekilde yönetilir ve ÖP içerisindeki profesyonellerin otonomisi, müşterilerine (öğrenciler) hizmet etmedeki rollerinden kaynaklanır (Abernethy ve Stoelwinder, 1990: 20). Bunun yanı sıra kişilerin profesyonel nitelikleri güçlendikçe, daha güvenilir algılanırlar (Erdem, 2003: 173). Dolayısıyla, profesyonellerin çalışmalarının planlanma ve formelleştirilme ihtiyacı oldukça sınırlandırılmıştır. Bu yüzden Teknik yapıya fazla ihtiyaç duyulmaz. Örneğin McGill üniversitesinde, teknokratik olarak tanımlanabilen sadece

finans ve bütçeyle ilgili iki küçük birim, bir küçük planlama ofisi ve öğretim üyelerinin eğitim bilimleri alanındaki becerilerini geliştirmek için bir merkez yer almaktadır (Mintzberg, 2015: 355).

Willmott (1984: 361)'e göre herhangi bir grubun veya bireyin gücü veya güçsüzlüğü, kaynaklara yapısal (örgüt sistemi) olarak sınırlı erişimi ile doğrudan ilgilidir. Lewis ve Weigert (1985: 968) güvenin mevcut sosyal sistem ve insanlar arasındaki ilişkiye dayanan kolektif bir özellik gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu noktadan hareket ile insanların sosyal sistem içerisinde oluşturdukları kolektivite örgütsel yapıyı etkileyecek ve devamında oluşan bu yapı da (örn. enformel hiyerarşi) işgörenin güven algısına tesir edebilecektir. Dikey hiyerarşik yapılanma içerisinde faaliyet gösteren DP'nin, ÖP'ye kıyasla emir-komuta zinciri ve iş kolektivitesi daha sıklıdır. Örneğin fakülte üyeleri işlerinin hafifletilmesi gerekliliği ve alanlarında özel araştırmaya, yazmaya ve diğer işlerine ayrılacak zamanın daha fazla olmasını isterken (Gouldner, 1957: 295), güvenlik personeli kampüs içinde devamlı birbirleri ile iletişim halinde olmalı ve gerekli durumlarda olaylara birlikte müdahale etmektedirler. Beraber çalışmada sıklıkla karşılıklı bağımlılık (interdependence) gerektirir ve insanlar bu yüzden kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmede birbirlerine güvenmek durumundadırlar (Mayer vd., 1995: 710).

Kişiler arası güvenin risk alma davranışı üzerinde de rolü vardır ve güvene olan ihtiyaç sadece riskli durumlarda ortaya çıkar (Mayer vd., 1995: 711). DP içerisindeki güvenlik görevlilerinin işleri, doğası gereği risk içerir ve genellikle sorunların çözümü noktasında dayanışma gerektirebilir. Dirks (1999)'e göre güven, grup üyelerinin motivasyonu ile grup süreçleri ve çıktıları arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahiptir. Şöyle ki; düşük güven seviyesinde işgörenler çabalarını bireysel amaçlara yönlendirirken, yüksek motivasyona sahip grup üyeleri çabalarını grup amaçlarına yönlendirebilmektedir. Dolayısıyla, karşılıklı bağımlılık noktasında yüksek güven seviyesi önemli bir kavram olarak ele alınmalıdır. Kimmel vd., (1980)'nin bulgularına göre, yüksek güven altında oluşan yüksek istek seviyesi, ileri düzeyde bilgi paylaşımı ve işbirlikçi (cooperative) davranışları üretir. Bu bulgular da genellikle kolektif olarak çalışan güvenlik personeli (DP) için güven algısının önemini destekler niteliktedir.

Tablo 2.9'da, profesyonel (professional) ve otokratik (autocratic) örgütlerin politika biçimleri / yöntemleri ile bu doğrultuda örgüt içinde oluşan yapısal ilişkileri detaylandırmaktadır.

Tablo 2.9. Örgütsel Politika Yöntemleri ve Yapısal İlişkileri

Yapısal Konfigürasyon	Anahtar Koordinasyon Mekanizması	Örgütün Anahtar Parçası	Politik Sistemin Anahtar Elementi	Politikanın Tezahürü (<i>manifestation</i>)	Politika Yöntemi
Profesyonel	Eğitim	Örgüt Profesyonelleri	Profesyoneller, politika uzmanları	Uzman görüşü	Uzman
Otokratik	Doğrudan denetim	Stratejik Üst Yönetim	Baş yöneticiler, yürütme otoritesi	Komuta veya direktif	Otokratik

Kaynak: Matheson, C. 2009'dan derlenmiştir. Understanding the policy process: The work of Henry Mintzberg. *Public Administration Review*, 69 (6): 1148-1161.

Tablo 2.9 incelendiğinde, durumsallık faktörleri (örgütün boyutu, bulunduğu çevre vb.) ve akabinde tasarım parametreleri (ihtiyaç duyulan uzmanlık, biçimselleşme, adem-i merkezîyetçilik) ile şekillenen ve örgütün yapısal konfigürasyonları içinde yer alan “profesyonel” ve “otokratik” konfigürasyonlar, özellikle oluşturdukları örgütün öne çıkan anahtar parçası (ÖP, DB vb.) ile buna dayalı oluşan politika tezahürü neticesinde, işgörenlerin örgüt içindeki ÖG ve PS algılarını etkilemesi muhtemeldir.

Sonuçta, güven algısını etkileyebilecek örgütsel yapı (hiyerarşi) ile kuramsal olarak güven algısından etkilenerek şekillenebilen PS algısının DP’de, genellikle bireysel rol performansı sergileyen akademisyenlerden farklılaşabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda aşağıda H₂ ve H₃ hipotezleri kurulmuştur.

H₂: Profesyonel bürokrasilerde Örgüt profesyonelleri ile Destek personelinin, Örgütsel güven algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Profesyonel bürokrasilerde Örgüt profesyonelleri ile Destek personelinin, Psikolojik sözleşme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Örgüt-uzman ilişkisinde uzmanların örgütlerinden çok işlerine yönelme tutumu, bir profesyonelin becerilerini geliştirmek için eğitimine harcadığı emeğin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu yüzden profesyonel istediği gibi bir özerkliğe sahip olmadığını hissettiğinde becerilerini topladığı çantasını alır ve başka bir yerde yoluna devam etmek

ister (Mintzberg, 2015: 357). Mintzberg'in bu çıkarımının kökenlerinin esasında Merton (1957: 400)'a dayandığı söylenebilir. Merton çalışmasında, işçinin (locals) etkili olduğu yerde, etkisinin bilgi'den ziyade kimi tanıdığına, uzmanların (cosmopolitans) ise hangi etkiye sahip olursa olsun, bu etkinin diğerlerine bağlı olmaktan ziyade bilgilerine bağlı olduğuna ayrıca özel bilgi ile donanmış bu uzmanların, bilgilerinin değerini de düşürmeden örgütlerinden ayrılabilirliklerini bulgulamıştır (Hannerz, 1990: 246).

Karcıoğlu ve Türker, (2010: 136-137)'in bulgularına göre de eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sonuçta eğitim düzeyinin sağlayacağı alternatif iş olanaklarına ulaşabilme derecesi, DP'ye kıyasla örgüt profesyonelleri (ÖP) için daha yüksek olabileceği çıkarımı da mümkündür. Ayrıca yüksek örgütsel bağlılık ile uzmanlık becerilerine düşük bağlılık değişkenlerinin pozitif korelasyona sahip oldukları bulgulanmıştır (Gouldner, 1957: 293). Bu bulgulara ek olarak, Kakabadse (1986)'nin bulgularına göre de görevlerin ve iş süreçlerinin biçimselliği (formalization) ile güçsüzlük (powerlessness) ve kendine yabancılaşma (self-estrangement) duyguları pozitif ilişkilidir ve DP'nin biçimsellik derecesi yüksektir. Örgütler, iş ortamı içerisinde davranışın çeşitliliğini azaltmak ve onu tahmin ve kontrol etmek için biçimlendirir.

Sonuç olarak, güçsüzlük hissiyatı da tarih boyunca insanların zorunlu olarak ya da olmayarak bağlı olduğu kurumlara, yapılara inanma ve güvenme ihtiyacını arttırmıştır. Bu kuramsal tartışmalar neticesinde, aşağıda araştırmanın diğer hipotezleri yer almaktadır.

H₄. Profesyonel bürokrasi içinde (ÖP ve DP) Örgütsel Güven algı düzeyi eğitime göre anlamlı şekilde farklılaşır.

H₅. Profesyonel bürokrasi içinde (ÖP ve DP) Psikolojik Sözleşme algı düzeyi eğitime göre anlamlı şekilde farklılaşır.

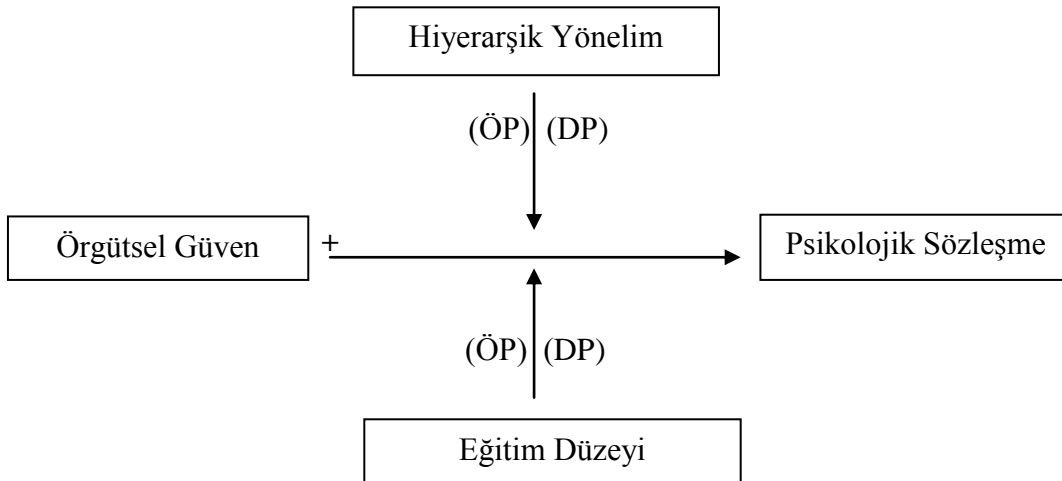
3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma kapsamında ele alınan güven kavramının açıklanması, ölçüm araçları, çalışma yapılan örneklem, verilerin toplanması ve analizleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlgili literatür ışığında ileri sürülen hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıda Şekil 3.1’de gösterilmiştir. Model kapsamında bağımlı değişken PS ve bunu etkileyen bağımsız değişken ÖG’dir. Çalışmanın kuramsal altyapısında değindiğimiz gibi değişen bir güven algısı, PS üzerinde şüphesiz bir tesir gösterecektir.

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilen değişkendir (Hessler, 1992). Niceliksel ya da niteliksel bir değişken olan düzenleyici değişkenler, Profesyonel bürokrasi temel parçaları/birimleri içinde oluşan eğitim düzeyi ile bölümsel yapılanmaların ortaya çıkardığı hiyerarşik yönelimler (paralel / dikey) olarak belirlenmiş ve hiyerarşi değişkeninin ÖP ve DP üzerindeki olası etkisi literatür temelinde tartışılarak kavramsal olarak ortaya konulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.2. Bu Çalışmadaki Güven Kavramı

Araştırma kapsamında güven olgusu “*örgütsel güven*” şeklinde ele alınmıştır. Örgüte ve yöneticilere duyulan güven, ilişkili kavramlar olmasına karşın öncülleri ve ardılları açısından birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir (Yurdakul vd., 2013). Örgüte duyulan güven, örgütü bütünsel etkileyen değişkenlere yoğunlaşırken, yöneticiye duyulan güven daha nitelikli değişkenlere yoğunlaşmaktadır. ÖG, Profesyonel bürokrasi perspektifinden ele alınacağından, ÖG'nin yöneticiye güven ve işgörenin örgütüne yönelik güven boyutları ölçülecektir. Bu maksatla araştırmada örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte duyulan güven olmak üzere iki boyutta değerlendirilecek ve araştırmanın genel örgütsel güven düzeyini oluşturacaktır.

Ayrıca Cummings ve Bromiley (1996)'nın ÖG tanımında geçen grup kavramı bu çalışmada örgüt içindeki aynı veya benzer işleri yapan, ortak amaçlar için bir araya gelmiş işgörenlerden oluşan birimleri (ÖP ve DP) temsil etmektedir. Bu birimler de Mintzberg'in PB yapılanmasını oluşturan temel birimler/parçalar olarak ele alınacaktır. Temel parçaların ne oldukları ise bürokrasi kısmında ele alınmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Bilimsel araştırma, bir probleme cevap bulabilmek için yapılan sistematik bir incelemedir (Burns, 1990: 1). Bu bağlamda anket araştırması, popülasyon içindeki belirli değişkenlerin tekrar oranını (incidence), dağılımını ve karşılıklı ilişkilerini belirlemek için popülasyonun tamamından veya bir kısmından birincil verilerin toplanmasını içerir (Tanner, 2002: 89).

Bu araştırma kapsamında kullanılan temel veri toplama yöntemi de ankettir. “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” olmak üzere iki adet ölçek katılımcıların PS ve ÖG algı düzeylerini saptamaya yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Demografik özelliklerin tespit edilmesi için de kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.3.1. Örgütsel güven ölçeği

İşgörenlerin Örgütsel güven algılarını ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçe'ye çevrilen 12 maddeli "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarının Demircan (2003) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır (1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum).

3.3.2. Psikolojik sözleşme ölçeği

Üniversitede görev yapanların PS algılarını değerlendirmek üzere bu araştırma kapsamında Rousseau (2000) tarafından geliştirilen ve Topçu (2015) tarafından Türkçe'ye tercüme edilen "Psikolojik Sözleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarının Topçu (2015) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır.

Ölçek 16 maddeli olup, "Ne için maaş alıyorsam, sadece o işi yaparım.", "İşimi yaparken hep kendimden taviz verdiğimi düşünüyorum." ve "Bu işte uzun bir süre çalışmayı planlıyorum." gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan, belirtilen yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması

Bu araştırmanın evreni Türkiye'de bulunan üniversite kuruluşlarıdır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ili içerisinde bir vakıf üniversitesi oluşturmuştur. Araştırma sorunsalı kapsamında PB örgüt yapılanması içinde, idari birime bağlı güvenlik personeli DP grubunu, akademisyenler ise ÖP grubunu oluşturmuştur. Bu grupları oluşturan 170 güvenlik personeli ile 234 akademik personelden anket yolu ile veriler toplanmıştır. Verilerin toplanmasında kağıda basılı olarak hazırlanan anketler, katılımcılara araştırmacı tarafından elden ulaştırılarak uygulanmıştır.

Analizler öncesi toplanan anketlerde fazla sayıda soruyu yanıtlamayan anketlere herhangi bir kayıp veri ataması yapılmamış, ayrıca işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan veriler analizden çıkarılmıştır. Neticede idari birime bağlı 161 güvenlik personeli (DP) ile akademik birime bağlı 225 akademisyen (ÖP) toplamından oluşan 386 kişilik bir örneklem üzerinden analizlere devam edilmiştir. Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemdir (Bailey, 1987). Sosyal bilim araştırmaları, ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğünü hesaplariken çeşitli formüllerden yararlanmaktadır. Nicel değişken (tutum ölçekleri vb.)'leri içeren bir araştırma için örneklem hesaplama formülü Şekil 3.2'de görülmektedir.

$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$ $n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2}$	N: Evren Büyüklüğü
	n: Örneklem Büyüklüğü
	t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28).
	s: Evren için tahmin edilen standart sapma
	d: Kabul edilebilir sapma toleransı

Şekil 3.2. Nicel Değişkenli Araştırmalar için Örneklem Hesaplama Formülü

Kaynak: Barlett, J. E., Körtlik, J. W ve Higgins, C. C. (2001: 46), (akt. Gürbüz ve Şahin, 2015: 131) Organizational research. Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1): 43-50.

Sosyal bilim araştırmacıları genellikle %95 güven düzeyinde çalışırlar. %95 güven düzeyinde çalışan bir araştırmacı, “örnekleme 100 kere seçsem bunlardan en az 95'i evrenin özelliklerini yansıtacak temsil gücüne sahip olsun” mesajı vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 130). Bu bağlamda, 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri (Sekaran, 2000: 295) Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Evren Büyüklükleri ve Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	150	250	500	1000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	108	152	217	278	357	370	381	383	384

Kaynak: Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons: New York. (akt. Topçu, 2015).

Yükseköğretim Kurulunun ⁴ 2018-2019 öğretim dönemine ait yükseköğretim istatistiklerine göre Türkiye'de akademisyen sayısı 132 bin 805'dir. ÖP'den sayıca daha az olan güvenlik personelini de araştırmanın evrenine dahil ettiğimizde, Tablo 10 üzerindeki değerlerden yola çıkarak, 386 kişiden oluşan bir örneklemin 1.000.000'dan fazla kişilik bir evreni temsil edebileceği, dolayısıyla araştırma örnekleminin yeterli olduğu ifade edilebilir.

⁴ Yükseköğretim Kurulu. <<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2018-2019-Yuksekogretim-istatistikleri-yayimlandi.aspx>>.

4. BULGULAR

4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Güvenirlik, bireylerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2007, 169). Bu araştırma kapsamında, ölçeklerdeki maddelerin güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için en önemli analizlerdendir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). “Doğrulayıcı Faktör Analizi” (DFA) (Confirmatory Factor Analysis) daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yarar (Suhr, 2006). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldığından, bu araştırma kapsamında ölçeklerin orijinal faktör yapısını doğrulamak maksadıyla DFA, Amos 24 programı ile yapılmıştır.

4.1.1. Psikolojik sözleşme ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

PSÖ’de yer alan boyutlar, alt boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Boyutları

Boyut Sırası	Boyut	Alt Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Geleneksel	Kısa Vade	1-2-3-4
2		Dar Kapsam	9-10-11-12
3	İlişkisel	Sadakat	5-6-7-8-
4		Uzun Vade	13-14-15-16

Kaynak: Topcu, M. K. 2015. Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *Doktora Tezi*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Ölçekteki boyutlar Geleneksel psikolojik sözleşme algısı ve İlişkisel psikolojik sözleşme algısını ölçmektedir. Geleneksel psikolojik sözleşme algısı kısa vadeli ve dar kapsamlı, ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ise sadakat ve uzun vadeli olmak üzere iki boyutlu oluşturulmuştur. PSÖ ölçeğinin bu araştırma kapsamında güvenirlik katsayı (Cronbach alpha) 0,743 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeği oluşturan 16 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0.70'ten yüksektir (Nunnally, 1978).

Uyum, bir modelin veriyi yani varyans kovaryans matrisi yeniden üretebilme kabiliyeti olarak adlandırılır (Erkorkmaz vd., 2013: 212) ve bu istatistikler, sonuçların teorik olarak anlamlı olup olmadığını göstermez. Tablo 4.2'de PS ölçeğinin DFA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	ΔX^2	sd	$\Delta X^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
İkinci düzey çok faktörlü	219,244*	85	2,579	,064	,928	,930	,091

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi.

*p>.05

Yapılan DFA sonucunda PS Geleneksel Kısa Vade (anketteki 3. madde)'nin standardize regresyon katsayısı (standardized regression weights) 0,50'nin altında çıktığından ölçekten çıkarılmış ve sonraki analizlerde kullanılmamıştır.

Serbestlik derecesi ki-kare testinde önemli bir ölçüt olmakla birlikte, bunun ki-kareye oranı uyum ölçütü olarak kullanılabilir. Bu oranın 5'ten küçük olması iyi uyum göstergesi olarak kabul edilir (Erkorkmaz vd., 2013: 213). Araştırmada bu oran $x^{2/sd}$ (2,57) olup Tablo 4.2'de diğer değerler incelendiğinde, CFI (0,92), GFI (0,93) ve RMSEA (0,06) başta olmak üzere tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen eşik değerler içerisinde (Erkorkmaz vd., 2013: 220) olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, iki faktörlü PS ölçeğinin ikinci düzey faktöriyel yapısının araştırma verileri ile desteklendiği ya da doğrulandığı ifade edilebilir.

4.1.2. Örgütsel güven ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

ÖGÖ’de “Yöneticiye Güven” ve Örgüte Güven” (örgüte yönelik içsel güven) olmak üzere 2 boyut bulunmaktadır. Aşağıda ÖGÖ’de yer alan boyutlar, alt boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) Boyutları

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Yöneticiye Güven	1-2-3-4-5-6-7-8
2	Örgüte Güven	9-10-11-12

Yöneticiye güven alt boyutunda 8 madde ve örgüte güven alt boyutunda ise 4 madde bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında ÖGÖ’nün güvenilirlik katsayı (Cronbach alpha) 0,939 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.4’de ÖGÖ’nün DFA sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.4. Örgütsel Güven Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	ΔX^2	sd	$\Delta X^{2/sd}$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
İkinci düzey çok faktörlü	11,092*	48	2,314	,058	,985	,957	,038

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi.

*p>.05

Tablo 4.4 incelendiğinde, CMIN/df (2,314), CFI (0,98), gfi (0,95) ve RMSEA (0,05) başta olmak üzere tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen eşik değerler içerisinde olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlar neticesinde iki faktörlü ÖGÖ’nün ikinci düzey faktöriyel yapısının araştırma verileri ile doğrulandığı ifade edilebilir.

4.2. Ölçüm Uygulaması

Bu başlık altında araştırma örnekleminin betimleyici analizleri, ÖG ve PS değişkenlerine yönelik normallik testi, korelasyon ve regresyon analizi, bağımsız örneklem T-testi ve Anova testi yer almaktadır.

4.2.1. Betimleyici istatistikler

Tablo 4.5’de örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur. Araştırmanın odak noktalarından biri olan “eğitim düzeyi” değişkeni haricinde, geri kalan betimleyici değişkenler üzerinden herhangi bir tartışma yapılmamıştır.

Tablo 4.5. Cinsiyetin Birimlere Göre Dağılımı

Cinsiyet					
Birim	Akademik (ÖP)		Erkek	Kadın	Toplam
	Sayı	51	174	225	
	%	22,7%	77,3%	100,0%	
Birim	İdari (DP)		Erkek	Kadın	Toplam
	Sayı	156	5	161	
	%	96,9%	3,1%	100,0%	
Toplam		N	207	179	386
	%	53,6%	46,4%	100,0%	

Akademik birimi oluşturan toplam 225 katılımcıdan 51 kişinin (%22,7) erkek ve 174 kişinin (%77,3) kadın olduğu görülmektedir. idari birimi oluşturan 161 katılımcıdan 156 kişinin (%96,9) erkek ve 5 kişinin (%3,1) ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Yaşı

Yaş	N	Minimum	Maksimum	Ort.	Std. Sapma
Akademik	225	24	72	40,02	11,507
İdari	161	23	52	37,46	6,160
Toplam	386	23	72	38,95	9,716

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları 23 ile 72 arasında değişmekte; yaşlarının ortalaması 38,95 standart sapması 9,716 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Eğitim Seviyesi

Eğitim									
Birim	Akademik		İlkokul	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Doktora	Toplam
	Sayı	0	0	0	60	71	94	225	
	%	0,0%	0,0%	0,0%	26,7%	31,6%	41,8%	100,0%	
Birim	İdari		İlkokul	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Doktora	Toplam
	Sayı	9	123	16	12	1	0	161	
	%	5,6%	76,4%	9,9%	7,5%	0,6%	0,0%	100,0%	
Toplam		N	9	123	16	72	72	94	386
	%	2,3%	31,9%	4,1%	18,7%	18,7%	24,4%	100,0%	

Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında, akademik birimden 60 kişinin (%26,7) lisans, 71 kişinin (%31,6) lisansüstü ve 94 kişinin (%41,8) doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu görülürken, idari birimde 9 kişi (%5,6) ilkokul, 123 kişi (%76,4) lise, 16 kişi (%9,9) önlisans, 12 kişi lisans (%7,5) ve 1 kişinin de (%0,6) lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Kısaca, idari birime bağlı personelin eğitim seviyesinin “lise” ağırlıklı, akademik birimin ise “doktora” ağırlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Hizmet Süresi

Yıl			Hizmet Süresi				Toplam
			1_5	6_10	11_15	16+	
Birim	Akademik	Sayı	59	37	32	97	225
		%	26,2%	16,4%	14,2%	43,1%	100,0%
	İdari	Sayı	50	35	32	44	161
		%	31,1%	21,7%	19,9%	27,3%	100,0%
	Toplam	N	109	72	64	141	386
		%	28,2%	18,7%	16,6%	36,5%	100,0%

Akademik birime bağlı personelde katılımcılardan 59 kişinin (%26,2) 1 ile 5 yıl, 37 kişinin (%16,4) 6 ile 10 yıl, 32 kişinin (%14,2) 11 ile 15 yıl arasında ve 97 kişinin (%43,1) ise 16 yıldan fazla süre mesleğinde hizmet süresine sahip olduğu, idari birime bağlı personel de ise 50 kişinin (%31,1) 1 ile 5 yıl, 35 kişinin (%21,7) 6 ile 10 yıl, 32 kişinin (%19,9) 11 ile 15 yıl arasında ve 44 kişinin (%27,3) ise 16 yıldan fazla hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir.

4.2.2. Normallik testi

Bir volkanın etrafındaki toprağın mineral yapısı normal dağılım gösterebilir. Ayrıca, doğada sürekli değişken içeren birçok çok değişkenli olay da normal dağılım göstermektedir (Özdamar, 1999: 89). Fakat sosyal bilimler alanında, beşli likert tipi bir ölçek ile toplanan verilerin normal dağılımı ve kabul edilen normal dağılım aralığı, üzerinde tartışılan bir konudur.

Çarpıklık (skewness), bir dağılıma ilişkin ölçme sonuçlarının nasıl bir dağılım gösterdiği hususunda bilgi verirken, basıklık (kurtosis) ise incelenen sayısal verideki değişim miktarının göstergesidir. Çarpıklık istatistiği, - .8944 ile + .8944 arasında

değişebilirken basıklık istatistiği ise - 1.7888 ile + 1.7888 arasında olabilir, (Brown, 1997: 21-22). Bu araştırma kapsamında yapılacak diğer analizler öncesi gerçekleştirilen normallik testinde, Psikolojik Sözleşme Ölçeğin de bu değerler; çarpıklık = ,048, basıklık = 1,373, Örgütsel Güven Ölçeğin de çarpıklık = -,484, basıklık = -,145 olarak bulgulanmıştır. Bu sonuçlara göre araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

4.2.3. Korelasyon analizi

Korelasyon ve nedensellik birbirleri ile yakın ilişkili kavramlar olsa da değişkenler arasındaki ilişkilerden bir nedensellik çıkarımına gidilmesi sağlıklı neticeler vermeyebilir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin betimlenmesinde kullanılmaktadır (Balci, 2006). Korelasyon analizi öncesi, ilgili ölçeklere verilen puanların ortalaması alınmıştır. Sonuçlar Tablo 4.9’da görülmektedir.

Tablo 4.9. Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme ve Eğitim Düzeyi Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Psikolojik Sözleşme (PS)	-	,174**	,788**	,769**	,194**	,142**	-,277**
2. Örgütsel Güven (ÖG)	,174**	-	,034	,240**	,844**	,959**	-,123**
3.PS_Geleneksel	,788**	,034	-	,212**	,097	-,003	-,284**
4.PS_İlişkisel	,769**	,240**	,212**	-	,206**	,228**	-,146**
5.ÖG_Örgüte Güven	,194**	,844**	,097	,206**	-	,657**	-,277**
6.ÖG_Yöneticiye Güven	,142**	,959**	-,003	,228**	,657**	-	-,052
7. Eğitim Düzeyi	-,277**	-,123**	-,284**	-,146**	-,277**	-,052	-

** p<0,01

* p<0,05

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. PS ve ÖG değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde, anlamlılık oranı (Sig.1-tailed) 0.05’ten küçük olduğu için H₁ hipotezi (İşgörenin örgütsel güven algı düzeyi ile psikolojik sözleşme algı düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.) doğrulanmıştır. PS ile ÖG arasında

anlamli, pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r(386) = .174^{**}$, $p < .001$) olduğu ifade edilebilir. ÖG ve PS değişkenlerinin alt boyutlarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Örgüte güven ve Yöneticiye güven değişkenleri ile İlişkisel psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r(386) = .228, .206$, $p < .001$). Ayrıca eğitim düzeyi ile örgüte güven arasında anlamlı ve negatif yönlü ($r(386) = -.277$, $p < .001$) bir ilişki bulunmuştur.

4.2.4. Regresyon analizi

Bağımlı değişken PS ile ÖG'nin altboyutlarını oluşturan birden fazla bağımsız değişken (yöneticiye ve örgüte güven) arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik yapılan regresyon analizinde amaç, PS üzerinde bu iki bağımsız değişkenin etkisini incelemektir.

Bu amaçla, önce bağımsız değişkenler arasında bir korelasyon ilişkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çünkü bağımsız değişkenler arasında güçlü bir korelasyon ilişkisinin varlığı çoklu eş doğrusallık (multicollinearity) problemi yaratabilir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 275-276). İnceleme sonucunda bağımsız değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 4.10'da görülmektedir.

Tablo 4.10. Bağımsız Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2
1-Yöneticiye Güven	3,73	0,88		,657**
2-Örgüte Güven	3,38	0,93	,657**	

** $p < 0,01$

Katılımcıların yöneticiye güven ortalaması 3,73, standart sapması 0,88'dir. Örgüte güven ortalaması ise 3,38 olup standart sapması 0,93'dür. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,657'dir. Tablo 4.11'de PS, ÖG ve eğitim düzeyine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 4.11. Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Güven ve Eğitim Düzeyine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=386)

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Psikolojik Sözleşme	3,45	,522	-	,174**	-,277**
2.Örgütsel Güven	3,61	,827	,174**	-	-,123*
3.Eğitim Düzeyi	3,92	1,63	-,277**	-,123*	-

** p < .01

* p < .05

Tablo 4.11 incelendiğinde eğitim düzeyinin PS ile negatif korelasyonu (-,277**) ve ÖG değişkeni ile de negatif korelasyonu (-,123*) görülmektedir. Tablo 4.12’de Örgütsel güvenin alt boyutları ve Eğitim düzeyinin PS algı düzeyini açıklamada ne kadar etkisinin olduğuna yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.12. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (N =386)

Değişkenler	B	S.H.	β
Yöneticiye Güven	,04	,03	,28
Örgüte Güven	,05	,03	,17
Eğitim Düzeyi	-,08	,01	-,25**

Not. $R^2 = ,098$; Düz. $R^2 = ,090$; $F_{(3)} = 13,767$, $p < 0,001$

** p<0,01

Çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır [$F = 13,767$, $p < 0,01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri ,090’dır. Ancak işgörenin sahip olduğu PS algısındaki % 0,9’luk değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilir. Modele göre eğitim düzeyi değişkeninin PS’yi açıklamada anlamlı katkısı vardır ($\beta = -,25$, $p < 0,01$), diğer bağımsız değişkenlerin modele anlamlı bir katkısı yoktur.

4.2.5. Bağımsız örneklem T-Testi

İki bağımsız örneklem ortalaması (*Independent Samples T-Test*) ile ilgili hipotez testi, bu ayrı örneklemelerin (ÖP ve DP) belirli bir değişkene (PS ve ÖG) ilişkin

ortalamları karşılaştırarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığının neticesini bize verir.

Bu bağlamda H₂ hipotez (profesyonel bürokrasilerde örgüt profesyonelleri ile destek personelinin örgütsel güven algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır) ve H₃ hipotez (profesyonel bürokrasilerde örgüt profesyonelleri ile destek personelinin psikolojik sözleşme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır)'lerine yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.13. Örgütsel Güven Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Birim	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Akademik (ÖP)	225	3,4793	,82032	384	-3,975	,000
İdari (DP)	161	3,8126	,80148			

Tablo 4.13'den elde edilen bulgulara göre idari birim (DP) ile akademik birim (ÖP) işgörenlerinin Örgütsel güven algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(384)} = -3,975$; $p < 0.05$). Akademisyenlerin örgütsel güven algı düzeyi ortalaması (3,47; S.S. = .82) olup güvenlik görevlilerinin örgütsel güven algı düzeyi ortalaması (3,81; S.S. = .80) olarak bulgulanmıştır.

Bu sonuçlar İdari birimin, Akademik birime kıyasla daha yüksek örgütsel güven algı ortalaması taşıdığını göstermektedir. Bağımsız örneklem T-testi sonuçlarına göre H₂ hipotezi doğrulanmıştır. Aşağıda ÖG'nin alt boyutlarını oluşturan, Örgüte güven ve Yöneticiye güven değişkenlerinin bağımsız örneklem T-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.14. Örgüte ve Yöneticiye Güven Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Birim	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Örgüte Güven	Akademik	225	3,1478	,89555	384	-6,276	,000
	İdari	161	3,7267	,89084			
Yöneticiye Güven	Akademik	225	3,6450	,87994	384	-2,324	,021
	İdari	161	3,8556	,87529			

Tablo 4.14 incelendiğinde, ÖP ile DP arasında ÖG'nin alt boyutlarından örgüte güven algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(384)} = -6,975$; $p < 0.05$). Akademisyenlerin örgüte güven algı düzeyi ortalaması (3,14; S.S. = .89) olup güvenlik görevlilerinin örgüte güven algı düzeyi ortalaması (3,72; S.S. = .89) olarak bulgulanmıştır. Bu sonuçlar idari birimin, akademik birime kıyasla daha yüksek örgüte güven algısı taşıdığını göstermektedir. DP ile ÖP'nin ÖG'nin diğer bir alt boyutu olan yöneticiye güven algı düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(384)} = -2,324$; $p < 0.05$). Akademisyenlerin yöneticiye güven algı düzeyi ortalaması (3,64; S.S. = .87) iken güvenlik görevlilerinin yöneticiye güven algı düzeyi ortalaması (3,85; S.S. = .87) olarak bulgulanmıştır.

Bu sonuçlar idari birimin, akademik birime kıyasla daha yüksek düzeyde yöneticiye güven algısı taşıdığını göstermektedir. Tablo 4.15'de H_3 hipotezine yönelik bağımsız örneklem T-testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.15. Psikolojik Sözleşme Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Birim	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Akademik	225	3,3173	,36939	384	-6,202	,000
İdari	161	3,6369	,63774			

Varyansların eşitliğine yönelik yapılan levene testi anlamlı ($p < 0.001$) çıkmış ve akademik ile idari birim işgörenlerinin PS algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(384)} = -6,202$; $p < 0.05$). Akademik birimin PS algı düzeyi ortalaması (3,31; S.S. = .36) olup idari birimin PS algı düzeyi ortalaması (3,63; S.S. = .63) olarak bulgulanmıştır.

Bağımsız örneklem T-testi sonuçlarına göre H_3 hipotezi (Profesyonel bürokrasilerde Örgüt profesyonelleri ile Destek personelinin, Psikolojik sözleşme algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.) doğrulanmıştır. Tablo 4.16'da PS'nin alt boyutlarına yönelik bağımsız örneklem T-testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.16. İlişkisel ve Geleneksel Psikolojik Sözleşme Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Birim		N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Geleneksel_PS	Akademik	225	2,9517	,62141	384	-5,336	,000
	İdari	161	3,3416	,81350			
İlişkisel_PS	Akademik	225	3,6372	,49084	384	-4,127	,000
	İdari	161	3,8952	,73659			

Tablo 4.16 incelendiğinde ÖP ile DP'nin PS'nin alt boyutlarından Geleneksel PS algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(384)} = -5,336$; $p < 0.05$).

PS'nin geleneksel alt boyutunu ölçen sorularda (bkz. Ek-1) sadece benden istenen sorumluluk ile ilgili işleri yaparım, sadece iş sözleşmemde yazan görevleri yaparım gibi ifadeler yer aldığından, bu nokta da ortalamaların yüksek olması örgüt perspektifinden olumlu bir sonuç olarak yorumlanamaz. İdari birimin Geleneksel PS alt boyutunda akademik birime kıyasla daha yüksek bir ortalama (3,34; S.S. = .81) ortaya koyması, dikey hiyerarşi içerisinde yüksek davranış biçimlendirmesi yönelimi yoluyla görev icra edilmesi ile de ilişkilendirilebilir.

ÖP ile DP'nin İlişkisel PS alt boyutuna yönelik algı düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(384)} = -4,127$; $p < 0.05$). Akademisyenlerin İlişkisel PS algı düzeyi ortalaması (3,63; S.S. = .49), idari birime bağlı güvenlik görevlilerinin İlişkisel PS algı düzeyi ortalaması (3,89; S.S. = .73) olarak bulgulanmıştır. Bu sonuçlar idari birimin, akademik birime kıyasla daha yüksek düzeyde İlişkisel PS algısı taşıdığını göstermektedir.

Aşağıda bağımsız örneklem T-testi sonuçlarında ortaya çıkan bu farklılıkların hangi eğitim düzeyine sahip gruplar arasından kaynaklandığını gösteren Anova testi yer almaktadır.

4.2.6. Anova Testi

Anova testi H_4 hipotezi (Profesyonel bürokrasi içinde Örgütsel Güven algı düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşır) ve H_5 (Profesyonel bürokrasi içinde Psikolojik Sözleşme algı düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşır) hipotezine yönelik yapılacaktır.

İşgörenlerin eğitim düzeyine göre ÖG ve PS algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 386 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. ÖG analizinde, Anova tablosunda varyanslar homojen dağılmadığından, grupların varyansları eşit olmadığı varsayılmış ve Dunnett's T3 testi uygulanmıştır.

ÖG'ye ilişkin istatistikler ve ÖG'nin alt boyutlarına yönelik tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 4.17 ile Tablo 4.24 arasında yer almaktadır.

Tablo 4.17. Eğitim Düzeyinin Örgütsel Güvene İlişkin İstatistikleri

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S.
ÖRGÜTSEL GÜVEN	İlkokul	9	4,1111	,36799
	Lise	123	3,7764	,82932
	Önlisans	16	3,8229	,81813
	Lisans	72	3,2755	,88630
	Lisansüstü	72	3,6701	,73896
	Doktora	94	3,5523	,79902
	Toplam		386	3,6183

Tablo 4.17'nin sonuçlarına göre; ilkokul (Ort. = 4,1111; S.S. = ,36799), lise (Ort. = 3,7764; S.S. = ,82932), ve önlisans (Ort. = 3,8229; S.S. = ,81813), eğitim seviyesi ile DP'nin çoğunluğunu oluşturan katılımcıların ÖG algı düzeyi ortalamalarının (Genel Ort. =3,9051), ÖP'yi oluşturan lisans (Ort. = 3,2755; S.S. = ,88630), lisansüstü (Ort. = 3,6701; S.S. = ,73896), ve doktora (Ort. = 3,5523; S.S. = ,79902), düzeyi eğitim seviyesine sahip katılımcıların ortalamalarına (Genel Ort. = 3,4993) kıyasla yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18. Örgütsel Güven (ÖG)'ye İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	14,997	5	2,999	4,578	,000
Grup içi	248,948	380	,655		
Toplam	263,945	385			

Tablo 4.18'in Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı eğitim seviyesine sahip işgörenlerin ÖG algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F_{(2,999)} = 4,578$, $p < .05$). Tablo 4.19'da ÖG'ye ilişkin Dunnett's T3 Testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.19. Örgütsel Güven (ÖG)'ye İlişkin Çoklu Karşılaştırma Dunnett's T3 Testi Sonuçları

Eğitim	İlkokul	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Doktora
İlkokul	-			*		*
Lise		-		*		
Önlisans			-			
Lisans	*	*		-		
Lisansüstü					-	
Doktora	*					-

*Ortalama farklılığı 0,05 derecesinde anlamlıdır ($p < 0,05$).

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Dunnett's T3 testi sonuçlarına bakıldığında ilkokul (Ort. = 4,1111; S.S. = ,36799), lise (Ort. = 3,7764; S.S. = ,82932), lisans (Ort. = 3,2755; S.S. = ,88630) ve doktora (Ort. = 3,5523; S.S. = ,79902) eğitim düzeyine sahip katılımcıların ÖG'ye ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, H_4 hipotezi (Profesyonel bürokrasi içinde Örgütsel güven algı düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşır) doğrulanmıştır.

Tablo 4.20. Eğitim Düzeyinin Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Örgüte Güven ve Yöneticiye Güvene İlişkin İstatistikleri

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S.
ÖRGÜTE GÜVEN	İlkokul	9	3,8333	,53033
	Lise	123	3,6911	,93272
	Önlisans	16	3,8281	,92520
	Lisans	72	3,1042	,96209
	Lisansüstü	72	3,1944	,89720
	Doktora	94	3,2447	,85114
	Toplam	386	3,3892	,92708
YÖNETİCİYE GÜVEN	İlkokul	9	4,2500	,43750
	Lise	123	3,8191	,89743
	Önlisans	16	3,8203	,91739
	Lisans	72	3,3611	,91917
	Lisansüstü	72	3,9080	,78973
	Doktora	94	3,7061	,85405
	Toplam	386	3,7328	,88300

Tablo 4.20’de ÖG’nin alt boyutlarına ilişkin istatistiklere göz atınca, örneklemin %31,9 oluşturan lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip 123 kişilik DP işgöreninin örgüte güven algı ortalaması (Ort = 3,69) ile örneklemin %24,4’ünü oluşturan doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip ÖP ortalamasından (Ort. = 3,24) daha fazla örgüte güven algısına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın kuramsal altyapısında değindiğimiz yüksek eğitim düzeyinin, yüksek ÖG düzeyi ile ilişkili olmadığı bulguları da Tablo 4.20 üzerindeki sonuçlar ile de paralellik arz etmektedir. Tablo 4.21’de ÖG’nin alt boyutu olan Örgüte güven’e ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.21. Örgüte Güvene İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	26,609	5	5,322	6,493	,000
Grup içi	311,469	380	,820		
Toplam	338,078	385			

Tablo 4.21'in sonuçlarına göre farklı eğitim seviyesine sahip işgörenlerin ÖG'nin alt boyutu olan Örgüte güven algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F_{(5,322)} = 6,493$, $p < .05$). Diğer bir ifade ile işgörenlerin Örgüte güven algı düzeyleri eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Tablo 4.22'de Örgüte güvene ilişkin çoklu karşılaştırma Dunnett's T3 testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.22. Örgüte Güvene İlişkin Çoklu Karşılaştırma Dunnett's T3 Testi Sonuçları

Eğitim	İlkokul	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Doktora
İlkokul	-			*		
Lise		-	*	*	*	*
Önlisans		*	-			
Lisans	*	*		-		
Lisansüstü		*			-	
Doktora		*				-

*Ortalama farklılığı 0,05 derecesinde anlamlıdır ($p < 0,05$).

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Dunnett's T3 testi sonuçlarına bakıldığında, ilkokul (Ort. = 3,8333; S.S. = ,53033), lise (Ort. = 3,6911; S.S. = ,93272), lisans (Ort. = 3,1042; S.S. = ,96209), lisansüstü (Ort. = 3,1944; S.S. = ,89720) ve doktora (Ort. = 3,2447; S.S. = ,85114) eğitim düzeyine sahip işgörenlerin örgüte güvene ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Aşağıda ÖG'nin diğer alt boyutu Yöneticiye güven'e ilişkin tek faktörlü varyans analizi tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.23. Yöneticiye Güvene İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	15,670	5	3,134	4,186	,001
Grup içi	284,513	380	,749		
Toplam	338,078	385			

Tablo 4.23'ün sonuçlarına göre farklı eğitim seviyesine sahip işgörenlerin Yöneticiye güven algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F_{(3,134)} = 4,186, p < .05$). Diğer bir ifade ile işgörenlerin yöneticilerine olan güven algı düzeyleri eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 4.24'de Yöneticiye güvene ilişkin çoklu karşılaştırma Dunnett's T3 testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.24. Yöneticiye Güvene İlişkin Çoklu Karşılaştırma Dunnett's T3 Testi Sonuçları

Eğitim	İlkokul	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Doktora
İlkokul	-			*		
Lise		-		*		
Önlisans			-			
Lisans	*	*		-	*	
Lisansüstü				*	-	
Doktora						-

*Ortalama farklılığı 0,05 derecesinde anlamlıdır ($p < 0,05$).

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Dunnett's T3 testi sonuçlarına bakıldığında ilkokul (Ort. = 4,2500; S.S. = ,43750), lise (Ort. = 3,8191; S.S. = ,89743), lisans (Ort. = 3,3611; S.S. = ,91917) ve lisansüstü (Ort. = 3,9080; S.S. = ,78973) eğitim düzeyine sahip işgörenlerin yöneticiye güven algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca her ne kadar örnekleme temsil sayısı az olsa da ilkokul mezunlarının yöneticiye olan güven düzeyi ortalamasının 4,25 olması, ilgili literatürü destekler nitelikte dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Anova testi bu kez H_5 (Profesyonel bürokrasi içinde Psikolojik Sözleşme algı düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşır) hipotezine yönelik yapılacaktır. Anova tablosunda varyanslar homojen dağıldığından ($p < 0.05$) grupların varyansları eşit olduğu varsayılmış ve Tukey testi uygulanmıştır.

PS'ye ilişkin istatistikler, PS'nin Geleneksel psikolojik sözleşme alt boyutuna yönelik tek faktörlü varyans analizi sonuçları ile çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 4.25 ile Tablo 4.30 arasında yer almaktadır. İlişkisel PS değişkeni ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermediğinden çoklu karşılaştırma testine sokulmamıştır.

Tablo 4.25. Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin İstatistikleri

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S.
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	İlkokul	9	3,7111	,78951
	Lise	123	3,6065	,66625
	Önlisans	16	3,6083	,50000
	Lisans	72	3,4778	,36170
	Lisansüstü	72	3,3343	,37387
	Doktora	94	3,2631	,39873
	Toplam		386	3,4506

Tablo 4.25’de artan eğitim seviyesine paralel düşen PS ortalamaları görülmektedir. DP’nin sahip olduğu lise eğitim düzeyinin PS ortalaması (Ort. = 3,6065; S.S. = ,66625) olup, ÖP grubunda doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip katılımcıların PS ortalaması (Ort. = 3,2631; S.S. = ,39873) olarak görülmektedir.

Tablo 4.26. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	8,330	5	1,666	6,534	,000
Grup içi	96,890	380	,255		
Toplam	338,078	385			

Tablo 4.26 tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı eğitim seviyesine sahip işgörenlerin PS algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F_{(1,666)} = 6,534$, $p < .05$). Diğer bir ifade ile işgörenlerin PS algı düzeyleri eğitim seviyesine göre değişmektedir.

Tablo 4.27. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Eğitim	İlkokul	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Doktora
İlkokul	-					
Lise		-			*	*
Önlisans			-			
Lisans				-		
Lisansüstü		*			-	
Doktora		*				-

*Ortalama farklılığı 0,05 derecesinde anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 4.27’de farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında lise (Ort. = 3,6065; S.S. = ,66625), lisansüstü (Ort. = 3,3343; S.S. = ,37387) ve doktora (Ort. = 3,2631; S.S. = ,39873) eğitim düzeyine sahip işgörenlerin PS’ye ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu bulgular neticesinde H₅ (Profesyonel bürokrasi içinde Psikolojik Sözleşme algı düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşır) hipotezi de doğrulanmıştır. Tablo 4.28’de katılımcıların sahip olduğu eğitim düzeyi ve PS’nin altboyutlarına ilişkin istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 4.28. Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sözleşmenin Alt Boyutları İlişkisel ve Geleneksel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin İstatistikleri

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S.
GELENEKSEL PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	İlkokul	9	3,3968	,89151
	Lise	123	3,3089	,82561
	Önlisans	16	3,2589	,68057
	Lisans	72	3,3115	,67915
	Lisansüstü	72	2,9385	,60506
	Doktora	94	2,7918	,57665
	Toplam	386	3,1144	,73263
İLİŞKİSEL PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	İlkokul	9	3,9861	,71656
	Lise	123	3,8669	,77581
	Önlisans	16	3,9141	,63034
	Lisans	72	3,6233	,46226
	Lisansüstü	72	3,6806	,48837
	Doktora	94	3,6755	,53673
	Toplam	386	3,7448	,61796

Tablo 4.28’e göre lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip DP işgöreninin (Ort = 3,30) Geleneksel PS algı ortalaması, doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip ÖP ortalamasından (Ort. = 2,79) daha az olduğu görülmektedir. Bu farklılığın olası bir nedeni bağımsız örneklem T-testi sonuçlarında yorumlanmıştır. Kuramsal altyapı ve Tablo 4.28’in bulguları ışığında, profesyonelin örgütüne yönelik güçlü bir bağ (ilişkisel psikolojik sözleşme) geliştirmeye, DP’ye kıyasla daha az ihtiyaç duyması (alternative iş olanaklarına ulaşabilme) söylemleri desteklenebilir.

Tablo 4.28'in İlişkisel psikolojik sözleşme bulguları farklı bir bakış açısıyla, daha önce kuramsal çerçevede değindiğimiz yüksek örgütsel bağlılık ile uzmanlık becerilerine düşük bağlılık değişkenlerinin pozitif korelasyonuna benzer ya da destekleyici bulgular olarak da yorumlanabilir.

Ayrıca işgören tarafında bir güven duygusu oluşmadan örgütün üyesi olarak kalma yolunda şiddetli bir arzu duymayacağı ve düşük bir İlişkisel PS algısının var olduğu bu ilişkilerin işgören için “devam bağlılığı” sınırları kapsamında kalacağı da ileri sürülebilir. Tablo 4.29'da Geleneksel PS'ye ilişkin tek faktörlü varyans analizi tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.29. Geleneksel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	15,670	5	4,103	8,377	,000
Grup içi	284,513	380	,490		
Toplam	338,078	385			

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre farklı eğitim seviyesine sahip işgörenlerin Geleneksel PS algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F_{(4,103)} = 8,377$, $p < .05$). Diğer bir ifade ile işgörenlerin Geleneksel PS algı düzeyleri eğitim seviyesine göre değişmektedir. Tablo 4.30'da Geleneksel PS'ye ilişkin çoklu karşılaştırma Tukey testi tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.30. Geleneksel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Eğitim	İlkokul	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Doktora
İlkokul	-					
Lise		-			*	*
Önlisans			-			
Lisans				-	*	*
Lisansüstü		*		*	-	
Doktora		*		*		-

*Ortalama farklılığı 0,05 derecesinde anlamlıdır ($p < 0,05$).

Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında lise (Ort. = 3,3089; S.S. = ,82561), lisansüstü (Ort. = 2,9385; S.S. = ,60506) ve doktora (Ort. = 2,7918; S.S. = ,57665) eğitim düzeyine sahip işgörenlerin geleneksel PS'ye ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara değinilmiş ve çalışma kuramsal ağırlıklı olduğundan, ilgili literatür temelinde benzer araştırmaların bulguları ile karşılaştırmalar yapıp araştırma bulguları tartışılmıştır. Bölümün devamında, araştırmanın literatüre yönelik katkılarına değinilmiştir.

Bilişsel kuramlar insanın algılayış biçiminin nasıl şekillendiğini inceler (Grider, 1993: 1). Kurt Lewin de algıya dayanmayan davranışın olamayacağını söylemektedir. Bilişsel kuramcılar, öğrenmenin örgütsel yapılardan oluştuğuna inanmaktadır (Baron ve Byrne, 1987). ÖG ve PS fenomenleri de bireyin bilişsel bir değerlendirmesinin tezahürüdür. Dolayısı ile örgüt yapılarının, insanın iş ortamında öğrenme süreci ve bu yapıların etkisi altında farklı davranışlar sergilemesi üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Özünde, PB örgüt yapısı ve etki çevresi içerisinde ele alınan işgören eylemleri de temelinde algı ve buna bağlı oluşan-şekillenen tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar, ÖVD, Örgütsel güven ya da motivasyon şeklinde olumlu yönde kendini gösterebilirken, olumsuz yönde, anti-örgütsel vatandaşlık davranışı, üretkenlik karşıtı davranışlar ve işyeri şiddetine varabilen olumsuz çıktılar da üretebilmektedir. Sonuçta bu değişkenlerin hepsi de işgörenin örgüt içerisindeki psikolojik durumuna, duygusal beklentilerine ya da sözleşmelerine dayandığı söylenebilir. Bu psikolojik durum ile beklentiler doğal olarak işgörenler arasında farklılık arz edebilir. Durkheim'ın dediği gibi *bir sözleşmede her şeyi sözleşmeye geçirmek de mümkün değildir* (akt. Marshall, 1999: 289).

Bu araştırma kapsamında ÖG ve PS arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r(386) = .17^{**}$, $p < .001$) bulunmuştur. Benzer şekilde Yılmaz (2012; Clinton ve Guest (2004; akt. Jafri, 2011: 31)'de ÖG ve PS arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgulamışlardır. Dulac ve diğerlerinin (2008) gerçekleştirdikleri görgül çalışmada, PS bozulma duygusu ile örgüte güven arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Jafri (2011: 34)'de güven ve ilişkisel PS ihlali arasında negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyon katsayısı bulgulamıştır. Bu araştırma kapsamında, Örgüte güven ile İlişkisel psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r(386) = .206$, $p < .001$) varlığı bulgulamıştır. Daley ve Vassu (1998), hipotezlerini yalnızladıkları çalışmalarında

ise yüksek eğitim düzeyinin yüksek Örgütsel güven düzeyi ile ilişkili olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu araştırma bulgularına göre de idari birim (DP) işgörenlerinin ÖG algı ortalamaları (3,81; S.S. = .80), akademik birimin (ÖP) ÖG algı ortalamasından (3,47; S.S. = .82) yüksek çıkmıştır. PS mütakabiliyet esaslı olduğundan araştırma, pratikte üniversite de yönetici pozisyonunda bulunanlara, akademik personel ile olan iletişimlerini noktasında yararlı olabilecek bir bilgi daha sağlamaktadır.

Örneğin bir üniversite de görev yapan akademisyen beyaz yakalı bir işgören olarak ve aynı üniversitede güvenlik müdürlüğüne bağlı görev yapan bir güvenlikçi ise mavi yakalı bir işgören olarak düşünülebilir. Quinn vd., (1974) mavi-beyaz yakalı ayırımından hareket ile Michigan üniversitesi anket araştırma merkezi bünyesinde yürüttükleri geniş kapsamlı bir araştırma sonucu, mavi- ve beyaz-yakalı işgörenler perspektifinden işe yönelik beş “en önemli” boyutu listelemişlerdir. Tablo 5.1’de bu boyutlar sıralanmıştır.

Tablo 5.1. Mavi ve Beyaz Yakalılar Perspektifinden İşe İlişkin En Önemli Boyutlar

Mavi-yakalı İşgören	Beyaz-yakalı İşgören
1-İyi ücret.	1-İş ilgi çekici.
2-İşimi yapabilmek için gerekli malzeme ve yardımı alabilmek.	2-Özel yeteneklerimi geliştirebilmek için fırsata sahip olmak.
3-İyi bir iş güvenliği.	3-İşi gerçekleştirmek için yeterli bilgiye sahibim.
4-İşi gerçekleştirmek için yeterli bilgiye sahibim.	4-İşimi yapabilmek için yeterli otoriteye sahibim.
5-İş ilgi çekici.	5-İşimi yapabilmek için gerekli malzeme ve yardımı alabilmek.

Kaynak: Hackman, J.R., ve Oldham, G.R. Work redesign. 1980. *Addison-Wesley Publishing Company, Inc.*

Chester Barnard'ın (1938) kavramsallaştırmasında istihdam, işgörenin katkıları ve işverenin sunduğu teşvikler arasındaki karşılığı (quid pro quo) oluşturur (akt. Bess, 1998: 1). Bu bağlamda Tablo 5.1 incelendiğinde, beyaz- yakalılar için en önemli madde mavi-yakalılar için son sıradaki madde olmaktadır. Beyaz yakalılar için ikinci en önemli madde ise akademisyenin kendi uzmanlık alanında daha fazla araştırma yapabilmesine olanak sağlamak (daha az ders saati, daha fazla seminer ya da saha-laboratuvar araştırması vb.)

şeklinde uyarlanabilir. Zaten uzman (profesyonel) eğer kendi örgütünde hiyerarşi basamaklarında yükselmek istiyorsa, kendi uzmanlık alanının aktif takibini yapma baskısı altındadır (Gouldner 1957: 288) ayrıca özerklik (autonomy) ve kontrol eksikliği de, memnuniyetsizlik ve motivasyon azaltıcı (demotivation) duyguları yaratacaktır (Adler ve Borys, 1996: 65).

Mavi-yakalılar için ikinci madde ise güvenlikçinin işi ile ilgili olan bir bağımlılığına (yönetici desteği) yorulabilir. Sonuçta daha az eğitilmiş mavi-yakalılar örnekleme için iş güvenliği ve ödeme daha önemli olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980: 11). Kinnunen ve Natti (1994)'nin bulguları, eğitim düzeyi yüksek olmayan işgörenlerin istihdam imkanları da limitli olduğundan hissettikleri iş güvencesizliği algılarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Mavi yakalılar için önemli olan “iş ortamında gerekli desteği alabilmek” boyutu ile araştırmanın görgül sonuçları, DP'nin yöneticilerine ve örgüte güven algısına olan ihtiyacı açıklamada bir dayanak noktası daha teşkil edebilir.

Diğer taraftan güvenlik gibi önemli bir görevi icra eden personelin yönetimlerinde yer alanlar, bu birim içerisinde çalışanların ÖG ve buna bağlı PS algısına ÖP'ye kıyasla daha hassas oldukları bilgisine sahip olmuştur. Yöneticiye güven ve İlişkisel psikolojik sözleşme arasındaki olumlu korelasyon ($r(386) = .22, p < .001$) bulgusunun yanında, idari birim işgörenlerinin yöneticiye güven ortalaması (3,85; S.S. = .87), akademik birimin yöneticiye güven algı düzeyi ortalaması (3,64; S.S. = .87)'ndan yüksek olması, idari birim yöneticileri için önemli bir bilgidir. Çünkü “güven” sadece ilişkisel sözleşmeler içerisinde yer almaktadır (Rousseau, 1995; McFarlane ve Tetrick, 1994). Dolayısıyla DP amirlerinin, astlarının bireysel tutum ve davranışlarını anlayabilmesi, destek olması, ve geri bildirimde bulunması süreçlerinde yukarıda bahsi geçen güven ortalamaları ve farklılıklarını göz önüne alabileceklerdir.

Gouldner (1957), örtülü örgütsel kimliklerin analizi için üç değişken ileri sürmüştür. Bunlar: örgüte sadakat, profesyonel yeteneklere ve değerlere bağlılık ve referans gruplarına uyumdur. Bu değişkenler ise örgüt içerisinde bir işgörenin pozisyonuna, kıdemine ve eğitim düzeyine bağlı olarak değişim gösterebilir. Özellikle hizmet endüstrisinde çalışanlar rekabetçiliğe odaklı bir çevre içerisinde bulunurlar (J. Li vd., 2016: 4). Dolayısıyla eğitim kurumlarının da hizmet endüstrisi içerisinde olması sonucu, kişilerarası dayanışmanın (formel ya da enformel) ya da uyumun diğer örgütlenmelere

(örn. Klasik dönem örgütlenmeleri) nazaran eğitim kurumlarında daha fazla önem teşkil ettiği söylenebilir.

DP amirleri, dikey hiyerarşi altında astlarına yönelik aşırı biçimsel tutum ve davranış sergilemenin yerine, liderle astları arasında, pozisyonlarından doğan güveni besleyecek “Katılımcı” ya da “Yardımsever Otokratik” (Likert, 1979) davranışların yanında, özellikle “doğu” toplumlarında, astların üstlerinden bekledikleri “babacan davranış beklentisi” (paternalizm) (Aktaş ve Can, 2012: 244) göstermesi, astların motivasyonları ve verimliliği açısından önemli olabilir. Zira, yüzyüze ilişkiler sonucu elde edilen bilgi, güven açısından daha etkilidir (Granovetter, 1985: 490). Likert (1981; akt. Wilson, 2010; 35) yukarıda bahsi geçen tipte bir yönetici yaklaşımını, destekleyici, ulaşılabilir, arkadaş canlısı, iletişim kurması kolay, astlarını birbirleri ile uyumlu bir ekibe dönüştüren Sistem-4 lideri şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımın içeriğini dolduran kavramlar da DP’nin sevk ve idaresinde önemli kavramlar olarak düşünülebilir. Atkinson, (2007: 237)’da istihdam ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirdiği vaka çalışmasında (case study) yönetici desteğinin, diğer işveren yükümlülüklerine nazaran, işgörenin duygusal güveni (*ilişkisel sözleşmeler içinde var olmaktadır*) için en yüksek puanlamaya sahip değişken olduğunu ortaya koymuştur.

Etzioni (1961), örgütün işgörenlerinin üzerindeki güç ve yetkilerinin, işgörenlerin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını savunur. İşgörenlerin ÖG ve PS algı düzeyleri yüksek olduğunda, şüphesiz örgüte hissettikleri yakınlıkları da artacaktır. Bu bağlamda Etzioni, kullanılan güç veya yetki türüne göre örgütleri dört başlık altında sınıflandırmıştır bunlar:

- Zorlayıcı: gücün hakim olduğu örgütler (akıl hastaneleri).
- Faydacı: akılcı-hukuksal yetkinin ve iktisadi ödüllemenin hakim olduğu örgütler (ticaret ve sanayi işletmeleri).
- Düzgüsel: örgüte üye olmanın sağladığı prestij ve manevi ödüllerin hakim olduğu örgütler (yüksek okullar ve üniversiteler).
- Bileşik: türdeki örgütler. Düzgüsel-zorlayıcı (muharip ordu birlikleri).

Düzgüsel türe giren örgütlerde, örgüt hedeflerine değer veren ve örgütsel rollerini yerine getirmekten haz duyan ve dolayısıyla gerçekten örgüte ait olan bireyler bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, aklaki açıdan, ait olmak gerekliliğini duyma eğilimi vardır (Schein, 1976: 55-56). Dolayısıyla bu tipolojinin düzgüsel boyutu içerisinde

maneviyat ön plana çıktığından, bu bağlamda ÖG değişkeni önem arz eden bir değişkendir.

Araştırma kapsamında ÖP'nin örgüte güven algı düzeyi ortalaması (3,14; S.S. = .89) DP'nin ise (3,72; S.S. = .89) olarak bulgulanmıştır. Biçimselleşme derecesi yüksek olan DP'nin ÖP'ye kıyasla daha yüksek Örgüte güven ortalaması, Gouldner'ın yüksek örgütsel bağlılık ve buna paralel uzmanlık (eğitim) becerilerine olan düşük bağlılık söylemini destekler niteliktedir. Zira insanoğlu tarihi, güçsüzlüğün maneviyat ve güven ihtiyacını doğurduğu çoğu sahneyi gözlemlemiş ve halen gözlemlemektedir. Kakabadse (1986)'de görevlerin ve iş süreçlerinin biçimselliğinin güçsüzlük duygusu ile pozitif ilişkisini bulgulanmıştır.

Diğer taraftan PS, karşılıklılık ilkesi (norm of reciprocity)'ne dayanır. Dayanağın bir noktası işveren (örgüt) diğer noktası ise işgörendir. İşgören açısından örgüt içinde oluşan maneviyat, beklentilerinin karşılanması (PS) olarak yorumlanabilir ve bu duygular paralelinde, işgörenin örgütüne olan güveninin artması kuvvetle muhtemeldir. Hiyerarşi ve yetki birbirine bağlı kavramlar olup bu bağlamda Etzioni (1961) kuramsal altyapı içerisinde bahsi geçen örgüt tipolojisine dayalı olarak, Tablo 5.2'de örgüte duyulan ilgi derecesini yetki kavramı ile de ilişkilendirerek sınıflandırmıştır.

Tablo 5.2. Güç-Yetki Türleri ile Örgüte Duyulan İlgi Derecesi

	Zorlayıcı	Faydacıl	Düzyüsel
Yabancılaşmış	*		
Hesapçı		*	
Ahlaklı			*

Kaynak: Etzioni, A. 1961. A comparative analysis of complex organizations. Glencoe, III.: *The Free Press*.

Düşen bir PS algı ortalaması, doğal olarak örgüte karşı duyulan ilginin de azalacağı ve örgüte karşı yabancılaşmanın artacağı düşüncesine sevk edebilir. Bu bağlamda öğretim üyeleri, kendilerinden beklenen miktarda öğretim ve araştırma yapmalarına rağmen, yaptıkları işin kalitesine gereken önemi vermezler ve isteksiz şekilde çalışırlar (Schein, 1976: 57). Sonuçta düşük bir PS algısı, üniversitenin bilimsel araştırma kalitesi, mezunların iş bulma oranları veya uluslararası ün ve eğitim kalitesi gibi sıralamalarda üst basamaklara tırmanmasını engellemede bir rol oynayabilir ve stratejik üst yönetimi, ÖP'ye yönelik daha sıkı akademik başarı kriterleri uygulamaya sevk edebilir. Ayrıca PS bozulma

duygusunun, akademik personelin güven, ÖVD ve iş tatmini gibi çıktılarını olumsuz etkiledikleri⁵ bulgulanmıştır.

PS ile korelasyonu ortaya konulan güven değişkeninin de örgüte yabancılaşma noktasında bir rolü olduğundan bahsedilebilir. Zira çalışanları ile güvene dayalı ilişkiler geliştiren, örgüt içinde herkese adaletli davranan, çalışanlarına karşı üzerine düşen yükümlülükleri yerine getiren yöneticilerin varlığı akademisyenlerin devamlılık bağlılığını artırmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 74).

Esasında örgütler güce değil güvene dayanmaktadır. Dolayısıyla caydırıcı önlemler ya da hiyerarşinin sağladığı yetki ve buna bağlı düzenin ötesinde, ast ile üst arasında sağlanacak psikolojik bir mutabakat, örgüt içinde güveni besleyecek ve örgütleri daha rekabetçi kılacaktır. Özetle, iş alternatiflerine erişim hızı ve sayısı ÖP'ye kıyasla az olan ve buna bağlı olarak güven ve aidiyet ihtiyacı hissedeceği insan doğası düşünülünce doğal olan DP'nin, bu beklentileri karşılanırsa, sadakat, bağlılık ve ÖVD gibi örgütsel tutum ve davranışlar sergilemesi ihtimali artacak ve örgütsel davranışın karanlık yüzüne kayma olasılığının azalacağı söylenebilir.

Sonuçta araştırmanın temel amacı olan, Profesyonel bürokrasi (PB)'nin olası etkisini oluşturduğu öngörülen, "eğitim düzeyi" ile "hiyerarşik yönelim" faktörlerinin işgörenlerin Örgütsel güven (ÖG) ve Psikolojik sözleşme (PS) algı düzeyleri üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilir. Bunun yanı sıra, PB içinde eğitim seviyesine bağlı olarak, gruplar (ÖP ve DP) arasında farklılaşan ÖG ve PS'ye ek olarak, Örgüt profesyonelleri (ÖP) grubu içinde, eğitim düzeyi arttıkça düşen PS ortalamaları araştırmanın yönetim ve örgütsel davranış alanlarına katkısıdır.

5.1. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Her teori doğası gereği gerçeği basite indirger ve dolayısıyla gerçekliği çarpıtabilir. Özünde gerçek yapılar ve bunların işleyiş süreçleri-mekanizmaları, kağıt üzerine yazılmış kelimelerden daha karmaşıktır. Bir yaklaşım olarak, basit ama doğru bir araştırma sorusu, bu soruyu oluşturan değişkenlerin izole (örn. dışarıdan etkiye çok fazla açık olmama) ve

⁵ Tablo 4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkileri

ilgili yapılar ile iltisaklı olması (örn. hapishanede örgütsel güveni araştırmamak), insan faktörünün öne çıktığı çok sayıda değişkeni, göreceli durağan yapılar (örn. kobiler üzerinden çok değişkenli üst düzey istatistik çabalarına girişmemek) içerisinde test etmek ve zengin bir kaynaktan beslenerek geliştirilen kuramsal çerçeve eşliğinde test edilecek hipotezler, yanlışları ayıklama noktasında sosyal bilimlere anlamlı bir katkı yapmayı başarabilir. Ayrıca sosyal bilimlerde kullanılan ölçekler, göreceli olsa da katılımcılar ile etkileşime geçip bir değişken halini alabildiği unutulmamalıdır.

Bu araştırmada saha uygulaması (veri toplama) kesitsel tasarlanmıştır. Bu şekilde tasarlanan araştırmalar uygulama kolaylığı, tek seferde tüm verinin elde edilebilmesi, katılımcıların kimlik bilgilerini belirtmemesinden dolayı daha rahat olması gibi nedenlerden ötürü tercih edilmektedir. Ancak yatay-kesitsel ve görgül araştırmalar nedensellik ilişkilerini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple boylamsal çalışmalara ek olarak karma yöntem çalışmalarının da yapılması, değişkenler arası nedenselliği açıklama noktasında ayrı bir öneme sahiptir.

Ayrıca ilgili değişkenler ile akademik personel üzerinde uygulanacak çalışmalar kapsamında, devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi özellikle DP'ye yönelik farklı bulgular ortaya koyabilir. DP'ye yönelik bir önerinin getirilme nedeni ise bu araştırmada DP (güvenlik personeli)'nin kurumun kadrolu işgörenleri olmasıdır. Bazı üniversiteler güvenlik personeli ihtiyacını, özel şirketler üzerinden, yani dış kaynak (outsourcing) kullanarak karşılamaktadır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesi içinde değindiğimiz, bireycilikte öne çıkan bilişsel temelli güven, profesyonelliğin önemsenmesini, tarafların anlaşmalarına /sözleşmelerine sadık kalmalarını ve birbirlerine adil / eşit davranmalarını öngörmektedir. Oysa ortaklaşa davranışçı toplumların öne aldığı duygu temelli güven ise tarafların / ortakların toplumsal ve duygusal bağlar oluşturduklarını ve bu bağların iş ve profesyonel ilişkilerin önüne geçebildiği ileri sürülmektedir. Bu kuramlar ÖG ve PS ile yakından ilişkili olup bir kültür içerisinde değerlendirilen olgulardır. Bu araştırma modeline başka değişkenler (örn. hizmet süresi, cinsiyet vb.)'de eklenerek, bireyciliğin öne çıktığı toplumlarda benzer sonuçları üretip üretmeyeceği de test edilebilir.

Gruplaşma, eğitim düzeyi, otonomi ve hiyerarşik yönelim olgularının PB'yi oluşturan birimleri etkilediği, literatür incelendikten sonra ileri sürülebilecek bir savdır. PB içerisinde ÖP ve DP arasında 'güven türleri' (bkz. Tablo 2.6) bakımından potansiyel farklılıklardan da bahsedilebilir.

Gruplar (ÖP ve DP) arasında otonomi, hiyerarşi ve eğitim düzeyinin güven türlerini etkileyebileceği söylenebilir ve bu sorunsal, ileride yapılacak araştırmalarda hangi grupların iş ortamında hangi güven türlerine eğilim gösterdikleri yönünde araştırılabilir. Bu araştırma bulgularına göre de PB yapılanması içinde eğitim düzeyinin ÖG ve PS değişkenlerini etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca hiyerarşik yönelimin olası etkisi kuramsal olarak ortaya konulmuştur. Araştırmanın değişkenlerine ek olarak, hangi grupların (ÖP ve DP) formel kural ve uygulamalara daha yatkın oldukları ya da kurum içinde güveni besleyen bir olgu olan sosyalleşebilirlik (sociability) noktasında ki farklılıklar da araştırma içerisine katılıp incelenebilecek olgulardır. Çünkü kurallara yönelim (rule tropism) olgusu bir bakıma hiyerarşinin içini de dolduran bir kavramdır ve bu nokta da grupların düşünceleri, yönelimleri ya da katılım seviyelerinin farklılaşması, ÖG ve PS değişkenlerini etkileyebilir.

KAYNAKLAR

- Abernethy, M.A., ve Stoelwinder, J.U. 1990. The relationship between organization structure and management control in hospitals : An elaboration and test of Mintzberg's Professional bureaucracy model. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. (3) 3: 18-33.
- Adler, P. S., ve Borys, B. 1996. Two types of bureaucracy: Coercive versus enabling. *Administrative Science Quarterly*. 41(1): 61-89.
- Adler, P. S. 2001. Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12 (2): 215-234.
- Albayraktaroğlu, S. 2010. Profesyonelleşme olgusu ve mesleki profesyonelleşme açısından Türkiye'de sosyal hizmet mesleği (Sakarya Örneği) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Amit, R., ve Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Andersson, L. M., ve Pearson, C. M. 1999. Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review* , 24 (3): 452-471.
- Anderson, K. 2012. Examining relationships between enabling structures, academic optimism and student achievement. *Doctoral Dissertation*, Auburn University, Alabama.
- Argyris, C. 1960. *Understanding organizational behavior*. Oxford: Dorsey.
- Arıcan, T. 2009. Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve okul yönetiminde bürokrasi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslantaş, C. C. 2008. Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Tisk Akademi*, 1: 101-117.
- Artuksi, E. 2009. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aselage, J., ve Eisenberger, R. 2003. "Perceived organizational support and psychological contracts. A theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24: 491-509.

- Asunakutlu, T. 2001. Klasik ve Neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5:1-17.
- Asunakutlu, T. 2002. Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 1-13.
- Aktaş, M., ve Can, A. 2012. Yöneticilerin kültürel değerleri ve izleyici davranışları. *Ege Akademik Bakış*, 12 (2): 239-249.
- Atkinson, C. 2007. Trust and the psychological contract, *Employee Relations*, 29 (3): 227-246.
- Atkinson, C., ve Cuthbert, P. 2006. Does one size fit all?: a study of the psychological contract in the UK working population. *Internal Journal of Manpower*, 27 (7): 647-665.
- Aydın, M. 2005. *Eğitim yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayım.
- Bagrami., J. F., ve Hime, P. 2007. The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 3 (3): 43-48.
- Bailey, K. D. 1987. *Methods of social research*, (3.baskı). New York: Free Press.
- Balcı, A. 2006. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemler teknikler ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barlett, J. E., Körtlik, J. W., ve Higgins, C. C. 2001. Organizational research. Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1): 43-50.
- Baron, R. A., ve Byrne, D. 1987. *Social Psychology: Understanding human interaction*. Sth ed. Newton, MA: Allyn and Bacon.
- Bartol, K. M. 1979. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stres and turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22 (4): 815-821.
- Bashir, S., ve Nasir, M., 2013. Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: a study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*. 34: 61–65.
- Bendix, R. 1962. Max Weber: *An intellectual portrait*. Garden City, New York: Anchor Books.
- Bennis, W. 1995. *Lider olmanın temel ilkeleri stratejik yönetim ve liderlik*. (Çev. Mustafa Özel). İstanbul: İz Yayıncılık.

- Benson, J. K. 1973. The analysis of bureaucratic-professional conflict: Functional versus dialectical. *The Sociological Quarterly*, 14 (3): 376-394.
- Bess, J. L. 1998. Contract systems, bureaucracies, and faculty motivation. *The Journal of Higher Education*, 69 (1): 1-22.
- Benton, A. A., Gelber, E. R., Kelley, H. H., ve Liebling, B. A. 1969. Reactions to various degrees of deceit in a mixed-motive relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12: 170-180.
- Beugre, C. D. 1998. *Managing fairness in organizations*, London: Greenwood Publishing Group.
- Beyer, J. M., ve Lodahal, T. M. 1976. A comparative study of patterns of influence in United States and English Universities. *Administrative Science Quarterly*, 104-129.
- Biggart, N. W., ve Hamilton, G. G. 1984. The power of obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29: 540-549.
- Bigley, G. A. 1996. "Follower trust in the leader at work: Concept development, behavioral antecedents, and effects on followers' fairness perceptions and organizational citizenship behaviors." *Doctoral Dissertation*, University of California.
- Bijlsma, K., ve Koopman, P. 2003. "Introduction: trust within organisations", *Personnel Review*, 32 (5): 543-55.
- Blau, P. M. 1955. *The Dynamics of Bureaucracy*. University of Chicago Press: Chicago, IL.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. 1967. The hierarchy of authority in organizations. *American Journal of Sociology*, 453-467.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, A. O. 2009. Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21): 215-239.
- Brandy, D. A. 2008. The effect of school organizational structure on professional development transfer of training. *Doktora Tezi*, Oakland University, Michigan.
- Brislin, R., Lonner, W., ve Thorndike, R. 1973. *Cross-Cultural Research Methods*, New York, John Wiley.
- Brown, J. D. 1997. Statistics corner. Skewness and kurtosis. *Jalt Testing & Evaluation Sig Newsletter*, 1 (2): 18-21.

- Bryk, A. S., ve Schneider, B. 2002. *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Burrell, G., ve Morgan, G. 1979. *Sociology paradigms and organizational analysis*. London: Heineman Educational Books.
- Bush, T. 1995. *Theories of educational management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bums, R. B. 1990. *Introduction to research methods in education*. Longman Cheshire: Melbourne.
- Büte, M. 2011. Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1):171-192.
- Büyüköztürk, Ş. 2002. Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32): 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. 2007. *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyükyılmaz, O. 2013. Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi. *Doktora Tezi*. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Zonguldak.
- Byrne, Z. S., ve Cropanzano, R. 2001. The history of organizational justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 3-26. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caldwell, C., ve Hasan, Z. 2016. Covenantal leadership and the psychological contract: moral insights for the modern leader. *Journal of Management Development*, 35 (10): 1-11.
- Celep, C. 2000. *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen, C., Chen, X. P., ve Meindl, J. R. 1998. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism–collectivism. *Academy of Management Review*, 23 (2): 285-304.
- Cheng, Sheung-Tak. 1990. Change processes in the professional bureaucracy. *Journal of Community Psychology*. 18, 183-193.
- Chiaburu, D. S., ve Marinova 2006. “Employee role enlargement: interactions of trust and organizational fairness”, *Leadership and Organizational Development Journal*, 27 (3):168-182.
- Cho, Y. J., ve Park, H. 2011. Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13 (4): 551-573.

- Cihangirođlu, N., ve şahin, B. 2010. Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11): 1-16.
- Clegg, S. R. 2012. The end of Bureaucracy. Diefenbach, T., ve Todnem, R. 2012. (Der.). *Research in the sociology of organizations*: 59-84. United Kingdom: Emerald.
- Conway, N., ve Briner, R. 2005. *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Conway, N., ve Briner., R. 2009. “Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges?”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24: 71-130.
- Conway, N., Guest, D., ve Trenberth, L. 2011. Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1): 267–276.
- Cook, J., ve Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Costa, A. C., Roe, R. A., ve Taillieu, T. 2001. Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3): 225-244.
- Costigan, R. D., Ilter, S., ve Berman, J. J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10 (3): 303-317.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., ve Kessler, I. 2000. “Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey”, *Journal of Management Studies*, 37 (7): 903-930.
- Coyle, Shapiro., J. A. M., ve Neuman, J.H. 2004. The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies, *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1): 150-164.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., ve Conmay, N. 2005. Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4): 774-781.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, S. M. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31 (6): 874- 900.
- Crozier, M. 1964. *The bureaucratic phenomenon*. The University of Chicago Press. Chicago, IL.

- Cummings, L. L., ve Bromiley, P. 1996. The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. İçinde R. M. Kramer ve Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çakıcı, A. 2007. Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 145-162.
- Çelik, V. 2012. *Okul kültürü ve yönetim* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, M., ve Çıra, A. 2013. Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1): 11-20.
- Dabos, G. E., ve Rousseau, D. M. 2004. Social interaction patterns shaping employee psychological contracts, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. July 2004, 1-6.
- Dabos, G. E., ve Rousseau, D. M. 2004. Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers, *Journal of Applied Psychology*, 89 (1): 52-72.
- Daley, D. M., ve Vasu, M. L. 1998. Fostering organizational trust in North Carolina. *Administration & Society*, 30, (1): 62-84.
- Dean, S. D. 2011. Collegial leadership, teacher professionalism, faculty trust: Predicting teacher academic optimism in elementary schools. *Doctoral Dissertation*, The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.
- Dede, E. 2017. İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı : Devlet orta okulu ve özel orta okul öğretmenleri üzerinde bir araştırma üzerindeki etkileri *Doktora Tezi*, İstanbul.
- Deluga, J. D. 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. 2003. Örgütsel güven kavramı, nedenleri ve sonuçları. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2): 139-150.
- Deming, W. E. 1986. *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Demirel, Y. 2008. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 15 (2): 179-184.

- De Vos, A., Buyens, D., ve Schalk, R. 2003. Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 537-559.
- Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2: 265-279.
- Diefenbach., T., ve Sillince, J. A. A. 2012. Crossing of Boundaries - subordinates challenges to organizational hierarchy. Diefenbach, T., ve Todnem, R. (Der.), *Research in the sociology of organizations*: 171-204. United Kingdom: Emerald.
- Diefenbach, T., ve Todnem, R. 2012. Bureaucracy and hierarchy – what else !?. Diefenbach, T., ve Todnem, R. (Der.), *Research in the sociology of organizations*: 1-30. United Kingdom: Emerald.
- Dinç, S. 2007. Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dirks, K. T. 1999. The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84: 445-455.
- Dirks., K .T., ve Ferrin, D. L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4): 450-467.
- Doğan, S., ve Demiral, Ö. 2009. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32: 47-80.
- Doney, P. M., ve Cannon, J. P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2): 35-51.
- Douglas., C. ve Zivnuska, S. 2008. Developing trust in leaders: An antecedent of firm performance. *Advanced Management Journal*, 73 (1): 20-28.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A .M., Henderson, D. J., ve Wayne, S. J. 2008. Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management*, 51 (6):1079-1098.
- Eğerci, T. C. 2009. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin (mobbingin) örgütsel güven düzeyine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Emerson, R. M. 1976. Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*. 2: 335-362.

- Erdem., F., ve İşbaşı, J. Ö. 2000. Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi? **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Mayıs: 25-27, Nevşehir.
- Erdem, F. 2003. Örgütsel yaşamda güven. Erdem . F. Sosyal bilimlerde güven. (1. baskı) içinde Erdem. F, (ss.153-182). **Vadi Yayınları**: Ankara.
- Eren, E. 1993. **Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., ve Demir, O. 2013. Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. **Türkiye Klinikleri**, 33 (1): 210-223.
- Etzioni, A. 1961. A comparative analysis of complex organizations. Glencoe, III.: **The Free Press**.
- Fiske, A. P. 1990. Relativity within moose culture: Four incommensurable models for social relationships. **Ethos**, 18 (2): 180-204.
- Francis, M. B. 2004. Teacher trust in principals, clients, and colleagues and its relationship to overall performance of private schools. **Doktora Tezi**, Gallaudet University, Washington.
- Foa, U. G., ve Foa, E. B. 1980. Resource theory: Interpersonal behavior as exchange, Social Exchange: **Advances in theory and research**, içinde, K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Der.), (ss.77-94.) New York: Plenum Pres.
- Ford, T. G. 2010. Building relational trust within comprehensive school reform models: exploring the relationship between trust and instructional improvement. **Doctoral Dissertation**, Michigan State University, Michigan.
- Forret, M. L.,ve Sullivan, S. E. 2002. A balanced scorecard approach to networking: A guide to successfully navigating career changes. **Organizational Dynamics**, 31, (3): 245-258.
- Gabarro, J. J. 1978. The development of trust, influence and expectations. İçinde, A. G. Athos & J.J. Gabarro (Eds.), Interpersonal behaviors: **Communication and Understanding in Relationships**: 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Galbraith, J. R. 1987. Organization design. İçinde, J. W. Lorsch (Der.). **Handbook of organizational behavior** (ss. 343-357). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gambetta, D. 1988. Mafia: **The price of distrust**. D. Gambetta, (Der.). Trust. Basil Blackwell, New York. 158-210.
- Giffin, K. 1967. The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. **Psychological Bulletin**, 68 (2): 104-120.

- Gilbert, J. A., ve Ping Tang, T. L. 1998. An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3): 321-338.
- Gioia, D.A., ve Thomas, J.B. 1996. "Identity, image and issue interpretation: Sense making during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, 40: 370-403.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Granovetter, M. 1992. Problems of explanation in economic society. In network and organizations, *Harvard Business Press*, Boston MA: 22-55.
- Gray, J. A. 2011. Professional learning communities and the role of enabling school structures and trust. *Doktora Tezi*, Tuscaloosa, Alabama.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, today, tomorrow, *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Grider, C. 1993. *Foundations of Cognitive Theory: A Concise Review*. ERIC, Non-Journal, 1-15.
- Grimmer, M., ve Oddy, M. 2007. Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32 (1): 153-174.
- Golembiewski, R. T., ve McConkie, M. 1975. The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes*. New York: Wiley.
- Gouldner, A. W. 1954. *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press, New York.
- Gouldner, A. W. 1957. Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of latent social role. *Administrative Science Quarterly*, 2 (3) : 281-306.
- Gouldner, A. W. 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2): 161-178.
- Guest, D. E. 1998. Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649-654.
- Guest, D. E., ve Conway, N. 1998. Fairness at work and the psychological contract: the fourth annual IPD survey of the state of the employment relationship. *Institute of Personnel and Development*.
- Guest, D. E., ve Conway, N. 2002. Communicating the Psychological Contract: An employer perspective, *Human Resource Management Journal*, 12 (2): 22-38.
- Guest, D. E. 2004. "The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract", *Applied Psychology*, 53 (4): 541-555.

- Guest, D. E. 2006. Employment flexibility and worker well-being: The role of psychological contract” *Swedish Academy of Engineering Sciences*.
- Güney, S. 2004. *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. 2015. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3.baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman J. R., ve Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Halis, M., Gökğöz, G. ve Yaşar, O. 2007. Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 187-205.
- Hall, R. H. 1963. The concept of bureaucracy: An empirical assesment. *American Sociological Review*, 27: 295-308.
- Hammersley, M. 1998. Partisanship and credibility: the case of antiracist educational research, in: P. Connolly ve B. Troyna (Eds) *Researching Racism in Education: Politics, Theory and Practice*. *Buckingham, Open University Press*.
- Hannerz, U. 1990. *Cosmopolitans and locals in world culture*. Theory, Culture & Society. Sage, 7: 237-251.
- Harari, Y. N. 2017. *Hayvanlardan tanrılara: sapiens*. 1.baskı. İstanbul: Kolektif Kitap.
- Harper, D. 1965. The growth of bureaucracy in school systems. *American Journal of Economics and Sociology*, 24 (3): 261-271.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., ve Caillouet, L. M. 1986. Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4 (2): 31-39.
- Hart, D. W., ve Thompson, J. A. 2007. Untangling employee loyalty: a psychological contract perspective, *Business Ethics Quarterly*, 17 (2): 297-332.
- Heper, M. 1980. Ekonomik ve sosyal gelişme sürecinde bürokrasi: Bir tipoloji ve bazı düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 13 (2): 73-78.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., ve Jennifer M. K. 1997. The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8 (2): 151-162.
- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*, New York: John Wiley & Sons.
- Hessler, R. M. 1992. *Social research methods*. Missouri: West Publishing Company.

- Ho, V. T., Laurie, R. W., ve Denise M. R. 2004. Responses to broken promises: Does personality matter?, *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2): 276-293.
- Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange, *The American Journal of Sociology*, 63 (6): 597-606.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2): 379-403.
- Hoy, W. K., ve Sweetland, R. 2000. School bureaucracies that work: Enabling, not coercive. *Journal of School Leadership*, 10: 524-541.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., ve Tarter, C. J. 2006. School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other, *Educational Administration Quarterly*, 42 (2): 236-255.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. 2010. *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (7.Baskıdan Çev.), (S. Turan Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Huff, L., ve Kelley L. 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, 14 (1): 81-90.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. 2010. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4): 195-216.
- İslamoğlu, G., Melek, B., ve Boru, D. 2007. *Kurum içinde güven*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Jackson, S. E., ve Alvarez, E. B. 1992. Working through diversity as a strategic imperative. İçinde S. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace*: 13-29. New York: Guilford Press.
- J, Li. J., Wong, I. A., ve Kim, W. G. 2016. Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55: 1-10.
- Jafri, H. 2012. Influence of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour and trust. *Psychology Study*, 57 (1): 29-36.
- Janssens, M., Luc, S., ve Inge, Van den B. 2003. Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution, *Human Relations*, 56 (11): 1349-1378.
- Janssen, O. 2004. The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, *Work & Stres*, 18 (1): 56-65.
- Jaques, E. 1990. In praise of hierarchy. *Harvard Business Review* , 68 (1): 127-133.

- Jeffries, F., ve Reed, R. 2000. Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25 (4): 873-882.
- Jennings, E. E. 1971. *Routes to the executive suite*. New York: McGraw-Hill.
- Johal, C. 2010. Building trust, collaboration, and community for a faith-based organization. *Doctoral Dissertation*, Royal Roads University, Canada.
- Johnson, G. C., ve Swap, W. 1982. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43:1306-1317.
- Kakabadse, A. 1986. Organizational alienation and job climate. *Small Group Behavior*, 17: 458-471.
- Kaldırımçı, N. 1987. Motivasyon için anahtar bir kavram: psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1): 113-128.
- Kalkan, F. 2015. İlköğretim okullarında mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. 2009. İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Karacıoğlu, F., ve Türker, E. 2010. Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2): 121-140.
- Karip, E. 2005. Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. Ozden Y. (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (2. Baskı) içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kee, H. W., Knox, R. E. 1970. Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 14 (3): 357-366.
- Keser, A. 2002. Çalışma yaşamında farklı bir yaklaşım: psikolojik akit. *M.Ü. SBE Öneri Dergisi*, 5 (17): 9-13.
- Kickul, J., ve Lester, S. W. 2001. Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 16 (2): 191-217.
- Kiefer, T., ve Briner, R. B. 2006. Emotion at Work. Jackson, P. ve Shams, M. (eds.) Developments in work and organizational psychology: *Implications for International Business*, Oxford, UK, Elsevier Ltd.

- Kim, P. H. 1997. Working under the shadow of suspicion: The implications of trust and mistrust for information sharing in groups. *Unpublished*, University of Southern California, Los Angeles, CA.
- Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E., ve Carnevale, P. J. D. 1980. Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (1): 9-22.
- Kinnunen, U., ve Natti, J. 1994. Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4: 297-321.
- Koçel, T. 2007. *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, T. 2009, İşletme yöneticiliği: *Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış*, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım.
- Koivumäki, J., ve Pyöriä, P. 2012. The paradox of post-bureaucracy: Trust formation among state administration employees in finland, *Journal of Social Research & Policy*, 3 (1): 115-125.
- Konovsky., M. A., ve Pugh, S. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 656-669.
- Kotter, J. P. 1982. *The general managers*. New York: Free Press.
- Kouzes, J., ve Posner, B. 1987. The leadership challenge: *How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M. 1996. Trust in organizations: Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation. İçinde R.M. Kramer ve Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kramer, R. M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives enduring questions. *Annual Reviews Psychology*, 50: 569-598.
- Kreitner, R., ve Kinicki, A. 2008. *Organizational Behavior*, 8. Baskı, NewYork: McGraw-Hill International Edition.
- Kurşunoğlu, A. 2009. An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1: 915-920.
- Lambe, C., Jay, C., Michael, W., ve Robert E. S. 2001. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3): 1-36.

- Lambert, L. S., Edwards, J. R., ve Cable, D. M. 2003. Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56 (4): 895-934.
- Larson, C. E., ve LaFasto, F. M. J. 1989. *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
- Leifer, R., ve Mills, P. K. 1996. An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22 (1): 113-137.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., ve Bloodgood, J. M. 2000. Supervisor and subordinate views of psychological contract fulfillment: the impact of perceptual differences on employee work attitudes and behaviors. In: *Proceedings of the Academy of Management Proceedings*, 1- 6.
- Levinson, H. 1962. Men, management and mental health, *Cambridge*, MA, s.
- Levinson, H. 1963. Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9 (4): 370-390.
- Levinson, W. A. 2004. "Empower Your Employees", *Industrial Engineer*, 36 (12): 28.
- Lewicki, R. J., ve Bunker, B. B. 1995. Trust in relationships: a model of development and decline, İçinde Bunker, B.B. and Rubin, J.Z. (Der.), *Conflict, Co-operation and Justice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lewicki., R. J., ve Bunker, B. B. 1996. *Developing and maintaining trust in work relationships*, London: Sage.
- Lewin, K. 1951. Field theory in social science; *selected theoretical papers*. D.Cartwright. (Ed.) New York : Harper & Row.
- Lewis, J. D., ve Weigert, A. 1985. Trust as social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.
- Leiberman, J. K. 1981. *The litigious society*. New York: Basic Books.
- Likert, R. 1979. From production- and employee-centeredness to systems 1-4. *Journal of Management*, 5 (2): 147-156.
- Lo, S., ve Aryee, S. 2003. Psychological contract breach in a chinese context: An integrative approach, *Journal of Management Studies*, 40 (4): 1005-1020.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power*, New York: Wiley.
- Luhmann, N. 2000. 'Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives', in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107.

- Lunenburg, F. C. 2012. Organizational structure Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14 (1): 1-8.
- Luthans, F. 2008. *Organizational Behavior*, 11th Edition, Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Mao, H., Lee, X., ve Ge, H. 2008. Evading tactics of psychological contract violations. *Asian Social Science*, 4 (11): 26-29.
- Marceau, D. J. 1999. The scale issue in the social and natural sciences. *Canadian Journal of Remote Sensing*, 25 (4): 347-356.
- March, J. G., ve Simon., H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Marks, A. 2001. Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, 23 (5): 454-455.
- Marshall, G. 1999. *Sosyoloji sözlüğü*. (Çev: Akınbay, O., ve Kömürcü, D.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Matthai, J. M. 1989. Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of work and occupations turnover intentions in a mental health setting. *Doctoral dissertation*, Peabody College of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, 19, 211-236 , DAI - B 51/02.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Journal*, 20 (3): 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- McCharty, H. H., Hook, J. C., ve Knos, D. S. 1956. The measurement of association in industrial geography. *Department of Geography*. State University of Iowa. Iowa City.
- McFarlane S. L., ve Tetrick, L. E. 1994. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationshi, *Trends in Organizational Behavior*. 1- 91.
- McKnight, H. D., Cummings, L. L., ve Chervany, N. L. 1998. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3): 473-490.
- Memduhoğlu, H. B., ve Zengin, M. 2011. İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *YYU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (1): 211-217.
- Messick, D. M., Wilke, H., Brewer, M. B., Kramer, R. M., Zemke P. E., ve Lui, L. 1983. Individual adaptations and structural change as solution to social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44: 294-309.

- Merton, R. K. 1957. *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Merton, R. K. 1961. Bureaucratic structure and personality. İçinde A. Etzioni (Ed.), *Complex organizations: A sociological reader* (48–61). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Merton, R. K. 2010. *Sociology of science and sociology as science*. New York: Columbia University Press.
- Millward, L. J., ve Hopkins, L. J. 1998. Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment, *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16): 1530-1556.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 2015. *Örgütler ve yapıları*. (A. Aypay, Çev). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 1979).
- Mishra, J., ve Morrisey, M. A. 1990. Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management* , 19 (4).
- Mishra, A. K. 1996. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. İçinde, R. M.Kramer & T R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, J., ve Spreitzer G. M. 1998. Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23 (3): 567-588.
- Moeller, G. H. 1964. Bureaucracy and teachers, sense of power. *The School Review*, 72 (2): 137-157.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Morrison, E. W. 1993. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (2): 173-183.
- Morrison, E. W., ve Robinson, S. L. 1997. When employees feel betrayed. A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1): 226-256.
- Morrison E.W., ve Milliken F.J. 2000. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.

- Neves, P., ve Caetano, A. 2006. Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6 (4): 351-364.
- Noe, R. A. 1999. İnsan kaynakları eğitim ve gelişimi. (Çeviren ve Editör: Canan Çetin). *Beta Basım Yayım*: İstanbul.
- Nooteboom, B., Berger, H., ve Noorderhaven, N. G. 1997. Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40: 308-338.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Nurdağ, M., ve Naktiyok, A. 2003. Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2): 5-37.
- Nyhan, R. 2000. Changing the paradigm. Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30 (1): 87-109.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, USA: Lexington Books.
- Ölçüm, Ç. M. 2004. *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özdamar, K. 1999. Paket programları ile istatistiksel veri analizi. *Çok değişkenli analizler*. (2.baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, N., Demirtas, H., Üstüner, M., ve Cömert M. 2006. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1): 103-124.
- Özgen, H. M., ve Özgen, H. 2010. Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1): 1-19.
- Öztürk, N. 2001. Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri. *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Quinn, R. P., Staines, G. L., ve McCullough, M. R. 1974. Job satisfaction: is there a trend? *Manpower Research Monograph*, No.30 U.S Dept. of Labor. Washington, D. C.
- Parks., C. D., ve Hulbert, L. G. 1995. High and low trusters responses to fear in a payoff matrix. *Journal of Conflict Resolution*, 39: 718-730.
- Paşamehmetoğlu, A., Yeloğlu, H. O. 2013. *Örgütsel davranış*, (Der.), Sığrı, Ü., Gürbüz, S. İstanbul: Beta Basım.
- Patrick, H. A. 2008. Psychological contract and employment relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 7 (4): 1-11.
- Payne, S. C., Satoris, S. C., Wendy R., B ve Eric, J. B. 2008. Newcomer psychological contracts and employee socialization activities: Does perceived balance in obligations matter?, *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3): 465-472.

- Pearce, J. L., Branyiczki, I., ve Bigley, G. A. 2000. Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11 (2): 148-162.
- Petersitzke, M. 2009. *Supervisor psychological contract management*, Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Polat, S. 2007. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. 2009. *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Prahalad, C. K., ve Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90 (3): 79-91.
- Pugh, D. S., ve Hickson, D. J. 1976. *Organizational structure and its context: The Aston Program*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Rademakers, M. F. L. 2000. Agents of trust: business associations in agri-food supply systems. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3: 139-153.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., ve Bigley, G. A. 2000. Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11 (2): 148-162.
- Petersen, K. 2008. Collective efficacy and faculty trust: A study of social processes in schools. *Unpublished Doctorate Thesis*. The University of Texas, Department of Educational Leadership and Policy Studies.
- Read, W. H. 1962. Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15: 3-15.
- Redding, S. G. 1990. *The Spirit of Chinese Capitalism*. Walter de Gruyter, New York.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., ve Zanna, M. P. 1985. Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 95-112.
- Richard, O. C., Capehart, A. M., ve Bhuian, S. N. 2009. Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?. *Journal of Business Research*, 62 (8): 818-825.
- Ring, P. S., ve Van de Ven, A. H. 1994. Development process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19: 90-118.

- Roberts, K., ve O'Reilly, C. 1974. Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17: 205-215.
- Roberts, P., ve Priest, H. 2006. Reliability and validity in research. *Nursing Standard*, 20: 41-45.
- Robinson, S. L., ve Rousseau, D. M. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15: 245-259.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. 1995. 'Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.
- Robinson, S. L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 525-546.
- Rodwell, J., Ellershaw, J., ve Flower, R. 2015. Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personel Review*. 44 (5): 689–701.
- Roehling, M. V. 2008. "An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or 'Much to do about nothing'?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20 (4): 261-290.
- Rosen, B., ve Jerdee, T. H. 1977. Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation. *Journal of Applied Psychology*, 62 (5): 628-631.
- Rothschild, J., ve Ollilainen, M. 1999. Obscuring but not reducing managerial control: Does TQM measure up to democracy standards? *Economic and Industrial Democracy*. 20: 583-623.
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35: 651-665.
- Rotter, J. B., Chance, J. E., ve Phares, E. J. 1972. *Applications of a social learning theory of personality*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rotter J. B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35: 1-7.
- Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2): 121-39.

- Rousseau, D. M. 1990. New hire perception of their own and their employer's obligations. A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.
- Rousseau, D. M., ve McLean Parks, J. 1992. The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* 15: 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M., ve McLean Parks, J. 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behaviour*. 15: 1-43.
- Rousseau, D. M., ve Greller, M. M. 1994. Human resource practices: administrative contract makers, *Human Resource Management*, 33 (3): 385-401.
- Rousseau, D. M., Kimberly, A., ve Wade, B. 1994. Linking strategy and human resource practices: How employee and customer Contracts are Created, *Human Resource Management*, 33 (3): 463-489.
- Rousseau, D. M. 1995. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*, 118-153.
- Rousseau, D. M. 1998. Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 217-233.
- Rousseau, D.M., ve Tijoriwala S. A. 1998. Assessing psychological contracts. Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19: 679-695.
- Rousseau, D. M. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- Ristig, K. 2004. Antecedents and consequences of trust within organizations. *Doctoral Dissertation*, Louisiana Tech University, Louisiana.
- Russell, B. 1982. Çağımızın sorunları üstüne düşünceler. (4.Baskı). *Say Dağıtım*. İstanbul.
- Sargut, S. 1994. *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Sargut, S. 2001. *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*, Ankara: İmge Yayın Evi.
- Sargut, S. 2003. Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. Erdem. F. *Sosyal bilimlerde güven*. (1. baskı) içinde Sargut, S, (ss.89-124). Ankara: Vadi Yayınları.
- Sauvy, A. 1975. *Bürolar ve bürokrasi*. İstanbul: Gelişim Yayınları Dizisi, No: 9.
- Scarborough, C. S. 2005. Aspects of school mindfulness and dimensions of faculty trust: Social processes in elementary schools. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Texas, San Antonio. (UMI No: 3195504).

- Schalk, R., ve Roe, R. 2007. *Towards a dynamic model of psychological contract violation*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Schalk, R., ve Rousseau, D. M. 2001. Psychological contracts in employment, *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: Sage Publication, 2: 133-142.
- Schein, E. H. 1976. Örgütsel psikoloji. (Çev.), Sağtür, A ve Özalp, Ş. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi*. Eskişehir.
- Schein, E. H. 1980. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sekaran, U. 2000. Research Methods for Business: A *Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Sels, L., Janssens, M., ve Brande, I. V. D. 2004. Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 461-488.
- Selznick, P. 1949. *Tva and the grass roots*: A study in the sociology of formal organization. Los Angeles: University of California Press Berkeley.
- Senge, P, M. 1990. *The Fifth Discipline*: The art and practice of learning organization. Doubleday/Currency: New York.
- Settoon, R. P., Nathan, B., ve Robert C. L. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81 (3): 219-227.
- Shapiro, S. P. 1987. The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 93 (3): 623-658.
- Sharkie, R. 2005. Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 3: 37-44.
- Shaw, R. B. 1997. *Trust in balance*: Building successful organizations on result, integrity and concern. San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Sheppard, B. H., ve Tuchinsky, M. 1996a. Micro OB and the network organization. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Der.), *Trust in organizations*: Frontiers of theory and research: 140-165. Newbury Park, CA: Sage.
- Sheppard, B. H., ve Tuchinsky, M. 1996b. Interfirm relationships: A grammar of pairs. İçinde, B. M. Staw ve L. L. Cummings (Der.), *Research in organizational behavior*, 18: 331-373. Greenwich, CT: JAI Press.

- Sheppard, B. H., ve Sherman, D. M. 1998. The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23 (3): 422-437.
- Shih, C.T., ve Chuang, C.H. 2013. Individual differences, psychological contract breach and organizational citizenship behavior: a moderated mediation study. *Asia Pacific Journal of Manage*, 30 (1): 191–210.
- Shockley, Z. P., Kathleen, E., ve Winograd, G. 2000a. Organizational trust: What it means why it matters, *Organizational Development Journal*, 18 (4): 35-48.
- Shockley, Z. P., Ellis, K. ve Cesaria, R. 2000b. Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator', *Communication World*, 17 (6): 7-9.
- Shore, L. M., ve Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78 (5): 774-780.
- Shore, L. M., ve Tetrick, L. E. 1994. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. İçinde C. Cooper, ve D. Rousseau (Ed), *Trends in Organizational Behavior*, 1: 91-109, New York: Wiley.
- Simmel, G. 1978. *The Philosophy of Money*. Routledge and Kegan Paul. London.
- Sitkin, S. B., ve Roth, N. L. 1998. Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust / distrust. *Organization Science*, 4 (3): 367-392.
- Suhr, D. D. 2006. Exploratory or confirmatory factor analysis? *In.Cary: SAS Institute*. 1-17.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., ve Liefoghe, A. 2005. Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7): 821-838.
- Solomon, R. C. 1996. Ethical Leadership: Emotions and trust: Beyond charisma ethics and leadership”, *Working paper, Academy of Leadership Press*, // asdg-99.umg.edu / cplp /KLSP / Ethics.htm
- Solomon, R. C., ve Flores, F. 2001. *Güven Yaratmak*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Tan H., ve Tan, C.S. 2000. Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2): 241-260.
- Tanner, K. 2002. Survey research. Williamson, K. (Der.). *Research methods for students, academics and professionals*: 89-111. Wagga Wagga: New South Wales.

- Taştan, M., ve Yalçın, T. 2010. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları sosyal destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4): 2569-2620.
- Taylor, H. 1996. "The employment relationship in organizations in less developed countries", *Human Resources in Development Group Working Papers*, No: 6, Institute for Development Policy and Management, Manchester.
- Terry, L. D. 1997. Trust in organizations: Frontiers of theory and research. *Public Administration Review*, 57 (5): 454-459.
- Thomas, H. D. C., ve Anderson, N. 1998. Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the british army, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Tichelar, M. 1997. Professional bureaucracy as a barrier to management learning in the public services: A personal reflection. *Local Government Studies*, 23 (2): 14-25. Frank Cass, London.
- Topaloğlu, I. G. 2010. İş görenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topcu, M. K., ve Basım, N. 2015. Kobi'lerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *Turkish Studies*, 10 (10): 861-886.
- Topcu, M. K. 2015. Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *Doktora Tezi*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Tschannen-Moran., ve Hoy, W. 2000. A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70 (4): 547- 593.
- Turnley., W ve Feldman, D. 2000. Re-examing the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as medaitors. *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (1): 25-42.
- Tüz, M. V., ve Altıntaş, F. Ç. 2001. Psikolojik sözleşme ihlalleri ve psikolojik sözleşme ihlallerinin işgören davranışlarına olan etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**: 717-731.

- Tüzün, İ. K. 2006. Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. *Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi İİBF.
- Tyagi, A., ve Agrawal, R. K. 2010. Emerging employment relationships: Issues and concerns in psychological contract, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45 (3): 381-395.
- Tylus, J. 2009. The impact of enabling school structures on the degree of internal school change as measured by the implementation of professional learning communities. *Doctoral Dissertation*, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.
- Twycross, A., ve Shields, L. 2005. Validity and reliability-what's it all about? Part3 issues relating to qualitative studies. *Paediatric Nursing*, 17, 36.
- Uzbilek, A. 2006. Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wanous, J. 1977. Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84: 601-618.
- Watson, T. J. 1995. *Sociology, work, and industry* (3rd. ed.). London: Routledge.
- Wat, D., ve Shaffer, M. A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment, *Personnel Review*, 34 (4): 406-422.
- Wayne, S. J., Lynn M. S., ve Robert, C. L.1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: Social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1): 82-111.
- Webber, S. S. 2008. Development of cognitive and affective trust in teams. A longitudinal study. *Small Group Research*, 39 (6): 746-769.
- Weber, M. 1947. Social stratification and class structure. *In the theory of social and economic organization*, T. Parsons. (Der.). 24–29.. New York: Free Press.
- Weber, M. 1968. Economy and society. Diefenbach, T., ve Todnem, R. (Der.), *Research in the sociology of organizations*. 35 (1).United Kingdom: Emerald.
- Weber, L. R. 1998. On constructing trust: temporarility, self-disclosure, and perspective taking. *International Journal Of Sociology And Social Policy*, 18(1): 7-24.
- Wicks, A. C., Berman, S. L., ve Jones, T. M. 1999. “The structure of optimal trust”: Moral and strategic implications”, *Academy of Management Review*, 7 (4): 389-405.

- Willmott, H. C. 1984. Images and ideals of managerial work: A critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21 (3): 349–368.
- Wilson, J. H. 2010. Authority in the 21st Century: Likert's system 5 theory. *Emerging Leadership Journeys*, 3 (1): 33-41.
- Whitener, E. M., Susan, E. B., Korsgaard, M. A., ve Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An understanding managerial trust worthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23 (3): 513-530.
- Yang, J. 2005. The role of trust in organizations. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Louisiana State.
- Yaşlıoğlu, M. M. 2017. Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 74-85.
- Yıldız, H. 2015. Pozitif psikolojik sermaye örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması. *Doktora Tezi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Yılmaz, A. 2012. Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, C., ve Kabadayı, E. T 2002. Dağıtım kanallarında bayilerin üretici firma lehine işbirliği davranışlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 17 (5): 99-106.
- Young, L. Y., ve Daniel, K. 2003. Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1): 139–155.
- Yurdakul, A. T., Bayramlık, H., ve Çetin, Ş. 2013. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güvene etkisi: Örgütsel adaletin aracılık rolü, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Yücel, P. Z. 2006. Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zaheer, A., McEvily, B., ve Percone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effect interorganizational and interpersonal trust on performance organization, *Organization Science*, 9: 141-159.

- Zaleznik, A. 1989. The managerial mystique. *Restoring leadership in business*. New York: Harper & Row.
- Zand, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J. 2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60: 647-680.
- Zucker, L. G. 1986. 'Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920'. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.


EK 1: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ

Sıra Nu.	Aşağıda işyerinize yönelik beklenti ve yükümlülüklerinizi ölçmek üzere hazırlanmış ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.	1	2	3	4	5
2	Patronuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.	1	2	3	4	5
3	İstediğim zaman izin kullanabilirim.	1	2	3	4	5
4	Bu şirkette uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim.	1	2	3	4	5
5	İşimi yaparken hep kendimden taviz verdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Şirketimin sorunları ile yakından ilgilenirim.	1	2	3	4	5
7	Şirketimin imaj ve prestijini korurum.	1	2	3	4	5
8	Şirketim için her türlü fedakârlığı yaparım.	1	2	3	4	5
9	Sadece benden istenen sorumluluk ile ilgili işleri yaparım.	1	2	3	4	5
10	Ne için maaş alıyorsam, sadece o işi yaparım.	1	2	3	4	5
11	Mümkün olduğunca az sayıda sorumluluk üstlenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Sadece iş sözleşmemde yazan görevleri yaparım.	1	2	3	4	5
13	Beni zorlayan performans standartlarını derhal benimsenirim.	1	2	3	4	5
14	İşin gereklerinden dolayı değişen performans ihtiyaçlarına uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
15	Değişen performans ihtiyaçları normaldir.	1	2	3	4	5
16	Yeni ve farklı performans taleplerini benimserim.	1	2	3	4	5

EK 2: ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ


Sıra Nu.	Aşağıda iş yerinize ve bağlı bulunduğunuz yöneticinize yönelik beklenti ve düşüncelerinizi ölçmek üzere hazırlanmış ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE NE KATILYORUM KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneneğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
9	Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
11	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5

EK 3: İZİN BELGESİ




BAŞKENT 25. Yıl
ÜNİVERSİTESİ
1993

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü



TSE-ISO-EN
9001
TS-EN-ISO 9001
KALİTE SİSTEM BELGESİ



* B E 8 4 3 8 V F 5 *

Sayı : 25986600-044/ 6039 13/02/2019
Konu : Anket Uygulama

TİCARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı öğrencisi Yavuz Korkmazırek'in tez çalışması kapsamında, "Üniversitede çalışan güvenlik personeli ile akademik personelin potansiyel örgütsel güven ve psikolojik sözleşme algı düzeyleri farklılıklarını" test etmeye yönelik hazırladığı anketin, biriminizde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına, öğrencimiz tarafından uygulama yapılabilmesi için gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. M.Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek : Anket Formu Örneği

DAĞITIM
Dış Hekimliği Fakültesi Dekanlığına
Eğitim Fakültesi Dekanlığına
Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanlığına
Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dekanlığına
Hukuk Fakültesi Dekanlığına
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına
İletişim Fakültesi Dekanlığına
Mühendislik Fakültesi Dekanlığına
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Tıp Fakültesi Dekanlığına
Ticari Bilimler Fakültesi Dekanlığına
Devlet Konservatuvarı Müdürlüğüne
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğüne
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

<p>Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06790 Etimesgut/ANKARA Birim Telefon No: 0 312 246 67 17 E-Posta: sbmyo@baskent.edu.tr</p>	<p>Faks No: 0 312 246 67 20 İnternet Adresi: www.baskent.edu.tr</p>
---	---

Bilgi İçin: Gamze SONBAY
Unvan: Öğretim Görevlisi
Telefon No: 246 66 66 / 2078

