

## Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Examination of The Relationships Between Organisational Managerial Trust, Psychological Contract Violation, Organizational Exclusion and Job Satisfaction)

Melike ARTAR <sup>a</sup>, Zafer ADIGÜZEL <sup>b</sup>, Oya ERDİL <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli, Türkiye, [artar@gtu.edu.tr](mailto:artar@gtu.edu.tr)

<sup>b</sup> İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İstanbul, Türkiye, [zadiguzel@medipol.edu.tr](mailto:zadiguzel@medipol.edu.tr)

<sup>c</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli, Türkiye, [erdil@gtu.edu.tr](mailto:erdil@gtu.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütsel Dışlanma Örgüt Yapıları Psikolojik Sözleşme İhlali Yöneticiye Güven İş Tatmini  Gönderme Tarihi 12 Nisan 2019 Revizyon Tarihi 2 Temmuz 2019 Kabul Tarihi 25 Temmuz 2019  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Bu çalışmanın amacı hizmet sektöründe yoğun olarak çalışmakta olan beyaz yakalılarının örgüt içinde karşılaştıkları dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlali sorunlarının güven ortamı yaratıldığında iş tatmini üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Dışlanmanın ve psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirerek, örgüt içinde güven ortamı yaratıldığı takdirde, hangi sonuçların elde edilebileceği tartışılarak, çalışanların davranışlarındaki değişikliklerin neler olabileceği düşüncesini sorgulamayı amaçlayan bir çalışmadır. <b>Yöntem</b> – Araştırmanın amacı kapsamında hizmet sektöründe bulunan 388 beyaz yakalı çalışan ile anket çalışması yürütülmüştür. SPSS 25.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak elde edilen veriler değerlendirilmiş, likert ölçeğinin kullanıldığı ifadelerde faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi; hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi ve ara değişken analizinde sobel testi yapılmıştır. <b>Bulgular</b> – Elde edilen bulgulara göre; çalışanlar örgütlerinde dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarında, iş tatmin düzeyleri negatif anlamda etkilenmektedir. Ancak güven ortamının yaratılması ve çalışanlara güven duygusunun benimsetilmesi durumunda dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlalinin yarattığı negatif durum ortadan kalkmakta, çalışanların iş tatmin seviyeleri yükselmektedir. <b>Tartışma</b> – Güven ortamının güçlü bir şekilde örgütlerde sağlanması durumunda çalışanların yaşamış oldukları dışlanmadan dolayı hissettikleri negatif düşüncelerin ortadan kalkmasının farklı örgüt yapılarında detaylarıyla incelenmesi gerekmektedir. Özellikle beyaz yakalı çalışanlarda yapılan bu çalışmanın mavi yakalılar üzerinde yapılması durumunda elde edilecek sonuçlar önem arz etmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali nedeni ile yaşanan negatif düşüncelerin güven ortamının sağlanması durumunda ortadan kalkması, çalışanların örgütlerde yöneticilerine güven duygusuna ne kadar ihtiyaç duyduklarının göstergesi olmaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı örgüt yapılarından elde edilecek araştırmalar dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarının teorik açıdan gelişmesine zenginlik katacaktır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Organizational Exclusion Organizational Structures Psychological Contract Violation Organizational Trust-Manager Job Satisfaction  Received 12 April 2018 Revised 2 July 2019 Accepted 25 July 2019  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> - The aim of this study is to determine the effects of white collar workers working intensively in the service sector on the job satisfaction when the problems of exclusion and psychological contract violations are created. By evaluating the effects of the violation of exclusion and psychological contract on the job satisfaction, It is a study aiming to question the idea of changes in employee behaviors by discussing how results can be achieved if an atmosphere of trust is created within the organization. <b>Design/methodology/approach</b> - Within the scope of the study, 388 white-collar employees were employed in the service sector. The data obtained by using SPSS 25.00 Statistical Package Program were evaluated and factor analysis and reliability analysis were performed in the questions using likert scale. Correlation analysis of the relationships between variables; sobel test was used to test hypotheses and regression analysis. <b>Findings</b> - According to the findings; when employees experience a violation of exclusion and psychological contract in their organizations, job satisfaction levels are negatively affected by the expected response. However, in case of creating an environment of trust and trust in employees, the

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Artar, M., Adigüzel, Z., Erdil, O. (2019). Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1417-1432.

negative situation caused by the violation of exclusion and psychological contract is eliminated, and it has been concluded that the job satisfaction levels of the employees have increased.

**Discussion** - If the environment of trust is provided strongly in organizations, the elimination of negative thoughts that employees feel due to the exclusion they have experienced needs to be examined in detail in different organizational structures. Especially in the case of white-collar workers, the results of this study are important for blue-collar workers. The disappearance of negative thoughts in the case of breach of psychological agreement is an indicator of how much employees need trust in organizations. In future studies, researches from different organizational structures will enrich the theoretical development of the concept of violation of exclusion and psychological contract.

## 1. Giriş

1980'lerden sonra küreselleşmenin de etkisi ile firmalar sektörlerinde rekabet avantajı kazanmak adına teknolojik ve yapısal değişiklikleri yakından takip etmeye başlamıştır. Firmalar günümüzde sadece kendi bölgelerinde değil küresel çapta bir yarış içerisindeyler. Bu yarışta başarılı olmak için ise sadece teknolojik değişiklikler yeterli kalmamakta aynı zamanda örgütün iç paydaşlarına yani çalışanlara da yeterli önemin verilmesi gerekmektedir. Firmalar, belirli hedefleri gerçekleştirme amacı ile bir araya gelmiş çalışanlardan oluşan bir yapıdır. Firmaların başarılı olması ise, o kurumda çalışanların işlerini yaparken gösterdiği performansa ve tutuma bağlıdır (Gürgen, 1997:51). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, örgütler içerisindeki yatay ve dikey ilişkilerin nitelik ve biçiminin son derece önemli olduğuna vurgu yapılmıştır (Heaphy ve Dutton, 2008:140).

Firmalarının hedeflerine ulaşmasında en büyük etken, amaç ve beklentileri örgüt tarafından karşılanmış, iş arkadaşlarına ve yaptığı işe karşı pozitif duygular taşıyan iş tatmini yüksek çalışanlardır (Sevimli ve İşcan, 2005:63). Yapılan çalışmalar, iş tatmini yüksek çalışanların iş yaşamlarında yüksek performans gösterdiğini, verimliliğinin arttığını ve düşük hata oranlarına sahip olduklarını göstermiştir. Aynı zamanda, çalışan memnuniyetinin var olduğu kurumlarda iş doyumunda önemli derecede artış olduğu belirtilmektedir (Koç ve ark., 2009:19). Bu artışın gerçekleştirilmesini amaç edinen firmalar, çalışanların iş tatminlerini yükseltmek adına ücretlendirme, performans yönetimi, organizasyonel dizayn gibi bir takım çalışmalar yapmaktadırlar. Ayrıca, iş tatmininin yanı sıra örgütsel güven düzeyi yüksek çalışanlarında örgüte ve iş arkadaşlarına yönelik pozitif duygular taşıdığı belirtilmektedir (Arslan, 2009:276).

Firmalarda çalışanlar ve yöneticiler arasında bir takım yazılı ve yazılı olmayan beklentiler vardır. Taraflar arasında konuşulmayan ve yazılı olmayan bu beklentilere psikolojik sözleşme denmektedir (Tyagi ve Agrawal, 2010:384). Psikolojik sözleşmeler kapsamında, çalışanın yöneticisine karşı, yöneticisinin çalışana karşı bir takım yükümlülükleri vardır. Bir tarafın bu yükümlülükleri yerine getirmediğine yönelik inancı, psikolojik sözleşme ihlali sebeptir. Firmaların içerisindeki ilişkiler incelendiğinde karşımıza çıkan bir diğer önemli unsur ise örgütsel dışlanmadır. Örgütsel dışlanma, çalışanın diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesidir. Örgütsel dışlanma, örgütsel davranış literatüründe yeni bir kavram olmak ile birlikte ampirik çalışma sayısı azdır. Bu çalışmada örgütsel dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişki içerisinde örgütsel güvenin-yöneticiye ara değişken etkisi incelenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali ilk olarak Argyris tarafından 1960'larda kullanılmıştır (Mao vd., 2008:27). Psikolojik sözleşme ihlali yönelik bilimsel çalışmalar ise 1990'larda yoğunluk kazanmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002:5; Conway ve Briner, 2002:290).

Argyris 1960'da psikolojik sözleşmeyi, işçiler ve yöneticiler arasında açık bir şekilde belirtilmemiş yazılı olmayan anlaşmalar olarak tanımlamıştır (1960:95). Yapılan erken dönem çalışmalarda, psikolojik sözleşme ile ilgili yazılı kurallar olmadığı belirtilerek, tarafların (yönetici-çalışan) konuya yönelik bilinçli bir farkındalığının olmadığı, fakat ilişkilerini etkilediği belirtilmiştir (Levinson vd., 1962:21). Sonrasında yapılan çalışmalar ise, tarafların farkındalıklarının arttığı belirtilerek, psikolojik sözleşmeyi çalışanın işverene, işverenin çalışana yönelik yazılı olmayan beklenti ve inanışlarını temsil eden bilişsel süreçler olarak

tanımlanmıştır. Taraflar, yazılı olarak belirtilmese de karşı tarafın kendilerine sunmakla yükümlü olduğu bir takım davranışları olduğuna yönelik inanca sahiptir. Bunun karşılanmadığı durumlarda ise psikolojik sözleşme ihlali karşımıza çıkar. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanın psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinin yerine getirilmemesi ile oluşur (Tyagi ve Agrawal, 2010:385).

Psikolojik sözleşme, yapılan yazılı anlaşmaların tersine, tarafların bireyler arasında farklılık gösterebilen, kişinin bilişsel değerlendirmelerine, algılamalarına, şemalarına ve yordama biçimine bağlı olarak değerlendirilen bir kavramdır (O'Donohue ve Nelson, 2009:253). Bu sebepten dolayı kapsamı, yazılı sözleşmelerden daha geniş ve zaman içerisinde değişebilmektedir. Örgütlerdeki yapısal değişikliklerden yönetim tarzına kadar birçok unsur psikolojik ihlalinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Mao vd., 2008:27).

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan araştırmalar karşılıklı güvenin önemine vurgu yapmaktadır. Örgüt içerisinde güven, tarafların birbirlerine verdikleri sözleri yerine getirmesi ile oluşan psikolojik sözleşmenin oluşmasında son derece önemli bir olgudur. Araştırmalar, örgütsel güvenin yüksek olmasının psikolojik sözleşme ihlaline yönelik tutumları etkilediğini göstermiştir (Turnley ve Feldman, 2000:26; Conway ve Coyle-Shapiro, 2012:281).

Son dönemde psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan araştırmaların artmasının önemli sebeplerinden bir tanesi de çalışanların örgüte yönelik tutumlarında önemli değişiklikler olmasıdır. Çalışanların, örgütün kendilerine yönelik yükümlülüklerini yerine getirmediklerini düşündüklerinde yani psikolojik sözleşmenin var olduğu durumlarda iş tatmininin düştüğü gözlenmiştir (Turnley ve Feldman, 2000:28).

## 2.2. Örgütsel Dışlanma

Bireyler psiko-sosyal varlıklar olduğu için toplu olarak yaşama, bir topluluğun parçası olma ve toplumun imkânlarından yararlanma ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaçtan mahrum bırakılmaları ise bireyler için son derece acı bir deneyimdir ve bireylerde bir takım biyolojik ve psikolojik sorunlara neden olur (Williams, 2007:428; Heaphy ve Dutton, 2008:141; Davis ve Johnson, 2015:127). Dışlanma ile birlikte bireyler toplumsal süreçlerin dışına itilir, yalnızlaştırılır ve bireylerin kendilerini geliştirme olanakları engellenir. Dışlanma kavramı bu kadar önemli olmasına rağmen, 1970'lerden sonra sosyal bilimciler tarafından dikkate alınmış, işletme literatüründe 1990'lardan sonra incelenmeye başlanmıştır (Williams ve Nida, 2011:72).

Bireyler zamanlarının çoğunu işyerlerinde bir takım yatay ve dikey ilişkiler ağlarının içerisinde geçirmektedir. Bireylerin, işlerini yerine getirebilmeleri ve sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için bu ilişki ağının içerisinde yer almaları gerekir. Örgütsel dışlanma, iş ortamında bireyin/bireylerin diğer birey/bireyler tarafından görmezden gelinmesi ve dışarda tutulması anlamına gelmektedir (Wu vd., 2011:25). Dışlanma yaşayan bireylerin iş arkadaşları tarafından görmezden gelindiği, iletişim kurulmadığı ve kendilerinden bilgi saklandığı tespit edilmiştir (Mlika vd., 2017:400). Dışlanma durağan bir kavram olmamakla birlikte tam aksine statik bir kavramdır. Örgüt içerisindeki lider tipi, yönetim tarzı, örgüt içi uygulamalar gibi birçok faktör örgütsel dışlanmaya sebep olabilmektedir. Örgütsel dışlanma, örgüt içerisindeki birbiri ile bağlantılı birçok durumun bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel dışlanma, bireylerin kendi aralarındaki desteğin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Sosyal hayattaki ilişkiler aynı zamanda bireylerin günlük sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olan bir takım kaynaklara ulaşmasını sağlamaktadır. Yapılan çalışmalara göre bireylerin kaynaklara ulaşamadıklarını hissetmeye başladıklarında duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır (Nezlek vd., 2012:100). Bireyler duygularını paylaşabilecekleri sosyal etkileşimlere, varoluşlarını sağlıklı bir şekilde korumak için ihtiyaç duyarlar. Duygusal paylaşım karşılanmadığı sürece bireyler duygusal tükenme ve yüksek stres yaşamaktadırlar (Poon vd., 2016:160).

Bireylerin yaşamlarındaki en önemli sosyal çevrelerden biri haline gelen işyerlerinde takım çalışmaları artmaktadır. Buna bağlı olarak bireylerin sürekli birbirleri ile iletişim içerisinde olması gerekmektedir (Davis ve Johnson, 2015:127). Yapılan çalışmalarda örgütsel dışlanma yaşayan bireylerin, örgütsel aidiyet duygusunun azalmakta olduğu ve iş süreçlerine katılmadığı gözlenmiştir (Mlika vd., 2017:400). Ayrıca örgütsel dışlanma yaşayan bireyler aşırı kaygı, depresyon ve düşük motivasyon gibi bir takım duygu, durum bozuklukları yaşamaktadır (Hitlan vd., 2006:222; Ferris vd., 2008:1352). Grup içi ve grup dışı, dışlanma davranışlarını değerlendirmek için tasarlanan deneysel bir çalışmada iki grup bilgisayar kullanıcısı

(PC ve Macintosh kullanıcıları) manipüle edilmiş, grup içi ve grup dışı üyeler tarafından dışlanmış olan kişilerin benzer düzeyde aidiyet kaybı yaşadığı sonucuna varılmıştır (Williams ve Nida, 2011:72). Örgütsel dışlanma yaşayan bireylerin işyerlerinde iş arkadaşlarına yönelik yardımsever davranışlarında azalma, şiddet ve agresif tutum davranışlarında ise artış gözlenmiştir (Poon vd., 2016:162).

İş ortamındaki ilişkilerin bozulması birey-örgüt arasındaki ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır. Fox ve Stallworth (2005:440), 262 kişi ile yaptıkları bir çalışmada, çalışanların yüzde 66'sı iş arkadaşlarının kendilerini görmezden geldiğini; yüzde 29'u ise kendileri odaya girdikten sonra iş arkadaşlarının odayı terk ettiğini belirtmiştir. İş ortamlarında sıkça görülen bu negatif olgunun birey için ne anlama geldiğinin araştırılması, örgüt ve çalışan için son derece önemli olmasına rağmen literatürde bu konuda yapılan araştırmalar oldukça kısıtlıdır (Ferris vd., 2008; Van Beest ve Williams, 2006:920).

Örgütsel dışlanma üzerinde çalışmalar yaparken dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise diğer kötü davranışlardan ayrıldığı noktalar (Mlika vd., 2017:400). Saldırganlık, nezaketsizlik ve zorbalık içeren davranışlarla birlikte, çalışana iş arkadaşları tarafından gösterilen uygun olmayan hitap şekilleri, sözünü kesme, sesini yükseltme gibi küçük düşürme davranışları mevcuttur. Bu davranış modellerinde çalışanlarda iletişimin yoğunluğu devam ederken, iletişimin içeriğinin ve şekli değişir. Örgütsel dışlanmada ise çalışanların diğerleri ile iletişimin azalması ve görmezden gelinmesi söz konusudur. Buradan yola çıkarak diğer kötü davranışların daha gözlenebilir ve ölçülebilir olduğunu belirtirken, örgütsel dışlanmanın daha yoğun olarak bireylerin algılarına ve değerlendirmelerine bağlı olduğunu belirtmemiz gerekir (Robinson vd., 2013:209).

Yapılan çalışmalarda, örgütsel dışlanmanın çalışma ortamında etkilerinin sadece davranışsal boyutta kalmadığını aynı zamanda duygusal boyutta da negatif etkilere de neden olduğu gösterilmiştir. Bu oluşan olumsuz duygular sonucunda ise örgütsel dışlanma yaşayan çalışanların, iş tatmin düzeylerinin azalması beklenmektedir. İçerisinde bulunduğu örgüt tarafından dışlanan ve kaynakları engellenen bir çalışan, işinde tatmin duygusunu yaşayamayacak ve iş yerine yönelik olumsuz duygular besleyecektir.

### 2.3. Örgütsel Güven

Toplumun içerisinde yaşayan birey varlığını sürdürebilmek adına çevresindeki insanlara güven duyma ihtiyacı hisseder. Güven bireyin, diğer insanlara atfettiği iyi niyet düzeyini temsil eden içsel bir harektir (Colquitt vd., 2007:910; Dani vd., 2006:952). Toplumun bir arada tutan temel taşlardan biri olan güven; ekonomi, işletme, psikoloji ve felsefe gibi farklı disiplinler tarafından incelenmektedir. Genel çerçevede ise güven, bireyin çevresindeki kişilerin olumsuz bir tutum sergilemeyeceğine yönelik inancı olarak tanımlanan riskli bir eylemdir (Lewis ve Weigert, 1985:968).

1950'li yıllarda yönetim bilimcilerinin yaptığı çalışmalar sonucunda, güvenin örgüt içerisindeki dinamikler açısından son derece önemli olduğu fark edilmiştir. Gündelik hayatın büyük bir kısmını işyerinde geçiren bireyler, örgüt içinde kendilerini güvende hissetmek isterler. Örgütsel güven ise bu noktada karşımıza çıkmaktadır (Mishra ve Morrisey, 1990:445). Örgütsel güven, çalışanların örgüt içerisinde desteklenmesi ve kendilerini güvenli bir ortamda hissetmeleridir. Örgütsel güvenin var olduğu işyerlerinde çalışanlar, kendilerine verilen sözlerin yerine getirileceğini ve çevresindekilerin kendi aleyhlerine davranışlar sergilemeyeceğini düşünürler (Chathoth, 2007:50). Schoorman ve arkadaşlarına göre "güvenin" olduğu örgütlerde çalışanlar, iş arkadaşlarının tutum ve davranışlarını denetleme ve kontrol etme eğiliminden vazgeçer. Bu durum ise çift taraflı bir olgu olup bireysel ve örgütsel çıktılarını arttırmaktadır.

Günümüzde takım çalışmalarının artması ile birlikte çalışanların bu ihtiyaçları daha yoğun olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslan, 2009:277). Ayrıca, firmalar sosyal sermayeyi oluşturmak ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak amacı ile örgütsel güven düzeyini arttırmak için çalışmalar yürütmektedir. Yapılan çalışmalar ise, örgütsel güvenin örgütsel çıktıları etkilediğini göstermiştir (Thomas vd., 2009:288).

Literatürde örgütsel güven alt boyutları olan bir kavramdır. Bu alt boyutlar birbirlerini etkilese bile farklı öncül ve sonuçlara neden olmaktadır (Chathoth vd., 2007:50). Örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan "yöneticiye güven" çalışanların yöneticileri ile kurduğu ilişki sonucunda, yöneticilerine duydukları güvene işaret etmektedir. Literatürde, ağırlıklı olarak bu tarz bir güven ilişkilisinde, başlatıcı olarak yöneticiye işaret edilmektedir. Yöneticinin, çalışanı ile şeffaf bir ilişki kurması, davranışlarının tutarlı olması ve uygulamalarında bir bütünlük göstermesi gerekmektedir. Yöneticiye duyulan güven çalışanın bu güveni

bütün bir örgüte mal etmesi konusunda son derece önemlidir (Tokgöz ve Aytemiz, 2013:63). Örgütsel güvenin bir diğer alt başlığı olan iş arkadaşlarına güven, karşılıklı bir olgu olarak çalışanın; iş arkadaşlarının hareketlerine, mesleki becerisine, dürüstlüğüne ve iyi niyetine duyduğu güveni temsil etmektedir. İş arkadaşlarına güven düzeyinin yüksek olması çalışanlar arasında bilgi paylaşımını, sorumluluk almayı, yardımlaşmayı, örgüt içi uyumu ve problem çözme becerisini arttırmaktadır (Özgan, 2011:232; Keskinlik vd., 2015:387).

Örgütsel güven ile yapılan çalışmalar incelendiğinde iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık ve iş birliği düzeyi gibi pozitif olguları olumlu etkilediği görülmüştür (Thomas vd., 2009:288). Bu sebeplerden dolayı örgütsel güvenin oluşturulması ile çalışanın iş yerinde yaşadığı olumsuz deneyimlerin etkisinin değişeceği düşünülmektedir.

#### 2.4. İş Tatmini

Çalışanların işine yönelik olumlu tutum ve duygular benimsemesi, örgütün tüm paydaşlarını kapsayan bütünleyici bir durumu temsil etmektedir (Lu vd., 2005:210). Bu kapsamda günümüzde organizasyonlar çalışanların olumlu tutumlar sergilemesi için organizasyon içinde ve dışında bir takım farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Çalışanların benimsediği olumlu tutum ve duyguların en temelini ise iş tatmini oluşturmaktadır. İş tatmini, çalışanların iş yerinden memnun olması ve iş yerine yönelik pozitif duygular benimsemesidir (Locke, 1976:1306). Literatürde iş tatmini ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır (Adams ve Bond, 2000:537). Fakat bu tanımları özetleyecek olursak iş tatmini çalışanın örgütü, iş arkadaşlarını, işyerindeki pozisyonunu ve çalışmasının sonucunu değerlendirdiğinde elde edilen genel bir memnuniyet durumudur.

Çalışmalar iş tatmini oluşması için kişisel faktörlerin son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların örgütten beklentileri ile işyerinde kendilerine sunulan fırsat ve imkânların birbirine yakın olması önemli bir faktördür (Tarynor ve Wade, 1993). Maslow'un ihtiyaç kuramına göre ise iş tatmini çalışanların işyerinde ki ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. İhtiyaç teorisi, çalışanların ihtiyaçları karşılandığı durumlarda iş tatmininin oluşacağını belirtmektedir (Conrad vd., 1985). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda çalışanlara uygun iş ortamı, yan haklar ve terfi imkânı sunulduğu durumlarda iş tatmininin ortaya çıktığı gözlenmiştir (Adams ve Bond, 2000:538). Farklı araştırmacılar ise iş tatminini farklı bir açıdan ele alarak çalışanların örgütlere bir takım kazanımlar sağladığını belirterek çalışanlarında bunun karşılığın bir takım ödüllendirmeler beklediğini vurgulamaktadır. Çalışanlar örgüte sağladıkları girdiler karşısında beklendikleri kazanımları yeterince sağlayamadıkları durumlarda iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Lu vd., 2005:212).

Yapılan araştırmalar iş tatmini düşük olan çalışanlarda bir takım negatif durumların ortaya çıktığını gözler önüne sermektedir. İş tatmini düşük olan bireylerde disiplinsiz davranışlar, iş kurallarına uyum sağlamama, devamsızlık, düşük performans gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008:654). Çalışanlar örgüt içerisinde kabul görmek isteyecek ve kendilerinin de örgütün bir parçası olarak davranılmasını bekleyecektir (Locke, 1976:1306).

Örgütsel dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanın beklentilerinin karşılık bulmasını engelleyen iki önemli olgu olarak yer almaktadır (Özgen ve Özgen, 2010:4; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013:211; Robinson ve Rousseau 1994:246). Çalışanları iş yerinde yaşadıkları bu olumsuz deneyimlerden dolayı iş tatmin düzeylerinin olumsuz etkilenmesi beklenmektedir.

#### 3. Yöntem

Araştırmanın amacı çerçevesinde hizmet sektöründe görev yapmakta olan 388 idari personel (Beyaz Yakalı)'den anket çalışması yapılarak veriler toplanmıştır. Anket verilerinin analizleri SPSS 25.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak yapılmıştır. Değişkenleri temsil eden ifadelerde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmeden önce faktör analizi ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi; hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi, ara değişken analizi için sobel testi yapılmıştır.

Çalışmada uygulanan ölçek çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgileri sorulmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise araştırma modelini temsil eden dört

değişkenle ilgili ifadeler yer verilmiştir. Ferris (2008)'in yapmış olduğu çalışmadaki 10 ifadeden oluşan örgütsel dışlanma ölçeği; Robinson ve Rousseau (1994)'un yapmış oldukları çalışmadaki psikolojik sözleşme ihlali ölçeği; Nyhan ve Marlow (1997)'in yapmış oldukları çalışmadaki 12 ifadeden oluşan örgütsel güven-yöneticiye ölçeği; son olarak Fernandes ve Awamleh (2006)'ın geliştirdiği 7 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeği, anket çalışmasında kullanılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Yoğun bir tempoda görev yapmakta olan hizmet sektöründeki çalışanların, yaşamakta oldukları örgüt içindeki dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilgili sorunlar karşısında, yöneticilere güven duyulması durumunda ne gibi sonuçların ortaya çıktığını araştırmak amaçlanmaktadır. Likert ölçekli ankette hizmet sektöründe bulunan farklı kurumların departmanlarında çalışan 388 beyaz yakalı çalışan örneklem kitlemizi oluşturmaktadır.

Araştırma Modeli Kapsamında Kurulan ve Test Edilen Hipotezler;

H1: Örgütsel Dışlanmanın İş Tatmini Üzerinde Negatif yönde Etkisi Bulunmaktadır.

H2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Üzerinde Negatif yönde Etkisi Bulunmaktadır.

H3: Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Güven-Yöneticiye Üzerinde Negatif yönde Etkisi Bulunmaktadır.

H4: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Güven-Yöneticiye Üzerinde Negatif yönde Etkisi Bulunmaktadır.

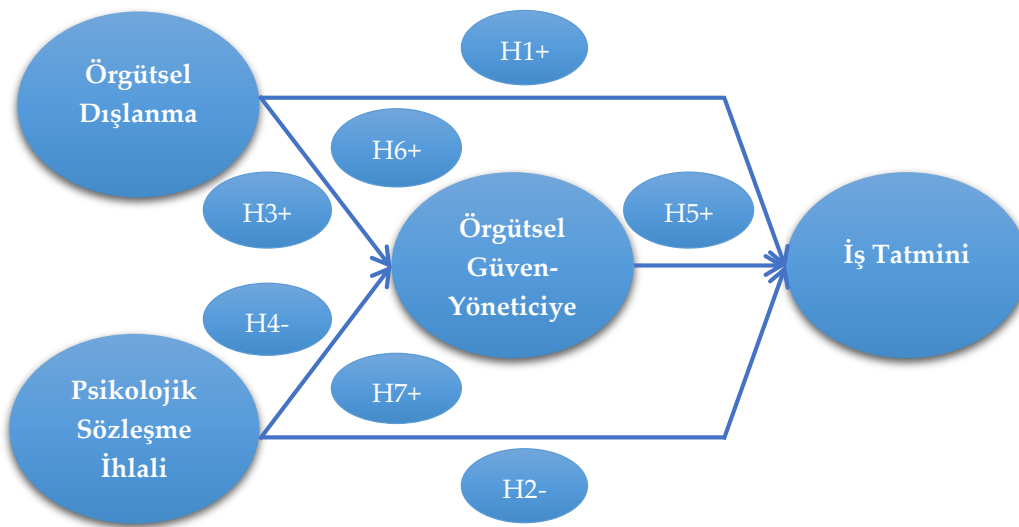
H5: Örgütsel Güven-Yöneticiye, İş Tatmini Üzerinde Pozitif yönde Etkisi Bulunmaktadır.

H6: Örgütsel Dışlanma ile İş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güven-yöneticiye ara değişkeninin pozitif yönde etkisi vardır.

H7: Psikolojik sözleşme ihlali ile İş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güven-yöneticiye ara değişkeninin pozitif yönde etkisi vardır.

### 3.2. Araştırma Modeli

Araştırma Modelinde, İki bağımsız değişken; Örgütsel Dışlanma ve Psikolojik Sözleşme İhlali, Bir Ara değişken; Örgütsel Güven-Yöneticiye, ve Bir Bağımlı değişken; İş Tatmini, bulunmaktadır. Araştırma modeli kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkileri incelenmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.3. Bulgular

Araştırmanın amacı çerçevesinde 388 çalışan, anket çalışmasına katılmıştır. Ankete beyaz yakalı 152 kadın, 236 erkek cevap vermiştir. Ankete katılanların; %31.3'ü 20-30 (101 katılımcı) yaş arasında, %44.1'i 31-40 (144 katılımcı) yaş arasında, %9.6'sı 41-50 (55 katılımcı) yaş arasında, %14.7'si 51 ve üzeri yaşıdadır (68 Katılımcı). Çalışanların %45.7'si kamuda (133 çalışan) görev alırken, %54.3'i özel sektörde (255 çalışan) görev almaktadır. Çalışanların bağlı buldukları kurumlarda çalışma zamanları ise; %32.9'u 1-5 yıl arasında (135 çalışan), %22.9'u 6-10 yıl arasında (110 çalışan), %18.6'sı 11-15 yıl arasında (75 çalışan), %26.3'ü 16 yıl ve üzeridir (68 çalışan) .

Katılımcıların; %2.7'si (27 Katılımcı) Lise, %3.8'i (30 Katılımcı) Meslek Yüksekokulu, %71.3'ü (244 Katılımcı) Üniversite, %17'si (64 Katılımcı) Yüksek Lisans, %5'i (23 Katılımcı) Doktora derecesine sahiptir. Anketi cevaplayanların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı; %13.5'i Pazarlama Departmanında (55 çalışan), %8.5'i IT (Bilgi Teknolojileri) Departmanında (32 çalışan), %9.3'ü Muhasebe/Finans Departmanında (44 çalışan), %8.9'u İnsan Kaynakları Departmanında (33 çalışan), %14.7'si Üretim Departmanında (58 çalışan), %5.4'ü İthalat/İhracat Departmanında (24 çalışan), %17.8'i Ar-Ge Departmanında (46 çalışan), %9.6'sı Yönetim Bölümünde (25 çalışan), %12'si Diğer Departmanlarda (91 çalışan) olmak üzere toplamda 388 çalışan bulunmaktadır.

### 3.4. Analizler

Çalışmada 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan değişkenler, 36 ifadeden oluşan anket formu ile ölçülmüştür. Bağımsız değişkenler (Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Dışlanma), ara değişken (Örgütsel Güven-Yöneticiye) ve bağımlı değişken (İş Tatmini) faktör analizine tabi tutulmuştur.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizi referans gösterilen çalışmalarda yapılmış olmasına rağmen, ölçeklerin kültürel açıdan farklı ülkelerde, farklı sektörlerde, farklı çalışan gruplarına yapılması ve araştırma da örneklem kitlesini oluşturan hizmet sektörü çalışanlarına yönelik olmasından dolayı araştırma kapsamında faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 8 ifade faktör dağılımı göstermediğinden çıkarılmıştır. Kalan 28 ifade 4 faktöre dağılmıştır. Faktör yükleriyle birlikte faktör analizine tabi tutulan değişkenler aşağıdaki tablo 2'de gösterilmiştir:

**Tablo 1. KMO and Bartlett's Test**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,950
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11553,667
	df	378
	Sig.	0,000

Faktör analizi, çok sayıda değişkeni daha az sayıda faktöre indirgemek için kullanılan bir tekniktir. Büyüköztürk (2005), faktör analizini büyük miktarda veri almanın ve onu daha yönetilebilir ve daha anlaşılır olan daha küçük bir veri kümesine küçültmenin bir yolu olarak tanımlamaktadır. Faktör analizinde, tüm değişkenlerin maksimum ortak varyansı, ortak bir puanda gösterilmektedir. Bir "faktör", benzer yanıt desenlerine sahip gözlenen değişkenler kümesidir; Doğrudan ölçülmeyen gizli bir değişkenle (karıştırıcı değişken olarak adlandırılır) ilişkilendirilirler. Faktörler, faktör yüklerine veya açıkladıkları verilerdeki varyasyona göre listelenmiştir.

**Tablo 2. Rotated Component Matrix**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>	Component			
	1	2	3	4
ÖD7. Konuşma sırasında diğerleri beni sohbete dâhil etmiyor.	,935			
ÖD5. Çalışma arkadaşlarım benden kaçıyor.	,927			
ÖD8. İşyerinde diğerleri benimle konuşmayı reddediyor.	,926			
ÖD9. İşyerinde diğerleri ben orda yokmuşum gibi davranıyor.	,924			

ÖD4. Kalabalık olan bir yemekhanede gönülsüz bir şekilde tek başıma oturuyorum.	,921			
ÖD10. İşyerinde diğerleri kahve arasına çıkarken beni çağırıyor veya sormuyorlar.	,919			
ÖD6. İşyerinde insanların bana bakmadığını fark ettim.	,916			
ÖD3. İş yerinde kimse selamıma cevap vermiyor.	,913			
ÖD2. Ben girdiğim zaman çalışma arkadaşlarım alanı terk ediyor.	,911			
PSİ6. Çalıştığım firmanın aramızdaki anlaşmayı ihlal ettiğini hissediyorum		,884		
PSİ4. Çalıştığım firmaya karşı büyük oranda öfke hissediyorum.		,868		
PSİ1. Çalıştığım firma işe alım sürecinde verdiği sözlerin neredeyse hiç birini yerine getirmedir.		,860		
PSİ7. Çalıştığım firmanın bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.		,855		
PSİ5. Çalıştığım firma tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum		,852		
PSİ2. Şimdiye sorumluluklarımı yerine getirmeme rağmen kurumum verdiği sözleri yerine getirmedir.		,841		
ÖGY5. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına dair güvenim tamdır.			,891	
ÖGY8. Yöneticimin işini yaparken dikkatlice düşünceğine dair güvenim tamdır.			,836	
ÖGY7. Yöneticimin işini problem yaratmadan yapacağına güvenim tamdır.			,829	
ÖGY6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güvenirim.			,829	
ÖGY2. Yöneticimin işi ile ilgili konularda üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına güvenim tamdır.			,785	
ÖGY1. Yöneticimin iş ile ilgili kritik konularda teknik yönden yeterli olduğuna güvenim tamdır.			,777	
ÖGY3. Yöneticimin görevine devam edeceğine dair güvenim tamdır.			,698	
ÖGY4. Yöneticimin işini kavrayabildiğine güvenim tamdır.			,577	
İT4. Yaptığım işten dolayı fark edilmekten memnunum.				,763
İT5. Diğer firmalarda benzer işi yapan kişiler ile karşılaştırıldığı zaman maaşımdan memnunum.				,723
İT3. Aynı işi yaptığım insanların çoğu işinden tatmin oluyor.				,695
İT1. Genellikle işimden tatmin oluyorum.				,678
İT2. İş yerinde fikirlerime saygı duyuluyor.				,675
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

OD: Örgütsel Dışlanma, PSI: Psikolojik Sözleşme İhlali, OG: Örgütsel Güven-Yöneticiye, IT: İş Tatmini

Faktör analizinde, Açıklayıcı Faktör Analizi (SPSS Programında), büyük bir değişkenler kümesinin temel yapısını bulmak için kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi verileri çok daha küçük bir özet değişken grubuna indirger ve aynı zamanda bir ölçünün iç güvenilirliğini değerlendirilmesini sağlamaktadır.

**Güvenilirlik Analizi**, tutarlılık demektir. Bir değişkenin aynı kişiler için farklı zamanlarda benzer sonuçlar vereceği derece olarak kabul edilmektedir. Güvenilirlik 0 ile 1.0 arasında değerler almaktadır. Güvenilirlik analizi, ölçeğin ölçmekte olduğu yapıyı tutarlı bir şekilde yansıtması gerektiği gerçeğini ifade etmektedir (Nunnally, 1978). Kline'a (1999) göre, güvenilirlik analizinde kabul edilebilir alfa değeri, 0.70 - 0.80 arasında kabul edilmektedir. Ancak, Nunnally (1978)'in belirttiği Cronbach Alfa katsayısı 0.50 ve üzeri olan ölçümler yeterli kabul edilmektedir (Nunnally, 1978; Hair vd., 2000; Büyüköztürk, 2007). Sosyal bilimlerde araştırmacılar tarafından kabul edilen güvenilirlik analizi 0.70 üzeri kabul edilir.



**Tablo 3. Güvenirlilik Analizi**

DEĞİŞKENLER	İfade Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri
Psikolojik Sözleşme İhlali	6	,956
Örgütsel Dışlanma	9	,988
Örgütsel Güven-Yöneticiye	8	,904
İş Tatmini	5	,838

Bir ölçüm aracının güvenilirliği, ölçülecek değişkeni ne kadar tutarlı bir şekilde ölçtüğü veya ölçüm sonuçlarının kesin olduğu kapsamına bağlıdır (Bell, 1993; Çelik ve Bindak, 2005; Bozdoğan ve Öztürk, 2008). Güvenirlilik, aynı koşullar altında farklı değerlendirme araçlarından elde edilen sonuçların tutarlılığıdır (Tavşancıl, 2002). Faktör analizinden elde edilen her bir boyut (faktör) için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach Alpha güvenilirlik yöntemi kullanılmış olup alfa değeri 0.80 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Cronbach alfa katsayısının ideal olarak 0,7'nin üstünde olması beklendiği için (Tabachnich ve Fidell, 2013), Bu çalışmada bulunan değerler çok güçlü bir güvenilirlik değeri vermektedir. Ancak farklı sektörlerde, farklı örneklem kitlesinde yapılacak çalışmalarda, katılımcılar ve durumlar değiştiğinde her seferinde aynı sonuçların elde edilebileceği muhtemel değildir. Ancak aynı testin sonuçları arasında güçlü bir pozitif korelasyonun güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. Tanımlayıcı Analiz**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Örgütsel Dışlanma	2,1853	1,44532	388
Psikolojik Sözleşme İhlali	2,5702	1,34376	388
Örgütsel Güven Yöneticiye	3,5222	,98450	388
İş tatmini	3,4502	,88490	388

Tanımlayıcı istatistikler, bir verinin tamamını veya bir popülasyon örneğini temsil eden belirli bir veri setini özetleyen kısa tanımlayıcı katsayılardır (Johnson, 1980). Tüm tanımlayıcı istatistikler, merkezi eğilim ölçüleri veya değişkenlik ölçüleridir. Bilim insanları, daha büyük grup içindeki küçük bir gruba odaklanmak istiyorlarsa, bulunan verilerin genel anlamda o büyük grubun davranışlarını yansıtmadığının bilincinde hareket ederek, denemek ve çözmek için tanımlayıcı istatistikler kullanırlar.

**Korelasyon Analizi;** Tablo 5'de görüldüğü üzere, Örgütsel Dışlanma, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Güven-Yöneticiye ve İş Tatmini arasındaki birebir ilişkiler ele alınmıştır. Değişkenlere ait ortalamaların, standart sapma değerlerinin ve korelasyon katsayılarının yer aldığı Tablo 5'deki matrislerin üst köşgenlerinde ölçüm değişkenlerine ait korelasyon katsayıları listelenmiştir.

**Tablo 5. Korelasyon**

Correlations					
		Örgütsel Dışlanma	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Güven Yöneticiye	İş Tatmini
Örgütsel Dışlanma	Pearson Correlation	1	,853**	-,198**	-,305**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	689,351	544,994	93,258	128,502
	Covariance	2,089	1,657	,283	,391
	N	388	388	388	388
Psikolojik Sözleşme İhlali	Pearson Correlation	,853**	1	,077	-,140*
	Sig. (2-tailed)	,000		,163	,011
	Sum of Squares and Cross-products	544,994	594,068	33,595	54,997
	Covariance	1,657	1,806	,102	,168

	N	388	388	388	388
Örgütsel Güven Yöneticiye	Pearson Correlation	-,198**	,077	1	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000	,163		,000
	Sum of Squares and Cross-products	93,258	33,595	320,821	171,055
	Covariance	,283	,102	,969	,518
	N	388	388	388	388
İş tatmini	Pearson Correlation	-,305**	-,140*	,596**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	128,502	54,997	171,055	258,407
	Covariance	,391	,168	,518	,783
	N	388	388	388	388
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Psikolojik Sözleşme İhlali değişkeni ile Örgütsel Güven-Yöneticiye arasında bir ilişki düzeyi bulunmadığı korelasyon analizi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların buldukları örgüt iklimi ve/veya örgüt kültürü sonucunda oluşan kararsız durumlardan kaynaklı olabileceği gibi çalışanların kurumlarıyla ilgili farklı düşüncelerinin sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Çünkü Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel dışlanma arasında anlamlı ilişki olduğu korelasyon analizi sonucunda görülebilmektedir.

**Tablo 6. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenlere Etkisinin Regresyon Analizleri Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri
Örgütsel Dışlanma	İş Tatmini	-,305***	,000	,090	33,591
Psikolojik Sözleşme İhlali	İş Tatmini	,140	,011	,017	6,581
Örgütsel Dışlanma	Örgütsel Güven-Yöneticiye	-,198***	,000	,036	13,468
Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Güven-Yöneticiye	,077	,163	,003	1,954
Örgütsel Güven-Yöneticiye	İş Tatmini	,596***	,000	,353	181,371

\*: p<0.05

\*\* : p<0.01

\*\*\*: p<0.001

**Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler;** Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmış ve regresyon analizleri sonuçlarına göre ara değişken etkisi dışında test edilen 5 hipotez Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi/Desteklenmedi Durumu**

Hipotezler	Desteklendi / Desteklenmedi	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
<i>H1: Örgütsel Dışlanmanın İş Tatmini Üzerinde Negatif Yönde Etkisi Bulunmaktadır.</i>	<b>Desteklendi</b>	<b>P&lt;0.001</b>
<i>H2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Üzerinde Negatif Yönde Etkisi Bulunmaktadır.</i>	<b>Desteklenmedi</b>	
<i>H3: Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Güven-Yöneticiye Üzerinde Negatif Yönde Etkisi Bulunmaktadır.</i>	<b>Desteklendi</b>	<b>P&lt;0.001</b>

<b>H4: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Güven-Yöneticiye Üzerinde Negatif Yönde Etkisi Bulunmaktadır.</b>	<b>Desteklenmedi</b>	
<b>H5: Örgütsel Güven-Yöneticiye, İş Tatmini Üzerinde Pozitif Yönde Etkisi Bulunmaktadır.</b>	<b>Desteklendi</b>	<b>P&lt;0.001</b>

Ara değişken etkisi dışında araştırma modelimizde belirtilen değişkenler arasında yapılan hipotez testleri sonucunda, regresyon analiziyle 3 hipotez desteklenmiş, 2 hipotez desteklenmemiştir. Kabul edilen hipotezler regresyon analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlıdır.

Kurumlarda, örgütsel dışlanma yaşanması durumunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin etkilendiğini görmekteyiz. İş çevresinden beklediği desteği ve kaynağı görmeyen çalışanların zamanla işine yönelikte olumsuz duygular beslediğini söyleyebilmekteyiz. Psikolojik sözleşme ihlali bağımsız değişkeninin hem örgütsel güven-yöneticiye hemde iş tatmini bağımlı değişkenlerine herhangi bir etkilerinin olmamasının sebebi, çalışanların kurumlarında yaşadıkları örgüt kültürü ve örgüt iklimi ya da işsiz kalma gibi bir durumdan dolayı tepkisiz kalmayı tercih etme ihtimalleri gerçeğini analizler sonucunda görebilmekteyiz.

**Araştırma modelimizde ara değişkenlerin etkisinin belirlenmesi;** Araştırma modelinde ara değişken etkisinin belirlenmesi konusunda özellikle, Örgütsel Güven-Yöneticiye; Örgütsel Dışlanma, Psikolojik Sözleşme İhlali ve İş Tatmini değişkenleri arasındaki ilişkide ara değişken rolü; analizler sonucunda kurulan hipotezlerle etkisi olup olmadığı belirtilmiştir.

**Tablo 8. Ara Değişken Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri
Regresyon	Örgütsel Dışlanma	İş Tatmini	-,192***	,000	,090	33,591
	Örgütsel Güven Yöneticiye		,557***	,000	,387	104,818
Regresyon	Psikolojik Sözleşme İhlali	İş Tatmini	,093	,036	,017	6,581
	Örgütsel Güven Yöneticiye		,589***	,000	,360	93,413

\*: p<0.05

\*\* :p<0.01

\*\*\*:p<0.001

**Ara değişkeninin etkisinin sobel testi ile ölçülmesi;** Ara değişken etkisini açıklamak için, öncelikle bağımsız değişkenin (arabulucu aracılığıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin 1986'da Baron ve Kenny tarafından arabuluculuk etkisi hakkında belirledikleri yöntem ile anlamlı olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan biri Sobel testidir (Sobel, 1982). Bu test, ilgili değişkenlerin düzeltilmemiş regresyon katsayıları ve standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır. Bu ölçütler arabuluculuk olup olmadığını değerlendirmek için gayri resmi olarak kullanılmaktadır. Ancak MacKinnon, Warsi ve Dwyer (1995) arabuluculuğun resmi olarak değerlendirilebildiği istatistiksel tabanlı yöntemleri yaygınlaştırmışlardır. "Sobel testi" nin iki ana versiyonu vardır, Bunlar; Aroian 1944/1947 (Baron & Kenny tarafından Sobel testi olarak popülerleştirilmiştir) ve 1960 yılında Goodman tarafından yapılmıştır.

**Tablo 9. Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini arasındaki ilişkide Örgütsel Güven-Yöneticiye ara değişken etkisinin sobel testi ile analizi;**

	Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.135	Sobel test:	3.50358448	0.01934305	0.00045904
b	0.502	Aroian test:	3.4933738	0.01939958	0.00047696
Sa	0.037	Goodman test:	3.51388521	0.01928634	0.0004416
Sb	0.040				

Eğer p değeri <0,05'ten küçükse değişkenler arası bir etki olduğunu açıklayabiliriz.

**Tablo 10. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İş Tatmini arasındaki ilişkide Örgütsel Güven-Yöneticiye ara değişken etkisinin sobel testi ile analizi;**

	Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.157	Sobel test:	3.76335422	0.02211059	0.00016765
b	0.530	Aroian test:	3.75353939	0.02216841	0.00017436
Sa	0.040	Goodman test:	3.77324644	0.02205263	0.00016114
Sb	0.040				

Eğer p değeri <0,05'ten küçükse değişkenler arası bir etki olduğunu açıklayabiliriz.

Hipotez Sonuçları;

Örgütsel Güven-Yöneticiye ara değişken etkisinin ölçüldüğü araştırma modelinde; Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini arasındaki ilişkide ve Psikolojik Sözleşme İhlali ile İş Tatmini arasındaki ilişkide Örgütsel Güven-Yöneticiye değişkeninin ara değişken etkisinin olduğu, analizler sonucunda ortaya çıkmış, **H6** ve **H7** hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 11. Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi / Desteklenmedi Durumu**

Hipotezler	Desteklendi / Desteklenmedi	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
<b>H6:</b> Örgütsel Dışlanma İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven-Yöneticiye Ara Değişkeninin Pozitif Yönde Etkisi Vardır.	Desteklendi	p<0.001
<b>H7:</b> Psikolojik Sözleşme İhlali İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven-Yöneticiye Ara Değişkeninin Pozitif Yönde Etkisi Vardır.	Desteklendi	p<0.001

Örgütsel güven-yöneticiye ara değişkeninin, Örgütsel dışlanma ile İş tatmini ve Psikolojik sözleşme ihlali ile İş tatmini arasındaki ilişkide etkisi bulunmaktadır. Bu durumda örgütlerde yaşanan örgütsel dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlalleri karşısında çalışanların yöneticilerine güven duyması, güven ortamının sağlanması çalışanlar üzerinde olumlu yönde etki yaratmakta, ve çalışanların kurumdan ayrılma düşüncesinin ortadan kalktığı, iş tatmin seviyelerinin pozitif yönde arttığı analizler sonucunda anlaşılmaktadır.

## Tartışma

Yapılan araştırma sonucunda; psikolojik sözleşme ihlalinin yaşandığı örgütlerde çalışanların iş tatmin seviyeleri olumsuz yönde etkilenmekte ve yaptıkları işlerden keyif alamamaktadırlar. Ayrıca çalışanlar kendilerine söz veren yöneticilerin, verdikleri sözleri yerine getirmemelerinden dolayı yöneticilerine karşı güvensizlik hissetmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanların psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinin yerine getirilmemesi ile oluşmaktadır (Tyagi ve Agrawal, 2010: 385). Bu durumda örgütlerin çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve örgüte karşı güven düzeylerinin sürekli olumlu yönde olması için psikolojik sözleşme ihlalinin yaşanmaması gerekmektedir. Ancak yapılan araştırmada görülmektedir ki, örgütler çalışanları işe aldıktan sonra iş görüşmesinde veya çalışma ortamında söyledikleri sözleri yerine getiremedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise çalışanlarda örgütlerine karşı negatif düşünce ve eylem oluşmasına sebep olmaktadır. Psikolojik sözleşme; yapılan yazılı anlaşmaların tersine, bireyler arasındaki farklılıklar, bilişsel değerlendirmeler, farklı algılamalar ve yorumlama biçimine bağlı olarak değerlendirilen bir kavramdır (O'Donohue ve Nelson, 2009). Örneklem kitlesinin az olmasından dolayı genel anlamda değerlendirme açısından varılan sonuçlar sektörel anlamda değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle farklı sektörlerde farklı çalışan kesimlerinde, örneğin mavi yakalı çalışanlar gibi, araştırmaların yapılması gerekmektedir. Aynı zamanda bölgesel ve kültürel farklılıklarında dikkate alınması gerekmektedir.

Çalışanların örgütsel dışlanma yaşamalarının sebebi bireyler arasındaki farklı düşünce kalıplarından ortaya çıkabilmektedir. Bireyler arasında yaşanan uyum sorunu, çalışanları örgütlerde yalnızlaştırabilmekte ve bu durum çalışanların örgüt içinde tek kalmalarına sebep olabilmektedir. Örgütlerde dışlanmanın minimum seviyede olabilmesi için bireylerin yaşamlarındaki en önemli sosyal çevrelerden biri haline gelen işyerlerinde takım çalışmalarının artması faydalı olacaktır. Örgütlerde grup çalışmalarına bağlı olarak bireylerin sürekli birbirleri ile iletişim içerisinde olması amaçlanmaktadır (Davis ve Johnson, 2015). Bu

sayede örgüt içinde yaşanması muhtemel, bireylerin yalnız kalması veya dışlanması gibi durumların önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Yapılan çalışmalarda, örgütsel dışlanma yaşayan bireylerde örgütsel aidiyet duygusunun azalmakta olduğu görülmüş ve buna bağlı olarak bireylerin iş süreçlerine katılmadığı, işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı gözlenmiştir (Mlika vd., 2017: 400). Örgütlerde güven ortamının oluşması ve çalışanların örgütlerine güven duyması, iş tatmini açısından önemli bulunmaktadır. Güvensizlik ortamında çalışanlardan iyi bir performans göstermeleri beklenmemelidir. Çünkü çalışanların güven duymadıkları örgütlere karşı negatif düşüncelerinden dolayı performansları düşük kalması muhtemeldir. Yöneticinin, çalışan ile şeffaf bir ilişki kurması, davranışlarının tutarlılık göstermesi ve uygulamalarında bir bütünlük göstermesi gerekmektedir. Yöneticiye güven duyulması, çalışanların bu güveni bir örgüte mal etmesi konusunda son derece önemlidir (Tokgöz ve Aytemiz, 2013:63). Çalışanların örgütten beklentileri, hedefleri ve amaçlarıyla birlikte kendilerine sunulan fırsat ve imkânları değerlendirmelerinde, güven duygusunun önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir (Tarynor ve Wade, 1993). Eğer örgüte karşı güvensizlik söz konusu ise çalışanların iş tatmininde azalma veya olumsuz anlamda iş tatmin seviyesinin düşmesi ortaya çıkabilmektedir.

Maslow'un ihtiyaç kuramına göre ise iş tatmini çalışanın işyerinde ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. Çalışanların kurumlarından beklentilerinin gerçekleşmesi, istek ve ihtiyaçlarına cevap bulabilmeleri, maddi ve manevi anlamda örgütlerinden memnun olmaları, iş tatmin seviyelerini yükseltebilmektedir. İhtiyaç teorisi, çalışanların ihtiyaçları karşılandığı durumlarda iş tatmininin oluşacağını belirtmektedir (Conrad vd., 1985). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel dışlanma alanlarında yapılacak çalışmalarda, kurumların araştırmalara açık olması, örgütlerin kendilerini geliştirmeleri açısından da önem arz etmektedir. Sektörler arasında ve kültürel anlamda farklı örgüt düzeylerinde yapılacak çalışmalarla, çalışanların verimliliğinin artırılmasına yönelik liderlik tarzları ve insan kaynakları yönetim anlayışlarıyla ilgili araştırmaların literatüre daha çok katkısı olacağını savunmaktayız.

## Sonuç ve Öneriler

Hizmet sektöründe beyaz yakalılar (idari personel) üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların kurumlarında yaşamakta oldukları psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel dışlanmanın etkisi açısından, yöneticiye duyulan güvenin ara değişken etkisine bakıldığında, çalışanların iş tatmin seviyelerinde olumlu yönde etki olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada yöneticiye duyulan güvenin çalışanları olumlu yönde etkilediği gerçeği hipotezlerle desteklenmektedir. Korelasyon analizi sonucunda da değişkenler arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu durum güven ortamının olmadığı durumlarda çalışanların kendilerini iş tatmini açısından iyi hissetmedikleri ve çalışanların güven ortamı olmadan iş tatmini seviyelerinin yükselmediği tespit edilmiştir. Analizler sonucunda, yöneticilerin yaşanabilecek örgütsel dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlallerinin önüne geçebilmeleri için güven ortamını sağlamaları gerekmektedir. İş tatmin seviyesinin çalışanlarda yüksek olduğu örgütlerde örgütsel dışlanmanın olmadığını açıklayabilmekteyiz. Ancak kısıtlı bir örneklem kitlesiyle yapılan araştırmada, sektörel anlamda daha geniş araştırma yapılması durumunda ve farklı değişkenlerin etkisinin incelenmesi durumunda, literatüre daha farklı sonuçlarla katkılarının olacağı tahmin edilmektedir. Kurumların sahip oldukları iş gücünden yüksek düzeyde verimlilik elde edebilmeleri, örgüt içinde sağlanan çalışma ortamının ve yöneticilerin çalışanlara yaklaşımıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir.

Sektörel değişkenler ele alındığında, ilerleyen teknoloji ve insan kaynakları uygulamaları sonucunda, ileride yapılacak çalışmalarda elde edilecek sonuçların, çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik neler yapılması gerektiği konusunda yeni bilgiler edinilmesiyle literatüre olumlu yönde katkı sağlanacaktır. Örgütsel davranış ve davranış bilimleri alanlarındaki gelecek çalışmaların daha iyi olabilmesi ve teorik açıdan yeni kavramların ortaya çıkartılması açısından farklı değişkenlerin karşılıklı ilişkilerinin incelenmesi ve etkilerinin neler olabileceği üzerinde durulması gerekmektedir. Özellikle de, ülkeler ve bölgeler arasındaki çalışma koşullarındaki ve kültürel anlamdaki farklılıklardan dolayı yeni kavramların katkısı, sosyal bilimlerin alanındaki yeni çalışmalarında temelini oluşturabilecektir. Çalışma hayatında gün geçtikçe ortaya çıkan yeni örgüt yapıları, aynı zamanda yeni sorunları ve yeni liderlik/yönetim tarzlarının, yeni çalışmalarla, teorik anlamda yeni kavramların oluşmasına yardımcı olacaktır. Bununla gerçekleşebilmesi için üniversite-sektör arasındaki ilişkilerin daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Sektörlerdeki kurumların akademik çalışmalara destek olması sayesinde, literatüre katkıda bulunabilecek teorik ve analizler açısından yeni kavramların kazanımı mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, A. ve Bond, S. (2000) "Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual And Organizational Characteristics", *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey Press.
- Aroian, L. A. (1944/1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *Annals of Mathematical Statistics*, 18, 265-271.
- Arslan, M. (2009) *Yeni İlköğretim Programının Uygulanmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bell, J. (1993) *Doing Your Research Project*, (2nd. Edition). Buckingham: Open University Press.
- Bozdoğan, A. E. ve Öztürk, Ç. (2008) "Coğrafya ile ilişkili fen konularının öğretimine yönelik öz-yeterlilik inanç ölçeğinin geliştirilmesi", *Necatibey Eğitim Fakültesi Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 66-81.
- Büyüköztürk, Ş. (2005) "Anket Geliştirme", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Büyüköztürk, Ş. (2007) *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Chathoth, P. K., Mak, B, Jauhari, V. ve Manaktola, K. (2007) "Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects On Employee Satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 338.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007) "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Conrad, K. M., Conrad, K. J. ve Parker, J. E. (1985) "Job Satisfaction Among Occupational Health Nurses", *Journal Of Community Health Nursing*, 2, 161-173.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2002) "A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Conway, N. ve Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012) "The Reciprocal Relationship Between Psychological Contract Fulfillment And Employee Performance And The Moderating Role Of Perceived Organizational Support And Tenure", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 277-299.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Kessler, I. (2002) "Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-18.
- Çelik, H. C. ve Bindak., R. (2005) "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bilgisayara yönelik tutumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi", *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 27-38.
- Dani, S. S. Burns N. D., Backhouse C. J. ve Kochhar A. K. (2006) "The implications of Organizational Culture and Trust in The Working of Virtual Teams", *Journal Engineering Manufacture, Proc. IMechE*, 220, 951-960.
- Davis, B. J. ve Johnson, D. B. (2015) "Water Cooler Ostracism: Social Exclusion As A Punishment Mechanism", *Eastern Economic Journal*, 41 (1), 126-151. DOI: 10.1057/eej.2014.2
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205-228.
- Fernandes, C. ve Awamleh, R. (2006) "Impact of organizational justice in an expatriate work environment", *Management Research News*, 29(11), 701-712.

- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008) "The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale", *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366.
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005) "Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying And Racism In The US Workplace", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55, 708-713.
- Gürgen, H. (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Hair, J. F. Robert, P. B. ve David, J. O. (2000) *Marketing Research, International Edition*, Irwin McGraw-Hill.
- Heaphy, E. D. ve Dutton, J. E. (2008) "Positive Social Interactions And The Human Body At Work: Linking Organizations And Physiology", *Academy of Management Review*, 33, 137-162.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J. ve DeSoto, M. C. (2006) "Perceived Exclusion In The Workplace: The Moderating Effects Of Gender On Work-Related Attitudes And Psychological Health", *North American Journal of Psychology*, 8 (2), 217-236.
- Johnson, R. (1980) *Elementary Statistics (third edition)*, Belmont: Wadsworth Inc.
- Keskinlikç Kara, S. B., Zafer Güneş, D. ve Nazar Aydoğan, N. (2015) "Perceived Organizational Support And Organizational Trust In Primary Schools", *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 385-393.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., & Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 13-22.
- Kline, T. J. (1999). The team player inventory: Reliability and validity of a measure of predisposition toward organizational team-working environments. *Journal for specialists in Group Work*, 24(1), 102-112.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. ve Solley, C. M. (1962) *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, Harvard University Press.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985) "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63, 967-985.
- Locke, E. A. (1976) The Nature And Causes Of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lu, H., Alison, E., While, K. ve Barriball, L. (2005) "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G. ve Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 41-62.
- Mao, H., Liu, X. ve Ge, H. (2008) "Evading Tactics of Psychological Contract Violations", *Asian Social Science*, 11(4), 26-29.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990) "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Mlika, M., Khelil, M. B. ve Salem, N. H. (2017) "Organizational Ostracism: A Potential Framework in Order to Deal with It", *Safety and Health at Work*, 8, 398-401.
- Nezlek, J. B., Wesselmann, E. D., Wheeler, L. ve Williams, K. D. (2012) "Ostracism In Everyday Life. Group Dynamics: Theory", *Research, and Practice*, 16 (2), 91.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997) "Development and psychometric properties of the organizational trust inventory", *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Petrescu, A. I. ve Simmons, R. (2008) "Human Resource Management Practices And Workers' Job Satisfaction", *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.

- Poon, K. T., Teng, F., Wong, W. Y. ve Chen, Z. (2016) "When Nature Heals: Nature Exposure Moderates The Relationship Between Ostracism And Aggression", *Journal of Environmental Psychology*, 48, 159-168.
- Robinson S. L. ve Rousseau D. M. (1994) "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013) "Invisible At Work: An Integrated Model Of Workplace Ostracism", *Journal of Management*, 39 (1), 203-231.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005) "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış*, 5(1), 55-64.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics: International edition*. Pearson 2012.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Thomas, G. F., Zolin, R. ve Hartman, J. L. (2009) "The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement", *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Traynor, M. ve Wade B. (1993) "The Development Of A Measure Of Job Satisfaction For Use in Monitoring The Morale Of Community Nurses In Four Trusts", *Journal of Advanced Nursing*, 18(1), 127-136.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen. O. (2013) "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, 39(10), 61-76.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000) "Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- 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.
- O'Donohue, W. ve Nelson, L. (2009) "The Role Of Ethical Values In An Expanded Psychological Contract", *Journal of Business Ethics*, 90, 251- 263.
- Özgan, H. (2011) "Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tibbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Van Beest, I. ve Williams, K. D. (2006) "When Inclusion Costs And Ostracism Pays, Ostracism Still Hurts", *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (5), 918-928.
- Williams, K. D. ve Nida, S. A. (2011) "Ostracism consequences and coping", *Current Directions in Psychological Science*, 20 (2), 71-75. DOI: 10.1177/0963721411402480
- Williams, K. D. (2007a). "Ostracism", *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Wu, L., Wei, L. ve Hui, C. (2011) "Dispositional Antecedents And Consequences Of Workplace Ostracism: An Empirical Examination", *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.