



Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü

Murat BAŞ¹

Özet

Bu çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünü incelemektir. Bu kapsamda, Erzincan Belediyesi teşkilatında görevli 397 şirket çalışanından anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22 ve AMOS 24 paket programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini pozitif ve yöneticiye güveni negatif yönde etkilediği, yöneticiye güven ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünün bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti, yöneticiye güven, aracılık rolü.

Jel Kodu: D23, M12, M54

The Mediating Role Of Trust In Supervisor In The Relationship Between Psychological Contract Breach And Turnover Intention

Abstract

This study aims to investigate the mediating role of 'trust in supervisor' in the relationship between 'psychological contract breach' and 'turnover intention'. In this context, data was obtained by surveying 397 employees working in Erzincan Municipality. The data was analyzed using the SPSS 22 and AMOS 24 statistical package programs. As a result of the analysis, it was determined that 'psychological contract breach' is positively correlated with 'turnover intention' and negatively correlated with 'trust in supervisor'. Moreover, a negative relationship was identified between 'trust in supervisor' and 'turnover intention'. Finally, it was determined that 'psychological contract breach' indirectly impacts 'turnover intention' through 'trust in supervisor'.

Keywords: Psychological contract breach, turnover intention, trust in supervisor, mediating role.

Jel Codes: D23, M12, M54

ATIF ÖNERİSİ (APA): Baş, M. (2023). Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *İzmir İktisat Dergisi*. 38(1). 125-141. Doi: 10.24988/ije.1095087

¹ Doç. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Merkez/ Erzincan, Türkiye **EMAIL:** murat.bas@erzincan.edu.tr, **ORCID:** 0000-0002-9479-4571

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında örgütler, donanımlı ve kaliteli çalışana sahip olmanın diğer örgütlere karşı rekabetçi üstünlük kazanmada son derece önemli olduğunu artık kavramıştır. Bunun için birçok örgüt insan kaynakları departmanlarına ciddi yatırımlar yapmaktadır. Ancak donanımlı bir çalışanı bulmak kadar, onu elde tutabilmek de en az onun kadar önemlidir. Teknolojinin gelişmesi ve İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte, insanlar çalışırken dahi online olarak iş arayabilmekte, böylece iş değişiklikleri çok kolay olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işten ayrılmalarını önlemek ve örgüte bağlılıklarını sağlamak için, örgüt ve temsilcileri tarafından işe alım sırasında verilen vaatlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.

Bireyler bir örgütte çalışmaya başladıktan bir müddet sonra, örgüt ve temsilcilerini gözlemleyerek onlardan beklenti içine girmektedir. Resmi sözleşmelerinin ötesine uzanan, örgütün veya temsilcilerinin açık veya örtülü vaatlerine yönelik çalışanların algılarını içeren bu beklentiler literatürde psikolojik sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır (Rosen vd., 2009: 203). Çalışanın örgüte yaptığı katkıya, örgütün onun beklediği şekilde yanıt vermemesi, yani çalışanların örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğine yönelik algısı ise psikolojik sözleşme ihlali olarak nitelendirilmektedir (Rousseau, 1989: 128; Morrison ve Robinson, 1997: 230). Psikolojik sözleşme ihlallerinin tabiatıyla örgütler ve yöneticiler için olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Jayaweera vd., 2021; Bal vd., 2008; Li vd., 2016; Milanović vd., 2018; Robinson ve Morrison, 2000; Turnley ve Feldman, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Sarikaya ve Kok, 2017). Bu sonuçlar arasında yöneticiye olan güvenin sarsılması (Cistulli ve Snyder, 2019; Marwat ve Adnan, 2020) ve çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki artış (Aykan, 2014; Moquin vd., 2019, Azeem vd., 2020; Samuel ve Engelbrecht, 2021) da bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlallerinin negatif sonuçları genellikle Sosyal Değişim Teorisinin (Balu, 1964) karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) çerçevesinde açıklanmaktadır. Bu norma göre, bir tarafın iyi davranışlarına karşı diğer taraf iyi davranışlarla, kötü eylemlerine karşı ise kötü davranışlarla karşılık verir (Cropanzano vd., 2017: 2). Bu çerçevede, çalışanlar yöneticilerinin psikolojik sözleşme ihlali yaptığını algılamaları durumunda, işverenin kendileri yararına hareket etmediğini düşünür ve örgüt için çabalamayı bırakırlar. Örgüte yaptıkları katkıların karşılıksız kalacağını değerlendiren çalışanlar yöneticilerine daha az güven duyar, işverenle karşılıklı güvene dayalı bağları azaldığından daha çok işten ayrılmayı düşünmeye başlarlar.

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve yöneticiye güven değişkenleri arasındaki ikili ilişkileri incelemek ve psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetine etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda literatürde, söz konusu aracılık rolünün daha önce incelenmediği, birkaç çalışmanın ise örgütsel güvenin aracılık rolünü araştırdığı (İşçi, 2010; Clinton ve Guest, 2014) tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın gelecekteki araştırmalar için önemli bir kaynak teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

1.1 Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme bireyin örgütle arasındaki değişim anlaşmasının şartlarına ilişkin, örgüt tarafından şekillendirilen inançları şeklinde tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995: 9). Başka bir tanıma göre ise psikolojik sözleşme, birey ile örgütü arasında, ilişkilerinde her birinin birbirinden ne almayı ve vermeyi beklediğini belirten örtük bir sözleşmedir (Kotter, 1973: 92). Psikolojik sözleşmeler, taraflar arasında sözlü ve yazılı olmayan sözleşmelerdir. Bu nedenle, daha çok çalışanların yönetimden ve genel olarak örgütten dile getirmediikleri beklentileri ile ilgilidir (Joseph, 2011: 68). Bireyler psikolojik sözleşmelerini oluşturan beklentileri üç temel kaynağa dayalı olarak geliştirirler. Bunlar örgüt temsilcileri tarafından verilen belirli vaatler, örgüt kültürü ve uygulamalarına ilişkin algıları ve örgütün nasıl işlediğine dair idealize edilmiş beklentileridir (Turnley ve Feldman, 1999: 370). Bu nedenle psikolojik sözleşmeler, resmi sözleşmelerinin ötesine uzanan, örgütün veya temsilcilerinin açık veya örtülü vaatlerine yönelik çalışanların algılarını içeren sözleşmelerdir (Rosen

vd., 2009: 203). Ayrıca, algılanan yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmeler çalışanların işyerinden veya örgütten genel beklentileri ile karıştırılmamalıdır. Örneğin, yeni bir yönetici işinde yüksek bir maaş alma veya terfi etme beklentisine sahip olabilir. Bu beklentiler, geçmiş deneyimler, sosyal normlar, arkadaşlar çevresinde yapılan gözlemler vb. gibi çok çeşitli kaynaklardan kaynaklanabilir. Tersine, psikolojik sözleşmeler, çalışanların almaya hakları olduğuna veya almaları gerektiğine dair inançlarını içerir. Örneğin, yeni bir yönetici, işe alım sırasında, performansla orantılı bir ücret vaat edildiğine inanırsa, bir beklenti yaratır, ancak aynı zamanda psikolojik sözleşmenin bir parçası olan algılanan bir yükümlülük de yaratır. Psikolojik sözleşmeler bazı beklentiler üretse de, tüm beklentiler algılanan vaatlerden kaynaklanmaz (Robinson, 1996: 575).

Çalışanlar, örgütle belli bir müddet çalıştıktan sonra, örgütün psikolojik sözleşmedeki yükümlülükleri yerine getirip getirmediğine yönelik bir algı oluştururlar. Bu kapsamda, çalışanın örgüte yaptığı katkıya, örgütün onun beklediği şekilde yanıt vermemesi, yani çalışanların örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğine yönelik algısı psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989: 128; Morrison ve Robinson, 1997: 230). Bu nedenle, psikolojik sözleşmeler, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen öznel deneyimlerdir (Robinson, 1996: 576).

Psikolojik sözleşme ihlalleri temelde sözünden dönme ve uyumsuzluk olmak üzere iki nedene bağlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Buna göre, örgütün çalışana açık bir şekilde verdiği vaadi kasten yerine getirmediğinde sözünden dönme ortaya çıkar. Örneğin, örgüt çalışanlarına sıkı çalışmaları karşılığında ücret artışında bulunacağını açıkça vaat eder, fakat bu vaadini kasıtlı olarak yerine getirmese sözünden dönmüş olur. Örgüt ve çalışanlar psikolojik sözleşmeden doğan yükümlülüklerin niteliği hakkında farklı algılara sahip olduğunda ise uyumsuzluk ortaya çıkar. İşe alım sürecinde çalışanın bir durumu veya ifadeyi yanlış anlaması bu duruma örnek verilebilir (Dirican, 2020: 12).

Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlarda birçok olumsuz tutum ve davranışlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanlar daha az iş performansı (Jayaweera vd., 2021), örgütsel bağlılık (Bal vd., 2008; Li vd., 2016), iş tatmini (Bal vd., 2008; Milanović vd., 2018), örgütsel güven (Robinson ve Morrison, 2000; Bal vd., 2008) gösterirken, daha çok işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 2000; Jayaweera vd., 2021) ve örgütsel sinizm davranışı (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Sarıkaya ve Kok, 2017) sergilemektedir.

1.2 Yöneticiye Güven

Güven literatürde bir başkasının niyeti ve davranışıyla olumlu beklentisine dayalı olarak ona karşı savunmasızlığı kabul eden psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Rousseau vd., 1995: 395; Mayer vd., 1995: 712). Başka bir tanıma göre ise güven, bir kişinin bir başkasının sözleri, eylemleri ve kararlarından ne ölçüde emin olduğu ve bunlara dayanarak ne ölçüde hareket etmeye istekli olduğunu niteler (McAllister, 1995: 25). Söz konusu tanımlardan hareketle, yöneticiye güven çalışanın yöneticinin davranışlarına ve eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 243).

Yöneticiler örgütle çalışanlar arasındaki bağlantıyı sağlayan örgüt temsilcileridir. Yöneticiler örgütsel hedefleri ve politikaları çalışanlara aktarmada birincil derecede sorumlu kişilerdir. Bu nedenle çalışanlar, yöneticileriyle etkileşimlerinden çıkarımlarda bulunarak, örgütlerine güven konusunda bir genel yargıya varabilir. Başka bir deyişle, çalışan yöneticisine güven duyduğunda, yöneticileri örgütlerin bir temsilcisi olarak gördüklerinden bu güveni örgüte genel olarak güven duyma şeklinde genelleştirebilirler. Sonuç olarak, örgüte güven ile yöneticiye güven birbirinden farklı kavramlar olsalar da birbirleriyle ilgili kavramlardır (Tan ve Tan, 2000: 243).

Whitener ve arkadaşları (1998: 516) davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrolün paylaşılması ve devredilmesi, iletişim ve ilgi gösterme olmak üzere beş farklı davranış kalıbının çalışanlarda yöneticiye güveni artırdığını ortaya koymuştur. Buna göre, davranışsal tutarlılık yöneticilerin belli durumlar karşısında öngörülebilir şekilde davranmasıdır. Davranışsal bütünlük, yöneticilerin doğruyu söylemesi ve verdiği sözleri yerine getirmesidir. Kontrolün paylaşılması ve devredilmesi, yöneticilerin çalışanlarını karar alma mekanizmalarına dahil etmesidir. İletişim, yöneticilerin çalışanlarına doğru bilgi akışı sağlaması, aldığı kararlar hakkında onlara ayrıntılı açıklamada bulunması, geribildirim yapması ve çalışanlarıyla fikir alışverişinde bulunmasıdır. İlgi gösterme ise yöneticilerin çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarının farkında olması, bunları korumaya yönelik faaliyetlerde bulunması ve birinin çıkarı için diğerlerini yanıltmaktan kaçınmasıdır. Tüm bu yönetici özellikleri çalışanlarda yöneticilere güveni artıran faktörlerdir (Whitener vd., 1998: 516-517).

Öte yandan, yapılan araştırmalar yöneticiye güveni yüksek olan çalışanların daha çok iş tatmini (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011), iş performansı (Birkenmeier ve Sanséau, 2016; Chong ve Law, 2016), örgütsel bağlılık (Poon vd., 2006; Chong ve Law, 2016); gösterirken, daha az stres ve tükenmişlik düzeyleri, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerine (Alharbi ve Abuelhassan, 2020) sahip olduğunu ortaya koymuştur.

1.3 İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma bir kişinin belirli bir örgütteki istihdamının sona ermesidir. İşten ayrılma niyeti ise örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik olarak tanımlanmıştır (Tett ve Meyer, 1993: 262). İşten ayrılma niyeti, gönüllü olarak işten ayrılmanın bilinçli karar verme sürecidir (Lambert vd., 2001: 234). Buna göre, işten ayrılma niyeti işten ayrılma bilişsel sürecinin son aşaması olarak kabul edilir, ayrıca işten ayrılma düşüncesinin yanı sıra aktif veya pasif olarak alternatif iş arama niyetini de içerir (Carmeli ve Weisberg, 2006: 193). Literatürde, işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en güçlü öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 259; Griffeth vd., 2000: 480).

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.1 Psikolojik Sözleşme İhlali ve İşten Ayrılma Niyeti

Sosyal Mübadele Teorisinin (Blau, 1964) karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) çerçevesinde, çalışanların işverenine yönelik psikolojik sözleşme ihlali algılarının işten ayrılma niyetlerini artıracak değerlendirilmektedir. Karşılıklılık normu, bir tarafın iyi davranışlarına karşı diğer tarafın iyilikle, kötü eylemlerine karşı ise kötülükle karşılık vereceğini savunur (Cropanzano vd., 2017: 2) Psikolojik sözleşmeler teorisi işveren-çalışan ilişkisinin karşılıklılık normuna dayandığını belirtir. Psikolojik sözleşmelerde karşılıklılık, birey ve örgütü arasında karşılıklı beklentilerin ve ihtiyaçların taraflarca karşılanması sürecini ifade eder (Levinson, 1965: 384). Çalışanların psikolojik sözleşme algısı ise yönetimden ve genel olarak örgütten dile getirmedikleri beklentilerini içerir (Joseph, 2011: 68). Çalışanın örgüte yaptığı katkıya, örgütün onun beklediği şekilde yanıt vermemesi, yani çalışanların örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğine yönelik algısı psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989: 128; Morrison ve Robinson, 1997: 230). Psikolojik sözleşme ihlali, örgüt-çalışan ilişkisine zarar verir, çalışanda olumsuz tutum ve davranışlara, daha zayıf sosyal ilişkilere, öğrenme isteksizliğine ve potansiyel olarak işten ayrılmaya sebep olur (Woodrow ve Guest, 2020: 114). Çünkü bu durumda çalışan örgütün kendisine ihanet ettiğini ve örgüte yaptığı katkıların karşılıksız olduğunu değerlendireceğinden, tutumunu buna göre değiştirir. Sonuçta, örgütün yararına hareket etmeyi bırakarak daha çok işten ayrılmayı düşünür (Azeem, 2020: 1293). Literatürde, Aykan (2014: 413) Kayseri’de imalat sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Moquin vd. (2019: 1) ABD’de IT çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sözleşme

ihlalinin çalışanların işte ayrılma niyetlerini artırdığını ortaya koymuştur. Azeem vd. (2020: 1297) Pakistan'da banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algısının işten ayrılma niyetleriyle pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır. Samuel ve Engelbrecht (2021: 8) Güney Afrika'da farklı örgüt çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisini teyit etmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki vardır.

2.2 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Yöneticiye Güven

Psikolojik sözleşme ihlali çalışanlarda beklentilerin karşılanmamasına ve güven erozyonuna neden olmaktadır (Robinson, 1996: 578). Bilindiği üzere, işverenler çalışanların beklentilerini onların istediği şekilde karşılamadığı durumda, psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkmaktadır. Güven ise kısmen bireyin karşı tarafın eylemlerinin tutarlılığına ve sözleriyle eylemlerinin ne ölçüde uyumlu olduğuna dayanan bütünlük algısına dayanır. Bu anlamda, çalışan, işveren tarafından bir psikolojik sözleşme ihlali algıladığında, işverenin sözleri ve eylemleri arasında bir tutarsızlık algılar. Sonuç olarak, çalışan örgüte yaptığı katkıların söz verildiği gibi işveren tarafından karşılanacağına dair güvenini kaybeder (Robinson, 1996: 578). Öte yandan, çalışanlar yöneticileri örgüt temsilcisi olarak gördüklerinden (Tan ve Tan, 2000: 243), işverene olan güven kaybı aynı zamanda yöneticiye olan güvenin azalması anlamına gelmektedir. Literatürde, bu durumu teyit eden araştırmalar da tespit edilmiştir. Örneğin, Cistulli ve Snyder (2019: 11) ABD'de tam ve yarı zamanlı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların yöneticiye olan güvenini olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Marwat ve Adnan (2020: 373) Pakistan'da yazılım sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların psikolojik sözleşme algılarının yöneticiye güvenle negatif ilişkili olduğunu saptamıştır. Tersine Kahraman ve Kara (2021: 128) Türkiye'de akademisyenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, psikolojik sözleşmenin yöneticiye güveni pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Psikolojik sözleşme ihlali ile yöneticiye güven arasında negatif ilişki vardır.

2.3 Yöneticiye Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, kendilerini güvende hisseder, böylece örgüte daha çok bağlanır ve daha az işten ayrılmayı düşünürler (Mulki vd., 2006: 21). Tersine, yöneticilerinin tutarsız olduğunu, dürüst olmadığını ve kendilerinin iyiliğini düşünmediğini algılayan çalışanlar yöneticilerine daha az güven duyar. Örgüt için yaptıklarının karşılıksız kalacağını (veya ödüllendirilmeyeceğini) düşünen çalışanların örgüte bağlılıkları sarsılır ve daha çok işten ayrılmayı düşünürler (Davis vd., 2000: 566). Literatürde, Mulki ve arkadaşları (2008: 567) ABD'de sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların yöneticiye güven duymalarının işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya koymuştur. Afsar ve arkadaşları (2018: 17) Tayland'daki otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticiye güvenle işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunduğunu kaydetmiştir. Altuntaş ve arkadaşları (2020: 86) Türkiye'de kamu görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Alharbi ve Abuelhassan (2020: 1) Mısır'da turizm sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, yöneticiye güven duyan çalışanların daha az işten ayrılmayı düşündüğünü saptamıştır.

H₃: Yöneticiye güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.

2.4 Aracılık Modeli

Psikolojik sözleşmeler çalışanların örgüte yaptığı katkıya karşı, yönetimden ve genel olarak örgütten dile getirmedikleri beklentileri ile ilgilidir (Joseph, 2011: 68). Bu nedenle, psikolojik sözleşmeler

çalışan-işveren arasındaki karşılıklı güvene dayanmaktadır. Bu sözleşmeler ihlal edildiğinde, çalışanların yönetime ve örgüte olan güven ve inancı sarsılır (Farmer ve Fedor, 1999: 351). Yöneticilerinin güvenilmez olduğunu düşünen çalışan, örgüte yaptığı doğrudan ya da dolaylı katkıların yöneticileri tarafından değerli görülmeyeceğini veya ödüllendirilmeyeceğini düşünür. Bu da çalışanların örgüt üyeliğini sürdürüp sürdürmemeyi daha çok sorgulamalarına neden olur (Davis vd., 2000: 566). Bu itibarla, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde, psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların örgüte yaptıkları katkıların karşılıksız kalacağını düşündüklerinden yöneticilerine güvenlerinin azalacağı, böylece örgüt yararına çabalamaktan vazgeçerek daha çok işten ayrılmayı düşünecekleri tahmin edilmektedir.

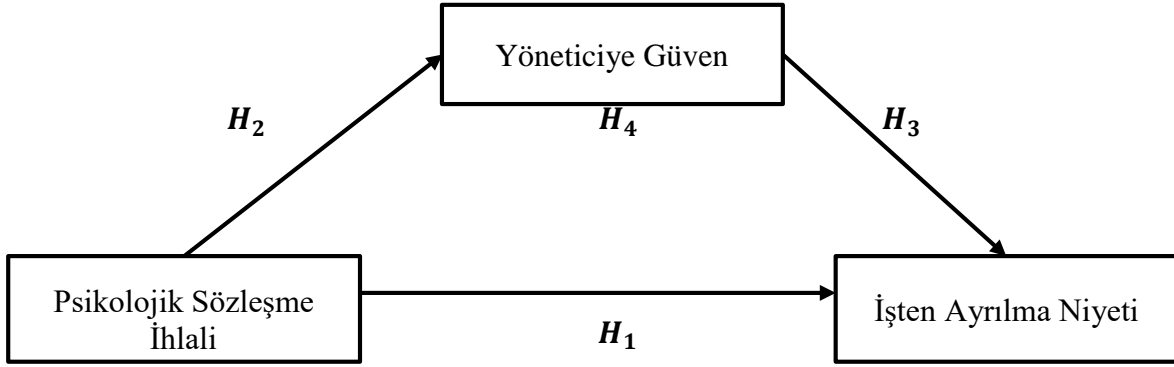
Literatürde, söz konusu aracılık modelini daha önce inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, dar kapsamlı bir aracılık modelini saptayan Lapointe ve Vandenberghe'nin (2021) çalışmasının bu çalışma için örnek oluşturduğu değerlendirilmektedir. Lapointe ve Vandenberghe (2021: 1) Kanada'da işe yeni başlayan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali ve gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişkide yönetici güvenilirliğinin dürüstlük boyutunun aracılık rolünün bulunduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, yöneticilerin dürüstlük ilkesine aykırı hareket etmesi işe yeni başlayanlarda yöneticinin kasti olarak psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği algısını oluşturur. Çalışanlar bunu bir ihanet olarak algıladıklarından, bu durum onları örgütten ayrılmaya daha yatkın hale getirir. Ayrıca, amirlerinin sözlerinin ve eylemlerinin tutarsız ve öngörülemez olduğunu düşünen çalışanlar, artan belirsizlikle birlikte ve psikolojik sözleşme ihlallerini takiben, örgüt üyeliğini sürdürmenin değerini daha kolay sorgular. Sonuçta işten ayrılmaya daha çok meyilli olurlar (Lapointe ve Vandenberghe, 2021: 15). Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Yöneticiye güven, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın temel amacı psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmada kullanılan ölçekleri analiz etmek için SPSS 22, AMOS 23 ve SPSS MACRO analiz programları tercih edilmiştir. Araştırmanın analiz safhasında ilk olarak ölçeklerin ortalaması, standart sapması, güvenilirlik ve korelasyon analizleri SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin analizlerinin ikinci safhasında AMOS 23 paket programıyla, ortak yöntem varyansı analizi ile araştırmadaki ölçeklerin kullanıldığı modelin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Araştırmadaki verilerin analizinin son safhasında ise, araştırmanın hipotezlerini test etmek için PROCESS MACRO analizi kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.1 Araştırma Evreni, Örneklemi ve Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Bu araştırmanın evrenini Erzincan Belediyesi teşkilatında çalışan şirket çalışanları oluşturmaktadır. Erzincan Belediyesi insan kaynakları departmanından alınan bilgiye göre, Erzincan Belediyesi'nde yaklaşık 850 şirket çalışan bulunmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buradan hareketle araştırmanın örneklemi %95 güven aralığında 265 olarak belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2005:43). Belediye çalışanlarına 430 anket dağıtılmıştır. Geri dönüşü sağlanan 397 anket SPSS 22 ve AMOS 23 programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri incelendiğinde %39,5 bayan, %60,5 erkektir. Medeni durum bakımından %77,5 evli, %22,5 bekâr, %10,9'u 18-28 yaş aralığında, %24,6'sı 29-39 yaş aralığında, %63,8'i 40-50 yaş aralığında ve %0,7'i ise 51 yaş ve üzerindedir. Ankete katılanların mezuniyeti incelendiğinde %8,3'ü ilköğretim mezunu, %57,6'sı lise mezunu ve %34,1'i lisans mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların hizmet yılı bakımından %24,6'sı 1-10 yıl aralığında, %19,2'si 11-20 yıl aralığında ve %56,2'si 21yıl ve üstü işletmeye hizmet etmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunu cinsiyet bakımından kadınlar, yaş bakımından 35-44 yaş grubu sağlık çalışanları ve eğitim durumu yönünden lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

3.2 Verilerin Toplama Araçları

Araştırmada, Robinson ve Morrison'un (2000) geliştirdiği ve 9 maddeden oluşan Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek ise, McAllister (1995) tarafından geliştirilen yöneticiye güven ölçeğidir. McAllister (1995)'in ölçeğin 7'li likert tipindedir. Ölçekte yer alan bazı ifadeler Türkçeye çevrilmesinde anlam bozuklukları ve sıkıntı yaşanması sebebiyle, ölçek Türkçeye Arı (2003) tarafından 5'li likert tipine dönüştürülmüştür. Araştırmamın üçüncü ölçeği ise, Camman ve arkadaşlarının (1979) geliştirdiği, Türkçeye Gül ve arkadaşları (2008) tarafından dönüştürülen 3 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerdeki her bir madde 5'li likert tipindedir.

3.3 Bulgular

3.3.1 Ölçüm Modeli

Araştırmanın doğrulayıcı faktör analizi, ortak yöntem varyansı ile analiz edilmiştir. Tablo 1'de araştırmaya ait ölçeklerin her birinin ayrı olarak analiz edildiği 3 faktörlü ölçüm modeli (Model 1), psikolojik sözleşme ihlali ve yöneticiye güven ölçeğinin tek faktörde birleştirildiği Model 2 ve tüm ölçeklerin tek faktör üzerinde oluşturulduğu model ise Model 3 şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 1: Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	(χ^2/df) <5	RMSEA <.08	CFI>.90	SRMR <.08
Model 1, 3 faktör	2,803	0,072	0.981	0.02
Model 2, 2 faktör	7.215	0,168	0,910	0.07
Model 3, 1 faktör	11,422	0,209	0,852	0.11

Not: n=397

Tablo 1'deki veriler Modeli 1'in ($\chi^2/df = 2,803$ RMSEA=0,72; CFI=0,98; SRMR=0,02) diğer modellere (Model 2 ve Model 3) göre daha iyi uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2 Hipotezlerin Testi

Araştırmada değişkenlere ait güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğine ilişkin analizler daha önce yapılan çalışmalarda kabul gördüğünden, ölçeklere ait geçerlilik analizi tekrar yapılmamıştır.

Tablo 2: Ölçeklerin Ortalama, Cronbach Alfa, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	α	\bar{x}	S. S.	PSİ	YG	İAN
PSİ	0,926	2,69	0,255	-		
YG	0,935	4,15	0,623	-0,190**	-	
İAN	0,953	2,14	0,767	0,547**	-0,740**	-

Not: (n=397); ** = $p < 0,01$ PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlali, YG: Yöneticiye Güven, İAN: İşten Ayrılma Niyeti.

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde PSİ (0,926), YG (0,935) ve İAN (0,953) ölçeklerine ait güvenilirlik katsayıları, referans alınan $0,90 \leq \alpha < 1,00$ değerinin üstünde olduğu ve yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Can, 2017; 391). Tablo 2'deki PSİ ile İAN arasındaki ilişkinin pozitif ($r = 0,547$; $p = 0,000$) olduğu saptanmıştır. Aynı tabloda PSİ ile YG arasındaki ilişki incelendiğinde, negatif bir ilişki ($r = -0,190$; $p = 0,000$) olduğu görülmektedir. Tablo 2'de son olarak, YG ile İAN arasındaki ilişkinin, pozitif ve anlamlı ($r = -0,740$; $p = 0,000$) olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırmaya ait ölçekler doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizine tabi tutulduktan sonra, araştırmanın hipotezlerini test etmek için, regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerine ait regresyon analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven						
Değişkenler	B	SH	T	P	EDGA	EYGA
Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,462	0,144	-3,205	0,001	-0,747	-0,178
İşten Ayrılma Niyeti						
Değişkenler	B	SH	T	P	EDGA	EYGA
Yöneticiye Güven	-0,809	0,041	-19,814	0.000	-0,890	-0,729
Psikolojik Sözleşme İhlali (Direkt Etki)	1,270	0,099	12,785	0.000	1,075	1.466
Psikolojik Sözleşme İhlali (Toplam Etki)	1,645	0,152	10,816	0.000	1,345	1,944
			Etki	SH	EDGA	EYGA
Aracı Etki			0,374	0,060	0,006	0,248

Not: (n=397) EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı

Tablo 3 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = 1,270$). Bu sonuca göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3'teki diğer bir veri ise, psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticiye güveni negatif şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = -0,462$). Bu sonuçla H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3'te yöneticiye güvenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = -0,809$). Bu sonuçla H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankete katılan belediye çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinde yöneticiye güvenin aracı role sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmadaki ölçekleri analiz etmek için Hayes'in (2018) geliştirdiği Process Macro paket programı tercih edilmiştir. Analizleri uygularken Model 4 ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçenekleri işaretlenmiştir. Bootstrap yöntemiyle yapılan aracılık etki analizlerinde, hipotezlerin desteklenebilmesi için %95 güven aralığındaki GA (güven aralığı) değerlerinin sıfır (0) olmamasına dikkat edilmelidir (Mallinckrodt ve diğerleri, 2006; Gürbüz, 2019). Tablo 3'te psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticiye güven aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,374$). Bu dolaylı etkinin anlamlılığına ilişkin güven aralıkları incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (%95 GA [0,006, 0,248]). Elde edilen bu sonuçla H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

4.SONUÇ

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde yöneticiye güvenin aracı role sahip olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda, Erzincan Belediyesi teşkilatında görevli 397 şirket çalışanına anket uygulanmıştır. Ankete katılan şirket çalışanlarından toplanan verilerle yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın ilk bulgusuna göre, psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilemiş ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanın örgüte yaptığı katkıya, örgütün onun beklediği şekilde yanıt vermemesi, yani çalışanların örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğine yönelik algısını ifade eder. Bu durumda çalışan, örgütün kendisine ihanet ettiğini ve örgüte yaptığı katkıların karşılıksız olduğunu değerlendirerek tutumunu buna göre değiştirir (karşılıklılık normu). Sonuçta, örgütün yararına hareket etmeyi bırakarak daha çok işten ayrılmayı düşünür. Elde edilen bulgu daha önceki çalışmalarla da uyumludur (Aykan, 2014; Moquin vd., 2019, Azeem vd., 2020; Samuel ve Engelbrecht, 2021).

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, psikolojik sözleşme ihlali yöneticiye güveni negatif olarak etkilemiş ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Bireyler psikolojik sözleşmeleri örgüt temsilcileri tarafından verilen belirli vaatler, örgüt kültürü ve uygulamalarına ilişkin algıları ve örgütün nasıl işlediğine dair idealize edilmiş beklentilerine göre oluştururlar (Turnley ve Feldman, 1999: 370). Güven ise kısmen bireyin karşı tarafın eylemlerinin tutarlılığına ve sözleriyle eylemlerinin ne ölçüde uyumlu olduğuna dayanır. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışan yöneticinin sözleriyle eylemleri arasında tutarsızlık algıları. Çünkü daha önce açık veya örtülü verilen vaatlerin karşılanmadığını düşünür. Sonuç olarak da örgüte yaptığı katkıların söz verildiği gibi işveren tarafından karşılanacağına dair güvenini kaybeder. Bu bulgu daha önceki çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Cistulli ve Snyder, 2019; Marwat ve Adnan, 2020)

Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre, yöneticiye güven işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemiş ve H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticiye güvenle birlikte çalışanlar kendilerini daha çok güvende hisseder, örgütlerine daha çok bağlanır ve daha az işten ayrılmayı düşünürler. Tersine, yöneticilerinin tutarsız ve güvenilmez olduğunu algılayan çalışanların örgüte bağlılıkları sarsılır ve daha çok örgütten ayrılmak isterler. Bu bulgu daha önceki araştırmaları da teyit etmektedir (Mulki vd., 2008; Afsar vd., 2018; Altuntaş vd., 2020; Alharbi ve Abuelhassan, 2020)

Araştırmada son olarak yöneticiye güven, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu tespit edilmiş ve H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bu kapsamda, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde, psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanlar örgüte yaptıkları katkıların karşılıksız kaldığını algıladıklarından yöneticilerine güvenleri azalacak, böylece örgüt yararına çabalamaktan vazgeçerek daha çok işten ayrılmayı düşüneceklerdir.

Bu araştırmanın örgütler ve yöneticiler için birtakım pratik sonuçları bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmeler çalışanların yöneticilerinden dile getirmediikleri beklentileriyle ilgili olduğundan, örgütler ve yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı ve onların beklentilerini iyi analiz edebilmelidir. Ayrıca, işe alım sürecinde açıktan veya örtülü olarak çalışanlara verdikleri vaatleri mutlaka yerine getirmelidir. Çalışan odaklı politikalar geliştirmeli, çalışanlara fikirlerini rahatça dile getirebilecekleri bir ortam sunmalıdır. Bu şekilde çalışanlar kendilerini değerli ve güvende hissederek örgüt yararına daha fazlasını yapmak için motive olabilir, örgütle duygusal bağ kurarak daha az işten ayrılmayı düşünebilir.

Öte yandan, çalışanların işten ayrılma kararları üzerinde yöneticileriyle kurdukları bağ büyük etkiye sahiptir. Çalışanların yöneticilerine güvenmesi bu bağlamda önem arz etmektedir. Çalışanların güvenini kazanmada, Whitener ve arkadaşları (1998: 516) tarafından önerilen davranış kalıpları, yöneticiler tarafından titizlikle uygulanmalıdır. Buna göre, yöneticiler belli durumlar karşısında

öngörülebilir davranışlar sergilemeli, doğru söylemeli ve verdiği sözleri yerine getirmeli, karar alma mekanizmalarına çalışanlarını dahil etmeli, aldığı karar hakkında çalışanlarını bilgilendirmeli, çalışanlarıyla fikir alış verişinde bulunmalı, çalışanlarının performanslarıyla ilgili gerektiğinde geribildirim yapmalı, çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarının farkında olmalı, bunları korumaya yönelik faaliyetlerde bulunmalı ve çalışanları arasında ayırım yapmamalıdır. Böylece, alışanlarının güvenini kazanarak onların işe ve örgüte bağlılıklarını artırabilecektir. Diğer taraftan, örgütler de yöneticilerini bu konuda yönlendirmeli, yönetici-çalışan ilişkileri konusunda eğitici seminer ve konferanslar düzenlemeli, yöneticilerin ve çalışanların birlikte vakit geçirebileceği iş dışı aktiviteler organize etmelidir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın ilk kısıtı kesitsel araştırma yöntemiyle verilerin toplanmış olması ve verilerin elde edilmesinde anket yönteminin kullanılmış olmasıdır. Kesitsel yöntemde katılımcılar bir defaya mahsus ankete tabi tutulmakta, bu nedenle elde edilen veriler katılımcıların anlık psikolojisine göre şekillenmektedir. Gelecekteki alışmalar boylamsal araştırma yöntemini kullanarak, araştırma grubunu farklı zamanlarda inceleyebilir ve daha gerçekçi sonuçlar elde edebilir. Araştırmanın ikinci kısıtı, yalnızca Erzincan ilinde, kamu sektörü ve tek kurum çalışanları üzerinde yapılmış olmasıdır. Gelecekteki alışmalar farklı il ve sektörleri çalışmalarına dahil ederek daha geniş araştırmalar yapabilir. Araştırmanın son kısıtı, yöneticiye güven değişkeninin genel olarak ele alınmış olmasıdır. Gelecekteki alışmalar bu değişkenin alt boyutlarının (davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrolün paylaşılması ve devredilmesi, iletişim ve ilgi gösterme) (Whitener v. 1998: 516) da diğer değişkenlerle ilişkisini araştırarak kapsamlı incelemelerde bulunabilir.

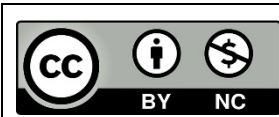
KAYNAKÇA

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I. ve Okumus, F. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness, and turnover intentions in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-33.
- Alharbi, S. S. ve Abuelhassan, A. E. (2020). The impact of trust in supervisor on turnover intention: Organizational commitment as a mediating mechanism. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 4(2), 1-8.
- Altuntaş, G., Akca, M. ve Polat, D. D. (2020). Yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider – üye etkileşiminin rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 86-114.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.
- Aykan, E. (2014). Effects of perceived psychological contract breach on turnover intention: Intermediary role of loneliness perception of employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 413 – 419.
- Azeem, M.U., Bajwa, S.U., Shahzad, K. ve Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations*, 42(6), 1291-1308.
- Bal P. M., De Lange A. H., Jansen P. G. ve Van Der Velde M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- 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(6), 1173-1182.
- Birkenmeier, B. J. ve Sanséau, P.-Y. (2015). The relationships between perceptions of supervisor, trust in supervisor and job performance: A study in the banking industry. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 161-172.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Can, A. (2017). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Pegem Akademi, Ankara.
- Carmeli, A. ve Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Chong, V. K. ve Law, M. B. C. (2016). The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance: The mediating role of trust-in-supervisor and organizational commitment. *Journal of Accounting ve Organizational Change*, 12(4), 590-613.
- Cistulli, M. D. ve Snyder, J. L. (2019). Privacy in Social Media Friendships With Direct Supervisors: A Psychological Contract Perspective. *International Journal of Business Communication*, 1-17.
- Clinton, M. E. ve Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 200-207.

- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G. ve Kureshov, V. A. (2011). Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study, *Journal of World Business*, 46(1), 74–83.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. ve Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Dirican, A. H. (2020). İstismarcı Yönetim Ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışanların İşe Gömümlükleri Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Farmer, S. M. ve Fedor, D. B. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349–368.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover update, moderator and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. The Guilford Press, New York.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis Second Edition: A Regression-Based Approach. New York: The Guilford Press.
- İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü, İstanbul.
- Jayaweera, A. T., Bal, P. M., Chudzikowski ve K. de Jong, S. B. (2021). Moderating effects of national culture on the psychological contract breach and outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of the Cross Cultural ve Strategic Management*, 28(3), 574-599.
- Johnson J. L. ve O'Leary-Kelly A. M., (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Joseph, T. M. (2011). The psychological contract: What is missing? What is next? *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 67–75.
- Kahraman, Ç. A. ve Kara, A. U. (2021). Psikolojik sözleşme ile kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *International Journal of Economics and Administrative Studies*, 33, 117-138.

- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Lambert, E.G., Lynne Hogan, N. ve Barton, S.M. (2001), The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lapointe, É, ve Vandenberghe, C. (2021). Psychological contract breach and voluntary turnover among newcomers: The role of supervisor trustworthiness and negative affectivity. *Journal of Management ve Organization*, 1-21.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- 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.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M. ve Russell, D. W. (2006). "Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects", Brief reports. *Journal of Counseling Psychology*, 53 (3), 372-378.
- Marwat, A. ve Adnan, A. (2020). Impact of individual psychological contract breach on organizational citizenship behavior at individual level: Mediating role of trust in supervisor. *Journal of Business ve Tourism*, 6(1), 373-390.
- Mayer, R., Davis J.H. ve Schoorman, F. D. (1995). Integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 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(1), 24-59.
- Milanović, S., Đokić, M. ve Đorđević, B. (2018). The influence of psychological contract breach on job satisfaction. *Facta Universitatis*, 15(3), 203-215.
- Moquin, R., Riemenschneider, C. K ve Wakefield, R. L. (2019). Psychological contract and turnover intention in the information technology profession. *Information Systems Management*, 1-15.
- 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.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 20-26.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Poon, J. M. L., Rahid, M. R. ve Othman, A. S. (2006). Trust-in-supervisor: Antecedents and effect on affective organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 11(2), 35-50.
- Robinson S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 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(5), 525 - 546.

- Rosen C. C., Chang C. H., Johnson R. E. ve Levy P. E., (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 202- 217.
- Rousseau D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Samuel, O. M. ve Engelbrecht, A. S. (2021). How transformational leadership, psychological contract violation, empowerment and affective commitment influence employee's intention to quit an organisation. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1-12.
- Sarikaya, M. ve Kok, B. S. (2017). The relationship between psychological contract breach and organizational cynicism. *European Scientific Journal*, 125-142.
- 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
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259 – 93.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9(3).
- 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.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Whitener, E.M. Brodt, S. ve M.A Korsgaard. vd. (1998). Managers as initiator of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial behavior. *Academy of Management Journal*, 23(3), 513-530.
- Woodrow, C. ve Guest, D. E. (2020). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 110–133.



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

EXTENDED ABSTRACT

The Mediating Role Of Trust In Supervisor In The Relationship Between Psychological Contract Breach And Turnover Intention

1. Introduction

Employee expectations are shaped after the individual starts working at the organization and begins to observe its representatives. These expectations, which extend beyond employees' formal contracts, include a combination of employees' perceptions of the organization's, the representatives' explicit or implicit promises, and are referred to in the literature as 'psychological contracts' (Rosen et al., 2009: 203). If the organization does not acknowledge the contributions made by the employee to the organization as expected, that is, if the employee perceives that the organization does not fulfill its obligations towards the individual- this situation is considered as a 'psychological contract violation' (Rousseau, 1989: 128; Morrison & Robinson, 1997: 230). Psychological contract violations have negative consequences for organizations and its managers (Jayaweera et al., 2021; Bal et al., 2008; Li et al., 2016; Milanović et al., 2018; Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Sarikaya & Coke, 2017), a few of which can be listed as follows; the loss of trust in the manager (Cistulli & Snyder, 2019; Marwat & Adnan, 2020) and the increase in employees' turnover intention (Aykan, 2014; Moquin et al., 2019, Azeem et al., 2020; Samuel & Engelbrecht, 2021). The negative consequences of psychological contract violations are generally explained within the framework of the reciprocity norm (Gouldner, 1960) of Social Exchange Theory (Balu, 1964). According to this norm, good actions are returned to the receiver in response to good behavior, while bad actions are returned to the receiver in response to bad behavior (Cropanzano et al., 2017: 2). In this framework, if employees perceive that their managers are violating the psychological contract, they assume that the employer is not acting in their best interest and stop striving for excellence in the organization. Employees who determine that their contributions to the organization go unreciprocated and have less confidence in their managers, start to contemplate leaving the job as mutual trust with the employer decreases. In this study, the 'bilateral relations between psychological contract violation, turnover intention, and trust in the manager' and the mediating role of 'trust in the manager in the effect of psychological contract violation on the turnover intention' were examined. A survey of the relating literature has shown that the mediation role has yet to be explored, while only a few studies have investigated the mediation role of organizational trust (e.g., Worker, 2010; Clinton & Guest, 2014). In this context, it is our intention that this paper will constitute an important resource for future research.

2. Data Set and Method

The population of this research consists of company employees working in the Erzincan Municipality organization. According to the information received from the Human Resources Department of Erzincan Municipality, there are approximately 850 company employees in Erzincan Municipality. The convenience sampling method was preferred over non-random sampling methods in the research as the convenience sampling method provides researchers with economical, fast, and accessible data collection from the population (Haşiloğlu, et al., 2015). In this context, 265 employees were deemed to be enough (within a population of 850), and for the analysis at the 95% confidence interval (Ural & Kılıç, 2005:43). Four hundred thirty questionnaires were distributed to Erzincan Municipality employees between February 2021 and March 2021. After accounting for incorrect or incomplete questionnaires, the final sample size was reduced to 397 and the questionnaires were analyzed with the SPSS 22 and AMOS 24 statistical package programs.

3. Empirical Findings

In order to determine whether the trust in the manager has a mediating role in the relationship between the psychological contract violation and the turnover intention, a regression analysis based on the Bootstrap method was applied to test the hypothesis. The bootstrap method provided a more reliable method than Baron and Kenny (1986) and the Sobel test (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Moreover, the process Macro application developed by Hayes (2018) was used to analyze the variables in the research. Model 4 was selected during the implementation phase of the analysis, and 5000 samples were selected with the Bootstrap technique. In the mediation effect analysis applied with the bootstrap method, the CI (confidence interval) values at the 95% confidence interval should not be zero (0) to support the hypotheses (Mallinckrodt et al., 2006; Gürbüz, 2019). When the research results are examined, it is seen that the psychological contract violation indirectly affects the turnover intention through trust in the manager ($\beta = 0.374$). When the confidence intervals for the significance of the indirect effect are examined, it can be said that this effect is significant (95% CI [0.006, 0.248]).

4. Discussion and Conclusion

In this study, it was investigated whether trust in the manager has a mediating role in the effect of psychological contract violation on turnover intention. In this context, data was obtained from 397 employees working in the Erzinçan Municipality organization via the survey method. The following conclusions were reached as a result of our analysis. The paper offers supportive evidence that trust in the manager has a mediating role in the effect of psychological contract violation on turnover intention. In this context, within the framework of Social Exchange Theory, in the event of a psychological contract violation, employees will lose their trust in their managers as they perceive that their contributions to the organization are unreciprocated. Thus, they will stop striving for the organization's benefit and consider quitting more often. This research has some practical implications for both organizations and managers. Organizations and managers should get to know their employees well and should consider the unspoken expectations of employees that form these psychological contracts. In addition, employers must always fulfill explicit or implicit promises given during the recruitment process to their employees. Organizations should strive towards developing employee-oriented policies and develop an environment where employees can freely express their opinions. Thus, this will allow employees to feel valued, secure in their job and will motivate them to do more for the organization's benefit. Contributing towards the development of emotional bonds with the organization, this will ensure that the employee will consider leaving their work less. The bond that employees establish with their managers greatly influences their decision to leave. In this context, employees need to trust their managers. Behavior patterns suggested by Whitener et al. (1998: 516) should be applied meticulously by managers to gain employees' trust. Accordingly, managers should display predictable behaviors in certain situations, speak the truth and fulfill their promises, include their employees in decision-making mechanisms, inform their employees about their decision, exchange ideas with their employees, and give feedback about their employees' performance when necessary. Moreover, they need to be aware of their employees' interests and needs, be involved in activities aimed at protecting them, and should not discriminate among their employees. Thus, by gaining their employees' trust, they can increase the employees' commitment to the job and the organization. On the other hand, organizations should guide their managers in this regard, organize educational seminars and conferences on manager-employee relations, and organize non-work activities where managers and employees can spend time together.