Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir Araştırma

Interaction With Psychological Contract Violations And Organizational Justice Among Private Banking Employees

Haluk ERDEM

Kara Harp Okulu

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Yeşilyurt/Malatya, Türkiye

halukerdem4244@gmail.com

Özet

Yapılan bu çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu maksatla Elazığ'da bulunan özel banka çalışanlarından (n=278) veriler toplanmıştır. Yapılan analizler (keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi, t testi, ANOVA) sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel adaleti güçlü bir şekilde negatif yönde yordadığı belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti, kişilerarası ilişkisel adalet ve bilgisel adaleti negatif yönü yordadığı görülmüştür. Katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif yönlü, örgütsel adalet arasında ise negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, bankacılık.

Abstract

The aim of this study is to explore the association between the violations of psychological contract and organizational justice. A sample of provate bank employees (n=278) in Elazig is province is chosen. Afterthe analysis (exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis, correlation and regression analiyses, t test, ANOVA) it is found that violations of psychological contract decreses organizational justice perception. Besides, it is found that violations of psychological contract decreses all sub dimensions organizational justice perception significantl. Lastly, the impacts of demographic variables on research variables are scrutinized and a significant negative association between age and organizational justige perception and a significant positive association between age and psychological contract violations are found. The results are discussed through comparing with the studies in the literature.

Keywords: Organizational justice, psychological contract breach, banking sector.

Giriş

Rekabetin yoğun yaşandığı iş dünyasında işletmeler çalışan davranışlarını anlamaya çalışarak bireysel ve örgütsel anlamda performansı artırmaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte örgüt-çalışan ilişkileri, paylaşılan çeşitli değerlerin hakkaniyetli olması, her iki tarafın da birbirinden açık veya açık olmayan beklentileri gibi hususlar önem arz etmektedir. Bu noktada örgüt-çalışan ilişkilerinde belirleyici olan faktörlerden bazıları o örgütte var olduğu düşünülen adalet olgusu ve tarafların birbirine açık veya kapalı, bir şekilde verdiği sözlere ne kadar bağlı olduğunu belirleyen psikolojik sözleşmedir.

İnsanlar bulundukları coğrafyada birlikte yaşayarak çeşitli kültürler inşa ederler. İnşa edilen bu kültürün derinliklerinde veya temellerinde, o insan topluluğu veya grubunun, meydana gelen hadiselerde ideal veya doğru davranışın neler olduğuna dair geliştirdiği belli kriterler veya değerler önemli rol oynar (Erkenekli, 2014). İnsanların bir şekilde birlikte bulunmak zorunda oldukları iş ortamlarında neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiğini belirleyen değerler, çalışan davranış ve tutumlarını da belirlemektedir. Organizasyonlarda, çalışan davranışlarını belirleyen önemli değerlerden birisi eşitliktir. Diğer bir ifadeyle, tüm çalışanlara eşit fırsatlar tanınması gibi hususlardır (Robbins ve Judge, 2013). Adams'ın (1965) ortaya attığı eşitlik teorisine göre, bireyler bulundukları konumları ile emsallerinin durumunu sürekli kıyaslama eğilimindedir. Bu mukayesenesinde bireyler, oluşabilecek eşitsizliğe göre bir adalet algılaması belirleyerek diğer şahıslara veya bulundukları örgütlere karşı çeşitli tutumlar geliştirebileceklerdir. Bu kapsamda, “çalışanların işyerindeki uygulamalara karşı geliştirdikleri bilişsel yargılar” olarak tanımlanabilecek örgütsel adalet kavramının (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014), örgütsel davranış ve çalışanların motive edilmesi bağlamında, önem arz ettiği düşünülmektedir. Herhangi bir işletmede veya kurumda işe başlayan bir çalışanın bilişsel algı süreçlerinde, almış olduğu kültürün de etkisiyle birlikte, “örgütte herkese eşit davranılacağı” varsayımının olabileceği düşünülmektedir.

Herhangi bir birey çalışmak için bir örgüte başvurduğunda birisi açık diğeri ise açık olmayan iki sözleşmeyi kabul eder. Açık olan sözleşme, hukuk ve ekonomik kurallara göre şekillenen, karşılıklı olarak imzalanarak tarafları yükümlülük altına sokan resmi bir belgedir. Açık olmayan sözleşmede ise konuşulmayan ama zımni olarak kabul edilen bazı gerçekler vardır. Psikolojik sözleşme denilen bu anlamda örgüt, çalışanlardan yüksek performans ve bağlılık beklerken, işgören de örgütten güven, destek gibi olguları bekler (Turunç ve Çelik, 2010). Çalışanların örgütten beklediği önemli olgulardan birisinin de tüm çalışanlara eşit ve adaletli davranılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımının olduğu düşünülmektedir. Bu noktada örgüt tarafından çalışanlara bir şekilde verilen veya imâ edilen sözler, psikolojik sözleşme açısından önemli olmaktadır.

Verilen sözler beklentilerin bir parçasıdır ve tüm sözler beklentileri içerir. Ancak beklentiler her zaman söze dayalı unsurları içermemektedir. Verilen sözlerin yerine getirileceğine dair inanç, beklentinin yerine getirileceğine olan inançtan psikolojik yönden daha kuvvetlidir. Beklentiler, bir şeyin olup olmayacağına ilişkin genel bir inançken sözler, neyin ne zaman ve neden olacağına ilişkin daha spesifik bir inançtır (Conway, 2005). Beklentiler şüphesiz ki bireylere göre farklılık gösterir. Psikolojik sözleşmenin içeriği taraflarca açık olarak ifade edilmemekle birlikte her iki tarafın verdiği bazı ipuçlarından (söylenen sözler, örgütte süregelen yönetsel uygulamalar,

ödüllerin dağıtılış şekillerinden vb.) anlaşılmaktadır. Burada oluşan beklentiler “algılanmış vaadlerden doğan beklentiler” olduğu için psikolojik sözleşmede yaşanabilecek ihlaller çok daha şiddetli olumsuz örgütsel davranış boyutlarının ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Bilgin, 2001). Bu olumsuz davranış ve tutumların ortaya çıkmasında örgüt içerisinde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinden dolayı işgörenlerde oluşacak adaletsizlik algısının önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın amacı, örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi rekabetin yoğun olarak yaşandığı özel bankacılık sektöründe yapılan ampirik bir araştırma ile belirlenmektedir.

1.Örgütsel Adalet

Toplumsal hayat içerisinde karşısındaki hak ve hukukuna riayet prensibi üzerine kurulan adalet kavramı, devletin devamlılığının sağlanmasında en önemli faktörlerin başında gelmektedir (Bağdemir, 2009). Birçok fonksiyonu bünyesinde barındıran devlet ise büyük bir organizasyondur. Toplum olarak birlikte yaşamak zorunda olan bireyler açısından sosyal hayatın vazgeçilmez bir unsuru olarak görülen adalet kavramı, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri noktasında da önemli bir kavram olarak görülebilmektedir.

Çalışanlar tarafından iş yerinde adaletin algılanması (Robbins ve Judge, 2013) olarak tanımlanabilecek örgütsel adalet kavramının teorik altyapısı Adams’ın (1965) geliştirdiği eşitlik kuramına dayanmaktadır (Luthans, 1994; Robbins, 2001). Bu teoriye göre; bireyler kendi durumu ile aynı örgüt içindeki diğer pozisyonları veya diğer örgütlerdeki pozisyonları karşılaştırma eğilimindedir (Robbins ve Judge, 2013). Bireylerin yaptığı bu mukayeseler neticesinde eşitsizlik olduğuna yönelik bir algı ortaya çıktığında örgütsel adaletsizlik söz konusu olmaktadır. Ancak bireysel algı farklılıkları burada önem arz etmektedir. Bireyler genellikle yaptıkları bu mukayeselerde kendilerini kayırma eğilimi gösterebilmektedir (Leung, Tong ve Ho, 2004). Subjektif bir karaktere sahip olan örgütsel adalet algısının alt boyutlarının neler olduğuna yönelik yapılan çalışmalarda ilk olarak göze çarpan boyut *dağıtımsal adalettir*. Dağıtımsal adalette bireylerin çalışanların örgüte sunduğu kaynaklara (çaba, zaman, ilgi, emek) göre karşılığında aldığı ödüllerin (maaş, ödül, terfi) ne kadar adaletli olduğu değerlendirilir (Bal, 2014). Dağıtımsal adalet genellikle ekonomik getirilere yönelik oluşan adalet algılarını içermektedir. Bir diğer örgütsel adalet boyutu olan *işlemsel adalet* ise çalışanların örgütteki karar alma mekanizmalarına yönelik geliştirdiği algıları kapsar (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014). *İşlemsel adalette*, örgütün ödülleri “nasıl” dağıttığı ile ilgili algılar önem arz eder. Burada temel olarak örgütte uygulanan karar alma sürecinin doğruluğu ve verilen kararların adil olup olmadığının çalışanlar tarafından sorgulanması söz konusudur. Yöneticilerin tutarlılığı, önyargılı olmaması, karara varırken doğru bilgilerin değerlendirilmesi, çalışanların fikirlerine önem verilmesi gibi hususlar işlemsel adalet açısından önemlidir (Robbins ve Judge, 2013). Örgütsel adaleti oluşturan bir diğer boyut ise *etkileşim adaletidir*. Yöneticiler tarafından çalışanlara saygılı ve kibar davranılması, düşüncelerinin değerli olduğunun hissettirilmesi gibi hususlar etkileşim adaletini oluşturur. Greenberg ve Cropanzano (1993), etkileşimsel adaleti *kişilerarası ilişkisel* ve *bilgisel adalet* olarak iki alt boyuta ayırmışlardır. Çalışanlara kibar davranılması kişilerarası ilişkileri oluştururken, adaletle konu olan kararın alınmasındaki mantığın çalışanlara yeterince açık anlatılması ise bilgi boyutunu oluşturmaktadır (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2012). Sonuç olarak örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ilişkiler ve bilgi olmak üzere dört alt

boyutunun olduğu Colquitt ve diğerlerinin (2001) yaptığı çalışmalar sonucunda ifade edilmiştir.

Birey, örgüt içerisinde adaletsizlik olduğunu düşündüğünde öncelikle örgüte verdiği zaman, ilgi, gayret gibi girdileri veya ürettiği ürünün kalitesini düşürerek daha fazla üretme gibi çıktıları değiştirir (Robbins ve Judge, 2013). Bu kapsamda çalışanların adaletsizlik algısı sonucunda kendi girdilerini değiştirerek olumsuz örgütsel davranışları sergilemesi, örgütsel davranış açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanlarda örgütsel adaletsizlik algısının oluşmasını sağlayan öncüllerin incelenmesinin örgütlerin etkinliği açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

2. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

İş hayatında işgörenler ile işverenler, karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlükleri içeren resmi sözleşmelerin yanında açıkça ifade edilmeyen bazı hususları da zımnen kabul ederler. İşgörenlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarında resmi mukaveleler kadar açıkça konuşulmayan ancak kabul edildiği varsayılan hususların da önemli olabileceği değerlendirilerek psikolojik sözleşme kavramı ortaya atılmıştır (Mimaroglu, 2008).

Psikolojik sözleşme, işveren ve işgörenler arasındaki sorumluluklara, beklentilere ilişkin oluşan yazılı olmayan ve karşılıklı güvene dayalı soyut ve duygusal bir bağa dayalı sözleşmedir. Bazı yükümlülükler her ne kadar yazılı bir resmi iş sözleşmesi şeklinde kaydedilse de karşılıklı güven büyük ölçüde imâlî bir iletişimle, davranışlarla ifade edilemekte ve açıkça tartışılmamaktadır (Anderson ve Schalk, 1998). Bunlara örnek olarak çalışanların motive edilmesi, maaş, eğitim, iş güvenliği, kariyer geliştirme ve kişisel sorunlarına yönelik destek beklentileri gibi hususlar verilebilir. Bunlardan başka örgütler tarafından çalışanlardan mesai sonrası çalışmaya istekli olması, ait olma duygusu, gerektiğinde zorunlu olmayan görevlerin yapılması, başka görevler için yer değiştirmeye razı olunması, rakiplere yardımcı olmanın kabul edilmemesi, işletmeye ait bilgilerin koruması, işletme ve işverene bağlılık gibi istekleri olmaktadır. Bu yükümlülükler her iki tarafça benimsenerek verilmiş ve kabul edilmiş sözler olarak algılanmaktadır (Robinson, 1996). Bu noktada kavramın bireysel algı farklılıklarına göre değişkenlik gösterebileceği de göz ardı edilmemelidir (Nikolaou, Tomprou ve Vakola, 2007).

Gouldner (1960) tarafından ortaya atılan karşılıklılık normu teorisi psikolojik sözleşme kuramının temelini oluşturmaktadır. Karşılıklılık normu teorisine (Gouldner, 1960) göre, işgörenler kurumlarının kendilerine sağladıkları fayda ölçüsünde, kurum yararına olumlu davranışları gönüllü olarak sergilerler. Eğer kurum, işgörenlerine duygusal çelişki meydana getirecek yapmacık, gerçek olmayan davranışlar gösterdiğinde, işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini düşürecektir. Bu durumun işgörenlerin kurumlarına olduğu kadar, çalışma arkadaşlarıyla da olan diyaloglarına olumsuz şekilde aksettici dikkate alındığında, işgörenin işinden memnun olmayan, düşük performans gösteren, motivasyonsuz ve şartlar elverdiğinde işten ayrılma fikrine kapılabilen bir düşünceye sahip olacağı değerlendirilmektedir.

Blau'nun (1964) geliştirdiği sosyal değişim teorisi, psikolojik sözleşmenin teorik temellerini oluşturan bir başka kuramdır. Örgütler çalışanların huzur ve refahına yönelik olumlu uygulamalar gerçekleştirdiğinde çalışanların da buna karşılık vermesi beklenmektedir. Önemli olan husus buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliğinin

gönüllülük esasına dayanmasıdır. Teoriye göre, örgüt ile çalışanlar arasında gerçekleşen sosyal etkileşim neticesinde ilgililerin ulaşacağı (birbiriyle takas edeceği) kazanımların pazarlık konusu yapılmaması, kişilerin takdirine ve inisiyatifine göre şekillenmesidir. Ayrıca bu kazanımlar maddi kazançları içermemektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005). Eşitlik anlayışına dayalı oluşan karşılıklı güven ortamı ve arkadaşlığın bu mübadeleden elde edilen önemli kazanımlardan birisi olabileceği düşünülmektedir.

İşgörenler bakımından sağlam bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve devam ettirilmesi; kariyer gelişim imkânlarının var olması, işin kapsamı (çeşitlendirilmiş, zorlayıcı görevlerin bulunması ve ilgi çekici olması), maddi mükâfatların mevcudiyeti, işbirliğine dayalı güzel bir iş ortamının olması, vazifeyi başarı ile yapabilmek için geri besleme ve yol gösterimi içeren bireysel desteğin olması ve bireylerin özel hayatlarına saygı gösterilmesi gibi faktörlerle yakın ilişkilidir (De Vos, Buyens ve Chalk, 2003). Bu noktada, çalışanların psikolojik sözleşmelerindeki bir veya birden fazla yükümlülüğün kurum tarafından ihlal edilmesi psikolojik sözleşme ihlali oluşturmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Ancak bu ihlalin oluşmasındaki bilişsel algı farklılıkları nedeniyle bazı durumlarda gerçek bir ihlal, bazı durumlarda ise gerçek bir ihlalin çok net algılanamadığı durumlar söz konusu olabilmektedir. İşgören öncelikle kendisine taahhüt edilenlere göre elde ettiklerini, sonrasında ise kurumun verdiklerini kurumun taahhüt ettikleriyle karşılaştırır. Bunun sonucunda işgören kendi aleyhinde bir eşitsizlik olduğunu algılayorsa bir sözleşme ihlali olduğuna hükmedecektir (Morrison ve Robinson, 1997). Ortaya çıkan bu ihlallerin sebeplerinin ortaya konması bu aşamada önem arz etmektedir.

Kickul'a (2001) göre psikolojik sözleşmenin örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını belirleme sürecinde ortaya çıkabilecek adaletsizlikler önemli rol oynamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin kuruma olan güvenini olumsuz etkiler ve bu da işgörenlerin kuruma kazandırdıkları faydanın azalmasına sebep olmaktadır (Robinson, 1996). Çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıların oluşmasında beklentiler önem arz etmektedir. Örneğin; ilave çaba göstererek görevini başarıyla yerine getiren bir çalışanın kurumundan maaş artışı beklemesi kaçınılmaz olacaktır. Yine daha fazla iş tecrübesi kazanmak ve kendini geliştirmek isteyen ve bunun için çok fazla gayret sarfeden bir işgören kurum tarafından kariyer geliştirme ve terfi edebilme fırsatlarının sağlanması beklentisi içine girebilecektir (Romzek, 1990). Fakat işgörenin bu gayretleri karşısında beklentileri karşılanmazsa psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşabilecektir. Bu noktada işgörenin hakettiğini alamaması düşüncesi adaletsizlik algısını oluşturabilecektir. Sonuç olarak, oluşan adaletsizlik algısı olumsuz örgütsel tutum ve davranışlara neden olabilecektir.

3. Psikolojik Sözleşme-Örgütsel Adalet ilişkisi

Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine göre, çalışanlarla örgüt arasındaki değişim ve etkileşim karşılıklı olmaktadır. Sosyal değişim esnasında taraflar arasındaki güvenin zedelenmesine yol açabilecek haksızlıklar meydana geldiğinde doğal olarak mübadele kesintiye uğrayacaktır. Örgüt elinde bulunan ödülleri (ücret, kariyer, çalışanlara değer verilmesi vb.) eşit bir şekilde dağıtmadığındasözleşmenin ihlali söz konusu olmakta ve çalışanlarda o örgütte işlerin adaletsiz yapıldığına yönelik algıların oluşmasına neden olmaktadır. Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normu teorisinde örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklılık prensibi taraflara fayda sağlandığı ölçüde

çalışmaktadır. Burada örgüt tarafından her ne kadar açıkça söz verilmemiş olsa bile çeşitli vesilelerle ipuçları verilerek ortaya çıkan beklentilerin karşılanmaması, işgörenler nezdinde ihlal olarak algılanabilecek ve kurumda icra edilen faaliyetlerde adaletsizlik olduğu yargısını doğurabilecektir.

Psikolojik sözleşmeye ilişkin çizilmeye çalışılan kuramsal çerçevede de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlali ile ilgiligeliştirilen teoriler genellikle beklentilerin uyuşmazlığı üzerine odaklanmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999). Beklentilerin uyuşmazlığı ise ortada bir eşitsizlik olduğu yargısını güçlendirecektir. Literatürde psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz örgütsel davranış boyutlarıyla ilişkilerini araştıran çalışmalara göz atıldığında, psikolojik sözleşme ile güven arasında negatif yönlü (Bal ve Diğ., 2008; Kingshott, 2006) ilişkiler tespit edilmiştir. Turnley ve Feldman'ın (1999) yaptığı çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlalleri ile olumsuz örgütsel davranış boyutları arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin düzenleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Hill ve diğerlerinin (2009) yaptığı başka bir çalışmada örgüt çalışanlarının etik dışı davranışları ile örgüte olan güvenleri arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlallerinin aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Kavramsal çerçeveden edinilen bilgilerin ve yukarıda belirtilen ampirik araştırmalardan hareketle örgüt içerisinde yaşanan psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olabileceği düşünülerek aşağıda belirtilen araştırma hipotezleri önerilmiştir.

Hipotez-1: İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez-1(a): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile dağıtımsal örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez-1(b): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işlemsel örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez-1(c): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile kişilerarası ilişkisel örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez-1(d): İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile bilgisel örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

4.Yöntem

4.1.Örneklem

Yapılan bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Elazığ ilinde özel bankalarda istihdam edilen çalışanlar seçilmiştir. Araştırma kapsamında; rekabetin yoğun olması, çeşitli ticari kaygılar gibi nedenlerle özel bankalarda psikolojik sözleşme ihlallerinin kamu bankalarına göre daha fazla olabileceği düşünülerek özel banka çalışanları bu araştırmaya konu edilmiştir. Kamu sektöründe bulunan örgütler genel olarak hizmet odaklı çalışma prensiplerini esas alırken özel sektördeki örgütler ise kârı ön planda tutarlar. Bu kapsamda Elazığ ili özel banka çalışanları bu araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Belirtilen bölgedeki özel banka çalışanlarına elektronik ortamda gönderilen anket formlarından 278'sinden elde edilen veriler araştırmaya dâhil edilmiştir. BDDK'nın (2015) verilerine göre Elazığ'da toplam 666 banka çalışanı bulunmaktadır. Bu kapsamda, 666 kişilik bir anakütlenin temsil edilebilmesi için $\pm 0,05$ örneklem hatası ve %95 güvenilirlik seviyesinde alınması gereken minimum örneklem sayısının yaklaşık 244 olduğu (Kotrlık ve Higgins, 2001; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004)

göz önüne alındığında araştırma için seçilen örneklemin anakütleyi temsil yeteneğine sahip olduğu (278>244) söylenebilir. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo-1 Demografik Özellikler ve Tanımlayıcı İstatistikler

ÖRNEKLEM	YAŞ ORT.	CİNSİYET	BANKACILARIN ÇALIŞMA POZİSYONLARI	EĞİTİM
Özel Banka Çalışanları N=278	31,46 (Std.S.= 6,94)	%52 Erkek (n=145) %48 Kadın (n=133)	%52 Gişe, bireysel işlem görevlisi %29 Operasyon Yönetmeni ve yönetici %19 Diğer (güvenlik, temizlik, büro destek)	%2 Lise %6 Ön lisans %74 Lisans %18 Lisans üstü

4.2. Veri Toplama Araçları

Yapılan bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özer (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ve Cihangiroğlu (2009) tarafından kullanılan 17 maddelik ölçek kullanılmıştır. 5’li Likert şeklinde hazırlanan ölçekte, örgütsel adaletle ilişkin dört alt boyut (dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ilişkisel, bilgisel) bulunmaktadır. Ölçekte yer alan sorularda “*Çalıştığım kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.*” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri ise Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş olan "Psikolojik Sözleşme İhlali Algı Ölçeği"nin Çetinkaya ve Özkara (2015) tarafından kullanılan Türkçe versiyonu ele alınmıştır. 9 maddeden oluşan ölçek tek bir boyut olarak kurgulanmış ve 5’li Likert şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan sorularda “*İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.*” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) daha sonra da Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. KFA yapılırken veriler varimax yöntemiyle döndürülerek analizlere dâhil edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğine KFA yapılması esnasında 4, 8, 9 ve 16. sorular birden fazla faktör yüklenimlerine sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta verilerin dört faktör altında toplam varyansın %74,24’ünü açıklayacak şekilde toplandığı görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine yapılan KFA sonucunda ise verilerin tek faktör altında %62,06’lık varyans açıklanacak şekilde toplandığı gözlenmiştir. KFA sonuçlarının ayrıntısı Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo-2 Ölçeklerin KFA Tablosu

Ölçek	Faktör	Özdeğer	Varyans (%)	KMO/ Bartlett’s Sphericity
Örgütsel Adalet	1.Dağıtımsal adalet	2,72	20,96	KMO:0,919; χ^2 2:2114,07; p:0,000
	2.İşlemsel adalet	2,58	19,88	
	3.Kişilerarası ilişkisel adalet	2,39	18,39	
	4.Bilgisel adalet	1,95	14,99	
	Toplam	9,64	74,24	
Psikolojik Sözleşme İhlali		5,58	62,08	KMO:0,918; χ^2 2:1606,77; p:0,000

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla Amos 20.0 programı kullanılarak DFA yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ölçeklerin faktör yapılarına ait uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüş ve ölçeklerin yapısal olarak geçerli olduğu sonucuna varılmıştır (Schermerle, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hu ve Bentler, 1999; Steiger, 1990; Marsh ve Hocevar, 1985; Ullman, 2001). Ölçeğin faktör yapılarına ait uyum indeksleri Tablo-3’de, ölçeklerin faktör yapıları Şekil-1’de sunulmuştur.

Tablo 3. DFA Uyum İndeksleri

Ölçek	Uyum İndeksleri							
	NFI	NNFI	GFI	CFI	AGFI	RMSAE	CMIN /SD	p
Örgütsel Adalet	0,929	0,955	0,925	0,955	0,884	0,07	2,596	0,000
Psikolojik Sözleşme İhlalleri	0,962	0,975	0,956	0,975	0,910	0,08	2,829	0,000

Şekil 1. Ölçeklerin Faktör Yapıları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin (Cronbach-alpha) uygun olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarının ayrıntısı Tablo-4’de sunulmuştur.

Tablo-4 Güvenilirlik Analizi

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Cronbach-Alpha
Örgütsel adalet (toplam)	0,923
İşlemsel adalet	0,811
Kişilerarası ilişkisel adalet	0,884
Bilgisel adalet	0,757
Dağıtımsal adalet	0,856
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,922

Sonuç olarak yukarıda belirtildiği şekilde yapılan analizler neticesinde araştırma kapsamında kullanılan örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ölçeklerinin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı araştırılmıştır. Bu maksatla yapılan korelasyon analizi sonucundapsikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adaletin bütün alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Korelasyon analizinin ayrıntısı Tablo-5’de sunulmuştur.

Tablo-5 Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. S.	Korelasyon Matrisi				
			1	2	3	4	5
1. Dağıtımsal adalet	3,11	0,99	-				
2. İşlemsel adalet	3,38	0,94	0,63**	-			
3. Kişilerarası ilişkisel adalet	3,66	0,88	0,58**	0,67**	-		
4. Bilgisel adalet	3,29	0,76	0,64**	0,58**	0,64**	-	
5. Psikolojik Sözleşme İhlali	3,31	0,80	-0,56**	-0,44**	-0,32**	-0,28**	-

n=278; ** p<0,01.

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel adaletin ve alt boyutlarının üzerindeki yordayıcı gücünü görmek maksadıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi yapmadan regresyonun varsayımlarından normallik testi ve çoklu doğrusal bağlantı testi yapılmıştır. Örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlalleri faktör skorlarına yapılan normallik analizi sonucunda modeldeki değişkenlerin her birininskewness ve kurtosis (basıklık ve çarpıklık) değerlerinin sırasıyla -0,34/-0,64 ve -0,23 / -0,070 aralığında değiştiği, hesaplanan Z_s ve Z_k değerlerinin ise 0,01 anlamlılık seviyesinde kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüş ve değişkenlerin normal dağılımdan uzak olmadığı sonucuna varılmıştır (Joanes ve Gill, 1998; Tabachnick ve Fidell, 2007). Ayrıca modelde yer alan değişkenlerin tamamının VIF değerlerinin 10’dan küçük, Tolerans değerlerinin ise 0,2’den büyük olduğu için (Tatlıdıl, 1996) modelde çoklu doğrusal bağıntı olmadığı gözlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucundapsikolojik sözleşmenin örgütsel adaleti ve bütün alt boyutlarını negatif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı belirlenmiş ve araştırma hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Regresyon analizinin ayrıntısı Tablo-6’da sunulmuştur.

Tablo-6 Regresyon Analizi Sonuçları

Hip	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Unstd. β	Std. Hata	β	R^2	ΔR^2	t	Çoklu Doğrusal Bağlantı	
									Tolerans	VIF
H1	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Adalet	0,404	0,01	-0,809	0,654	0,653	22,83**	1,00	1,00
H1 (a)	Psikolojik Sözleşme İhlali	Dağıtımsal Adalet	0,566	0,05	-0,566	0,320	0,317	11,39**	1,00	1,00
H1 (b)	Psikolojik Sözleşme İhlali	İşlemsel Adalet	0,444	0,05	-0,444	0,198	0,195	8,243**	1,00	1,00
H1 (c)	Psikolojik Sözleşme İhlali	Kişilerarası İlişkisel Adalet	0,325	0,05	-0,325	0,105	0,102	5,701**	1,00	1,00
H1 (d)	Psikolojik Sözleşme İhlali	Bilgisel Adalet	0,283	0,05	-0,283	0,080	0,077	4,895**	1,00	1,00

** p<0,01; n=278

Yapılan bu çalışma kapsamında son olarak demografik değişkenlerle örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında anlamlı ilişkiler ve farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Öncelikle sürekli değişken olarak düzenlenen katılımcıların yaşı ile değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yaş ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü ve anlamlı (Pearson Correlation=-0,128, p=0,03<0,05); yaş ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı (Pearson Correlation=0,159, p=0,00<0,01) bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda cinsiyet farklılığı ile örgütsel adalet (p=0,47>0,05) ve psikolojik sözleşme ihlali (p=0,51>0,05) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumları ile araştırma değişkenleri arasındaki farkları belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda, eğitim seviyesi ile örgütsel adalet (p=0,44>0,05) ve psikolojik sözleşme ihlali (p=0,17>0,05) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

6. Sonuç ve Tartışma

Küreselleşmenin ve kentselleşmenin etkisiyle birlikte bireyler maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için günlük zamanlarının neredeyse yarısını iş ortamlarında geçirmektedirler. Bu nedenle iş yerlerinde yaşanan olumsuzluklar bireylerin hem iş ortamlarında hem de aile hayatlarında derinden etkilenmelerine neden olmaktadır (Erdem ve Erkan, 2015). İş yerlerinde faaliyette bulunan bireyler açısından iş ilişkileri, örgütsel politikalar ve uygulamalar önem arz etmekte ve bu husus olumlu veya olumsuz davranışların sergilenmesine neden olmaktadır.

Bireyler örgüt içerisine dâhil olduğu andan itibaren yaşanan olaylar, verilen ipuçları veya dağıtılan ödüllere ilişkin bir takım beklentiler geliştirmektedir. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılacak bu durumda yaşanabilecek ihlaller veya olumsuzlar bireyde hayal kırıklığına, eşitsizlik olduğuna dair algıların gelişmesine neden olabilecek ve bütün bunlar işten ayrılma, iş memnuniyetsizliği, düşük performans gibi olumsuz örgütsel davranış boyutlarının sergilenmesine neden olabilecektir. Bu kapsamda örgütler açısından önemli bir konu olduğu değerlendirilen psikolojik sözleşme ihlali ile

örgütsel adalet ilişkisi Elazığ ilinde özel bankalarda istihdam edilen çalışanların katılımıyla ampirik bir araştırma ile sınanmıştır.

Yapılan analizler neticesinde örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel adalet algısını çok güçlü bir şekilde ($\beta=-0,809$) negatif yönde yordama gücü olduğu görülmüştür. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel adaletin bütün alt boyutlarını da negatif yönde yordama gücü olduğu belirlenmiştir. Örgütte iş yaşamına başlayan bir işgören yaşanan olaylara göre örgüte karşı beklentiler geliştirmektedir. Örneğin; çok çalışanlardan bazılarının maaşına zam yapıldığına dair yaşanan birkaç örnek olayın olduğu ve bunun bir şekilde amirlerce imâ edildiği bir işyerinde, işgören zam almak için daha fazla çaba gösterebilecektir. Belirli bir süre sonra gösterdiği ilave gayretlerin karşılığını alamayan bir işgören sözleşmenin bozulduğunu düşünebilecektir. Burada birey, eşitlik teorisinde belirtildiği gibi kendisini örgüttekilerle veya diğer örgüttekilerle kıyaslamaya başlayacak ve kendi aleyhine bir durum olduğunu algıladığında adaletsizlik olduğunu düşünecektir. Aynı şekilde sosyal değişim teorisinde ifade edildiği gibi örgüt bireye herhangi bir şey sunmazsa (takdir, ödül, ilave ücret, kariyer) doğal olarak sosyal değişim süreci de gerçekleşmeyecektir. İşgören bilişsel algı süreçlerinde zaten kendisine yönelik haksızlık yapıldığını düşünecek ve örgüte karşı herhangi bir olumlu karşılık (ilave gayret, sadakat vb.) vermeme yoluna gidebilecektir. Bu kapsamda araştırma sonucunda elde edilen bulguların teorileri destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarının literatürdeki çalışmaların bulguları (Turnley ve Feldman, 1999; Bal ve Diğ., 2008; Kingshott, 2006; Hill ve Diğ., 2009) ile paralellik arz ettiği de düşünülmektedir. Yapılan bu çalışma sonucunda psikolojik sözleşmenin örgütsel adalet üzerindeki negatif yönlü ve çok güçlü olan yordayıcı etkisinin özellikle örgütsel adaletin öncüllerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalar ışık tutabileceği değerlendirilmektedir.

Elde edilen sonuçlarda yordayıcı gücün bu denli yüksek çıkmasında kültürel faktörlerin de rolü olabileceği göz ardı edilmemelidir. Hofstede'in (1980) araştırmalarında Türkiye; "yüksek güç mesafesi", "düşük bireycilik", "yüksek belirsizlikten kaçınma" ve "dişil özellikler" gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır. Türkiye gibi kolektivist toplumlarda işyerlerinde yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkiler genellikle ahlaki temellere dayalı olarak yürümektedir (Gümüştakin ve Emet, 2007). Bu noktada verilen veya bir şekilde imâ edilen sözlerin tutulmaması gerçek anlamda bir eşitsizlik algısına neden olabilecektir. Dişil özellikte bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte ise çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön plandadır (Şekerli ve Gerede, 2011). Görüldüğü gibi bütün bu özelliklerin de değişkenler arasındaki ilişkinin gücünde etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmada kaynak ve zaman sınırlılığı nedeniyle kültürün etkisi ampirik olarak incelenememiştir. Gelecekte yapılabilecek çalışmalarda bu hususun incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışmada demografik faktörlerle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler de analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların cinsiyet ve eğitim seviyesinin, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme bağlamında anlamlı bir farklılık arz etmediği belirlenmiştir. Ancak işgörenlerin yaşları arttıkça örgütte adaletin azaldığını, psikolojik sözleşme ihlallerinin ise arttığını düşündüğü görülmüştür. Bireylerin örgütte kaldıkları süre uzadıkça örgüt ile ilgili politikaları daha iyi müşahade ettiği, çeşitli informal ilişkiler veya adaletsiz uygulamaları dahi iyi görmeye zamanı olduğu için bu şekilde düşündüğü söylenebilir. Sonuç olarak işgörenlerin yaşları arttıkça

tecrübeleri de artmaktadır. Yeni işe başlamış çalışanların örgütü tam olarak tanıyamaması, sözleşme ihlallerini veya adaletsiz uygulamaların olduğuna ilişkin yeterince bilgiye sahip olmamasının beklenen bir durum olduğu düşünülebilir.

Yapılan bu çalışma ile olumsuz örgütsel davranışların oluşmasına öncüllük eden kavramlar ele alınmaya çalışılmıştır. Adalet sosyal hayatımızda olduğu gibi iş hayatında da oldukça önemli bir yere sahiptir. Adaletle ilişkin oluşabilecek olumsuzlukların nedenlerini araştırmak örgütler açısından önemli olabilmektedir. Çünkü bir örgütte adaletsizlik veya eşitsizlik olduğu düşünüldüğünde bireyler buna bir takım olumsuz tepkiler geliştirmekte gecikmeyeceklerdir. Bu bakımdan yapılan bu çalışma örgütsel adaletin önemli öncüllerinden birisinin psikolojik sözleşmeye riayet etmek olduğunu ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışma Elazığ ili ile sınırlıdır. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlara ilişkin genellemeler yapılmadan önce bu sınırlılığın göz ardı edilmemesi gerektiği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde kültürel ve sektörel faktörlerin de etkisinin olabileceği düşünülmelidir. Gelecekte başka kültürler ve sektörler üzerinde aynı değişkenlerin ilişkilerinin incelenmesinin ilişkilerin genellenebilmesi için önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). "Inequity in social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 267-299.
- Anderson, N. ve Schalk, R.(1998). "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 637-647.
- Bağdemir, A. (2009). "Adalet mülkün temelidir, özdeyişi üzerine", *Turkish Studies*, Cilt. 4, Sayı: 3, 283-296.
- Bal, P. M., De Lange, Annet, H., Jansen, P.G.W. ve Mandy E.G. (2008). "Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, 143-158.
- Bal, V. (2014). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 6, Sayı: 1, 1-9.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu BDDK, (2015). İstatistik Raporları <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2014---illere-ve-bolgelere-gore-ozet-bilgiler-/2425> (Erişim: 11.10.2015).
- Bilgin, L. (2001). "Psikolojik sözleşmelerin oluşumu, gelişimi ve ihlalinde toplu ve bireysel sözleşmenin rolü", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 8, Sayı: 1, 1-18.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2012). "Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt. 6, Sayı: 12, 67-82.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of applied psychology*, Vol. 86, No. 3, 425-445.
- Conway, N. ve Briner, R.B. (2005), *Understanding Psychological Contracts At Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxsford University Pres Inc.
- Çetinkaya, F.F. ve Özkara, B. (2015). "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 9, 72-91.
- De Vos, A., Buyens, D. ve Chalk, R.(2003). "Making sense of a new employment relationship: psychological contract- related information seeking and the role of work values and locus of control", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, No. 1, 41-52.
- Erdem, H. ve Erkan, G. K. (2015). "Kamu Çalışanlarının Yaşadıkları İş-Aile ve Aile İş Çatışmasının İş Tatminsizliğine Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Cilt. 37, Sayı: 1, 351-369.
- Erkenekli, M. (2014). *Örgütsel Davranış*. Ed. Ünsal Sıgır ve Sait Gürbüz. İçinde Toplumsal Kültür s.563-593, İstanbul: Beta.
- Gouldner, A.W. (1960), "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, Vol. 25, 161- 178.
- Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gümüştekin, E. ve Emet, C. (2007). "Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 17, 90-116.
- Hill, J.A., Eckerd, S., Wilson, D. ve Greer, B. (2009). "The effect of unethical behavior on trust in a buyer-supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, 281-293.
- Hofstede, G. (1980). "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?", *Organizational dynamics*, Vol. 9, No. 1, 42-63.
- Hu, L. ve Bentler, M. (1995). *Evaluating model fit*, içinde: R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 76-99.
- Joanes, D. N. ve Gill, C. A. (1998). "Comparing measures of sample skewness and kurtosis", *Journal of the Royal Statistical Society (Series D): The Statistician*, Vol. 47, No. 1, 183-189.
- Kickul, J. (2001). "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions To Unfair Processes and Treatment", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 4, 289- 307.
- Kingshott, R.P.J. (2006). "The impact of psychological contracts upon trust and commitment withinsupplier-buyer relationships: A social exchange view", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 724 – 739.

- Kotrlik, J. W. ve Higgins, C. H. (2001). "Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research", *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Leung, K., Tong, K. K. ve Ho, S. Y. (2004). "Effects of interactional justice on egocentric bias in resource allocation decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, 405-415.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Marsh, H. W. ve Hocevar, D. (1985). "Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher-order factor models and their invariance across groups", *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Unpublished doctoral dissertation, Çukurova University, Adana.
- Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997). "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 226- 256.
- Nikolaou, I., Tomprou, M. ve Vakola, M.(2007). "Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 7, 649-663.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Özmen, T. Ö., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2006). *Değerler ve Adalet*, Marmara Üniversitesi 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 161-162.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2014). *Örgütsel Davranış*. Ed. Ünsal Sıgır ve Sait Gürbüz. İçinde Motivasyon s.137-174, İstanbul: Beta.
- Robinson, S. L. (1996). "Trust and Breach of The Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 547-599.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Çev. İnci Erdem, Ankara: Nobel.
- Robinson, S.L. ve Rousseau, D.M. (1994). "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 245-259.
- Romzek, S. B. (1990). "Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3, 374-382.
- Schermelleh, E. K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, Vol. 8, No. 2, 23-74.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research*, 25, 173-180.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları", *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 13, Sayı: 01, 17-38.

- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, 5th Edition Boston: Perason Education,
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara: Cem Web Ofset Ltd.Şti.
- Turnley, W. ve Feldman, D.C. (1999). “A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations”, *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, 367-386.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 14, Sayı: 1, 209-232
- Ullman, J. B. (2001). *Structural equation modeling*, İçinde: B. G. Tabachnick ve L. S. Fidel (Ed.), *Using Multivariate Statistics*, (4th ed; s.:653- 771), Allyn&Bacon, Needham Heights, MA.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Interaction With Psychological Contract Breach And Organizational Justice Among Private Banking Employees

Haluk ERDEM

Turkish Military Academy
Department of Management and Organization
Yeşilyurt/Malatya, Turkey
halukerdem4244@gmail.com

Extensive Summary

1. Introduction

In today's competitive business life, organizations urge to increase organizational performance through understanding their employees. In this process organization and employee relationships and equity concepts are important. Besides, there are mutual expectations between organization and employees. In organization-employee relationship, the perception of justice in the organization and psychological contract are considered important concepts.

Individuals create culture in the places where they live. For the bases of this culture the shared values are important (Erkenekli, 2014, s. 572). The shared values describe the behavior and attitudes of individual. In today's organizations one of the factors defining the individual's behaviors is equality (Robbins ve Judge, 2013, s.146). According to Equity Theory postulated by Adams (1965), individuals continuously compare their situation with their peers' situation. As a result of this continuous comparison process, individuals develop attitudes based on their injustice perception. The cognitive judgements of individuals towards organizational applications is called organizational justice (Paşamehmetoğlu and Yeloğlu, 2014, s. 161). Organizational justice is important in terms of organizational behavior and motivating employees. Employees think that everybody shall be treated fairly and in justice in the organization with the effect of respective culture they share.

When individuals start working in an organization they accept two types of contract with organizations namely open and covered. The open contract is an official document containing financial and law related issues. On the other hand, the covered contract includes unspoken but indirectly accepted rules and regulations. In this agreement called psychological contract, organization expects high performance and commitment from employee while employee expects security and support from the organization (Turunç ve Çelik, 2010). One of the important subject which is expected by employee from organization is a management approach treating all employees in justice and equity. In this point, the promises given by organization to employees are important to understand psychological contract.

Breaking psychological contract causes negative organizational behaviours. The perception of injustice which can emerge in employees' minds has an important role in this process. In this concept, the aim of this study is to explore the association between the violations of psychological contract and organizational justice perception using the data retrieved from banking sector

2. Method

In this study in order to explore the relationship between the violations of psychological contract and organizational justice perception, a sample of private bank employees in Elazığ province is chosen. Because there is a fierce competition in private banking sector and it is considered that there is a higher probability of violation of psychological contract, the sample of this study is chosen from private banking sector. A questionnaire was sent to private bank employees in the above mentioned region and 278 of returned questionnaire forms are regarded as suitable for statistical analyses.

For measuring organizational justice perception, the scale developed by Colquitt et al (2001) is employed in this study. This scale is adapted to Turkish by Özmen et al (2006) and used as 17-item scale by Cihangiroğlu (2009). The perception of psychological contract violations is measured using a version of the scale developed by Robinson and Rousseau (1994) and used in Turkish by Çetinkaya and Özkara (2015).

Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis are conducted to test the validity of the scales. Cronbach's Alpha Coefficients are calculated to determine reliability of the scales. Correlation and regression analyses are done to see the association between variables and test our hypothesis. Lastly, t-test and ANOVA is employed to test the impacts of demographic variables and factor variables.

3. Findings

After reliability and validity exploration procedure, both scales are found to be reliable and valid to be operationalized in this study. As a result of correlation and regression analyses, it is found that violations of psychological contract decrease organizational justice perception and all sub dimensions significantly. Thus, all hypothesis proposed in this study is supported by statistics. The details of regression analyses are shown in Table 7.

Table 7 Regression Analyses Results

Hyp.	Independent Variable	Dependent Variable	Unstd. β	Std. D.	β	R^2	ΔR^2	t	Collinearity	
									Tolerans	VIF
H1	Psychological contract breach	Organizational justice	0.404	0.01	-0.809	0.654	0.653	22.83**	1.00	1.00
H1 (a)	Psychological contract breach	Distributive justice	0.566	0.05	-0.566	0.320	0.317	11.39**	1.00	1.00
H1 (b)	Psychological contract breach	Procedural justice	0.444	0.05	-0.444	0.198	0.195	8.243**	1.00	1.00
H1 (c)	Psychological contract breach	Interactional justice	0.325	0.05	-0.325	0.105	0.102	5.701**	1.00	1.00
H1 (d)	Psychological contract breach	Informational justice	0.283	0.05	-0.283	0.080	0.077	4.895**	1.00	1.00

** $p < 0.01$; $n = 278$

Lastly, the impact of demographic variables on research variables are scrutinized. First, correlation analysis is done to see the association between employees' age (continuous variable) and factor variables and found that there is a significant

negative association between age and organizational justice perception (Pear.Cor.=-0,128, $p=0,03<0,05$) and a significant positive association between age and psychological contract violations (Pear.Cor.=0,159, $p=0,00<0,01$). To explore the effect of gender on factor variables, t-test is employed and found that both variables are not sensitive to gender [organizational justice perception, ($p=0,47>0,05$); psychological contract violations ($p=0,51>0,05$)].

4. Discussion

An individual working for an organization develops expectations according to his/her experiences in the work environment. For example, some individuals might believe that the hardworkers are awarded with higher salaries. Some incidents can support this perception or some managers might have been implied this sort of approaches. In this case, the employee believing this mechanism might choose to work harder. After a certain time period, if the employee working harder than the others cannot receive the reflection of his efforts and expectations, he or she can develop some understandings related with the presence of psychological contract violations in his/her organization. Here individual compares himself/herself with others inside and outside of the organization in line with the equity theory. In such cases individual can think that there is injustice if he/she recognizes something or practices against him/her personal interest and expectations supported by perceptions, culture and values. In the same token, according to the social exchange theory, if organization does not present any solid benefit (appraisal, award, incentives, career, etc.) to employee, naturally, social exchange process can not be realized. In this case, employee feels injustice against him/her. As a result he or she does not give any positive response (extra efforts, commitment, identification, etc.) to the respective organization.

As a result of the analyses conducted it is found that the psychological contract violations decrease the perception of organizational justice with a high negative coefficient ($\beta=-0,809$). Besides, it is seen that the psychological contract violations affects the sub dimensions of the organizational justice perception in negative direction.

In this concept, it can be said that the findings of this study supports the theories discussed above. Besides, the findings of this study are in line with the studies in the literature (Turnley and Feldman, 1999; Bal et al, 2008; Kingshott, 2006; Hill et al, 2009). It is considered that the findings of this study are useful for exploring the precursors of the organizational justice perception.