



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTE KARŞI SİNİK
TUTUM ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ARACILIK ETKİSİ**

Selma GÜLTEKİN

Doktora Tezi

Ankara, 2014

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTE KARŞI SİNİK TUTUM
ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ**

Selma GÜLTEKİN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2014

KABUL VE ONAY

Selma GÜLTEKİN tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi” başlıklı bu çalışma, 26.10.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Özlem ATAY (Başkan)



Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Danışman)



Prof. Dr. Semra GÜNEY



Doç. Dr. Arzu İLSEV



Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf Çelik

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

26/09/2014



Selma GÜLTEKİN

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans ve Doktora eğitimim süresince desteğini gördüğüm sevgili hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Azize Ergeneli: ne zaman ihtiyaç duysam yanımdaydı, hayatımı zenginleştirdi, yol gösterdi; çoğu zaman yolu açtı, ilham verdi, akademideki tek motivasyon kaynağım oldu, üstün bir sabır gösterdi, asla yargılamadı, beni anladı, hiçbir zaman son noktayı koymadı, beni özgür bıraktı; sevgisiyle zincirlemedi, kaybolduğumda beni buldu, asla yüzüstü bırakmadı, cesaretlendirdi, yaşamı öğrenmeme yardım etti, çok şey verdi, çok az şey istedi, benim için tam anlamıyla bir rol modeli oldu, sevgili hocam bu tezin meleğidir. Kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca, kendisinden çok şey öğrendiğim, bana yeni ufuklar açan Doç. Dr. Arzu İlsev hocama; yardım, destek ve ilgisini gördüğüm Doç. Dr. Selin Metin Camgöz hocama; beni cesaretlendiren Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar hocama teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmada, yapıcı yorumları, öneri ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Özlem Atay ve Prof. Dr. Semra Arıkan hocalarıma teşekkür ediyorum.

Çalışmama destek olan, çalışma arkadaşım Arş. Gör. Aynur Taş'a alturist davranışından dolayı teşekkür ediyorum. Aynı şekilde, çalışmama destek olan, ilgi gösteren çalışma arkadaşım Arş Gör. Aylin Akyol'a teşekkür ediyorum.

Selma GÜLTEKİN

ÖZET

GÜLTEKİN, Selma. *Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2014.

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmaktadır. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik bir model oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, üç kamu üniversitesinde görev yapmakta olan 209 akademik ve idari personelden anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla korelasyon, hiyerarşik ve aracı değişkenli regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile araştırmaya katılan bireylerin örgüte karşı sinik tutumları arasında aynı yönde ilişki olduğu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanlar örgüt tarafından kendilerine verilmiş olduğunu düşündükleri sözlerin tutulmadığına kanaat getirdiklerinde çalıştıkları örgüte karşı sinik tutum içerisine girmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarını değerlendiren çalışanların örgüte karşı sinik davranma eğiliminde olmaları yöneticileri ile ilişkilerinin kalitesine ilişkin algılarına dayanmaktadır. Bu deneyimi yaşayan çalışanlar yöneticileriyle bekledikleri kalitede bir etkileşim içinde olmadıklarını düşünmekte bu düşünce ile örgüte yönelik tutumları daha olumsuz hale dönüşmektedir. Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlayarak literatüre katkı sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm, Lider-Üye Etkileşimi

ABSTRACT

GÜLTEKİN, Selma. *The Mediating Effect of Leader-Member Exchange in Relationship between Psychological Contract Breach and Cynical Attitudes Toward Organization*, PhD Dissertation, Ankara, 2014.

In this study, the effect of psychological contract breach on organizational cynicism and the role of leader-member exchange in this relation are investigated. In the study, a model was set up to understand the relation between psychological contract breach, organizational cynicism and leader-member exchange. For this purpose, data was collected from three public university, 209 academic and administrative personnel through questionnaire. Correlation analysis, hierarchical and mediating variable regression analyses were used to test the research hypotheses. The study results showed that there is a positive relationship between psychological contract breach and participants' cynical attitudes, also leader-member exchange have a partial mediating role in this relation. In other words when employees had a perception of psychological contract breach related to organizations they developed a cynical attitudes. As a result of psychological contract breach experience, employees' cynical attitudes tendency based on their perception of their relationship quality with managers. Consequently, employees thought that they didn't have a quality interaction with their managers and with this thinking their attitudes to organization had become much worse. The contribution of study to literature is understanding the relationship between psychological contract breach, organizational cynicism and leader-member exchange variables.

Key Words

Psychological Contract Breach, Organizational Cynicism, Leader-Member Exchange

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| KABUL ve ONAY | i |
| BİLDİRİM | ii |
| TEŞEKKÜR | ii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | vi |
| İÇİNDEKİLER | viii |
| TABLolar DİZİNİ | xii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xiii |
| GİRİŞ | 1 |
| | |
| BÖLÜM I: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER | |
| 1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME | 5 |
| 1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı | 5 |
| 1.1.2. Psikolojik Sözleşme İhlali | 13 |
| 1.1.3. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Çalışmalar | 16 |
| 1.2. SİNİZM | 19 |
| 1.2.1. Sinizm Kavramı | 16 |
| 1.2.2. Sinizm Türleri | 21 |
| 1.2.2.1. Örgütsel Sinizm | 23 |
| 1.2.3. Örgütsel Sinizm İle İlgili Çalışmalar | 27 |
| 1.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ | 31 |
| 1.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi | 31 |
| 1.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Öncülleri ve Boyutları | 37 |
| 1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisine İlişkin Çalışmalar | 41 |

**BÖLÜM II: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TEBİTİNE YÖNELİK
ALAN ÇALIŞMASI**

| | |
|---|----|
| 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI | 44 |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ | 44 |
| 2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ | 45 |
| 2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM | 46 |
| 2.5. KULLANILAN ÖLÇEKLER | 48 |
| 2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZLER | 51 |
| 2.7. FAKTÖR ANALİZİ | 53 |
| 2.8. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ | 55 |
| 2.9. KORELASYON ANALİZİ | 55 |
| 2.10. HİPOTEZ TESTİ | 56 |
| 2.11. BULGULAR | 57 |
| 2.12. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI | 59 |
| 2.13. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI | 64 |
| 2.14. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI | 71 |
| 2.15. HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI | 72 |
| | |
| GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ | 76 |
| KAYNAKÇA | 84 |

TABLOLAR DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Türleri ve Özellikleri | 11 |
| Tablo 2: Sinizm Türleri | 21 |
| Tablo 3: Çalışmaya Katılanların Demografik Özellikleri | 47 |
| Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizleri için Uyum İndeksleri | 54 |
| Tablo 5: Tek Faktörlü Model Uyum İstatistikleri | 60 |
| Tablo 6: Psikolojik Sözleşme İhlali için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları | 61 |
| Tablo 7: İkinci Düzey Faktör Analizi Model Uyum İstatistikleri | 62 |
| Tablo 8: Örgütsel Sinizm için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları | 62 |
| Tablo 9: Tek Faktörlü Model Uyum İstatistikleri | 63 |
| Tablo 10: Lider-Üye Etkileşimi için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları | 64 |
| Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali için Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları | 66 |
| Tablo 12: Örgütsel Sinizm için Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları | 68 |
| Tablo 13: Lider-Üye Etkileşimi için Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları | 70 |
| Tablo 14: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları | 71 |
| Tablo 15: Aracı Regresyon Analizi Sonuçları | 73 |
| Tablo 16: Hipotez Sonuçları | 74 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Süreci | 9 |
| Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Formülasyonu | 14 |
| Şekil 3: Tutumların Öğeleri | 26 |
| Şekil 4: Lider-Üye Etkileşim Teorisi Modeli | 35 |
| Şekil 5: Araştırma Modeli | 45 |
| Şekil 6: Lider-Üye Etkileşiminin Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel..... | 73 |
| Sinizm İlişkisine Etkisi | |

GİRİŞ

Psikolojik sözleşme ihlalleri, çok yeni bir konu olmamakla beraber örgüt ve çalışan arasındaki sözleşme ihlallerini ele alan sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Bu konu özellikle son yıllarda birbiri ardına gelen büyük şirket skandalları, fırsatçı davranışlar, yanlış yönetimler sonucunda mutsuz çalışanların örgütlere yönelik olumsuz ve güvensiz tutumlarının görülmeye başlamasıyla önem kazanmıştır. Araştırmacılar, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumların, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancın ve bu duygu ve de inançlarla tutarlı olarak örgüte karşı sergiledikleri eleştirisel davranışların ve kötümser negatif duyguların nedenlerini araştırmaya başlamışlardır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar, örgütlerde yaşanan sinik tutumların birincil nedeninin psikolojik sözleşme ihlalleri olduğunu ortaya koymuştur.

Örgüt ve çalışanların bir takım beklentileri vardır. Örgüt ve çalışanlar bu beklentilerini karşılamak için bir araya gelmişlerdir. Taraflar, karşılıklı beklentilerinin bir kısmını resmi, yazılı sözleşmelerle ortaya koyarlar. Ancak, taraflar beklentilerinin hepsini masaya koymayabilirler. Her iki tarafında bu yazılı olmayan beklentileri dışında birbirinden almayı umdukları bazı beklentiler vardır. Bu beklentiler, örgüt ve çalışan arasında psikolojik bağlar kurar. Psikolojik bağlar örgütü ve çalışanı düşünme, duygulanma ve harekete geçirme noktasında belirleyici olurlar. Bu çalışma, ilk olarak örgüt ve çalışan arasındaki bu psikolojik bağları ele alarak araştırmayı amaçlamaktadır.

Psikolojik sözleşme literatürü örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmeler olarak ortaya çıkmasına karşın günümüzde literatür, Rousseau'nun psikolojik sözleşmede iki taraf olmadığı, psikolojik sözleşmelerin bireyin algısı ile oluştuğu ve bu ilişkide örgütün psikolojik sözleşmenin oluştuğu çevre anlamına geldiği görüşünden hareket etmektedir. Bu çalışmada psikolojik sözleşmeyi Rousseau'nun önerdiği şekilde insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü dikkate alarak, örgütü bir çevre unsuru olarak kabul edip hareket etmiştir.

Psikolojik sözleşme literatürü, sözleşmelerin tarafların bir araya gelmesi ile oluştuğu yazar. Ancak, bazı araştırmacılar psikolojik sözleşmelerin tarafların etkileşime geçmesinden önce başladığını söyler. Çalışan, çalışmayı düşündüğü örgüt hakkında çevresindekilerden ya da internet üzerinden bazı bilgiler edinip psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlamış olabilir. Aynı şekilde, örgüt de örgüte çalışmak için başvuran adaylar hakkında görüşme gününden önce bilgi edinmeye başladığında aday hakkındaki psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlamıştır. Buna göre taraflar bir araya geldiklerinde aslında geçmişe dayalı bazı beklentiler oluşturmuşlardır.

Psikolojik sözleşmeler özellikle işe alım sürecinde bireylerin ve örgüt temsilcilerinin çeşitli kaygılarla birbirlerine karşı yeterince açık olmamaları sonucunda şekillenmektedir. İşe alım süreçleri çoğunlukla planlanmadan ve pek de profesyonel olmayan bir biçimde işletilmektedir. Bu süreçte örgütler, doğru olduğunu sandıkları yöntemlerle işe uygunluğuna karar verdikleri iş gören adaylarını baştan ürkütmemek ve biraz da bir an önce boş pozisyonu doldurmak amacıyla adaya işi, çalışma koşulları ve örgüt hakkında yeterli bilgi vermeden ya da üstü örtülü açıklamalarla yetinerek, bazen de yeterince açıklandığını zannederek işe yerleştirmektedirler. Öte yandan, aday da benzer bir psikoloji ile ya işi kaçırmamak ya da karşı tarafın kendisi hakkında baştan yanlış bir izlenim edinmesini istemediğinden veya uygun düşmez düşüncesiyle, alışılmış normların dışına çıkmamak adına, işle, çalışma koşulları ile ya da çeşitli konulardaki örgüt politikaları hakkında merak ettiği konuları sormamakta, konuşmamaktadır. Bazı durumlarda da bireyler aldıkları cevapları kendi duymak istedikleri biçimiyle anlamaktadırlar. Psikolojik sözleşmelerde taraflar arasındaki yazılı olmayan, üzerinde konuşulmayan, sınırları net olmayan, dinamik, bireysel algıya dayalı beklentilerdir. Çalışanlar, sözel olmayan iletişim yoluyla bile bazı algı ve senaryolar geliştirebilirler. Psikolojik sözleşme tanımı algı gibi inanç gibi bazı sübjektif olguları içerir. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmeler taraflar arasında görünmez bağlar ve bağlılıklar yaratır.

Psikolojik sözleşme ihlalinde taraflar arasında karşılanmayan beklentiler vardır. Bu anlamda psikolojik sözleşme ihlali beklenti teorisine dayanmaktadır. Bireyler ve

örgütler karşılıklı olarak verildiğine inandıkları sözlerin tutulmadığını, gereğinin yapılmasını beklerken bekledikleri karşılıkları alamadıklarını düşündüklerinde birbirlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlali eşitlik teorisi ile de ilişkili görünmektedir. Taraflar birbirlerine yaptıkları katkı karşılığında denk sayılabilecek bir karşılık alma beklentisi içindedirler. Hayal kırıklığı bu denkliğin bozulduğuna ilişkin algının ortaya çıkması durumunda da oluşmaktadır.

Bu çalışma, ikinci olarak örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmelerin ihlalinde yani taraflar arasında psikolojik bağlar koptuğunda çalışanların bu durumu nasıl tepki verdiğine bakmıştır. Psikolojik sözleşme literatürü çalışanların tutulmayan sözlerin çalışanların öfke, hayal kırıklığı, korku, gibi duygusal durumlar içine girmelerine yol açtığını söylemektedir. Sinizm soğukkanlı bir karar değildir. Güçlü duygusal tepkiler içerir. Çünkü psikolojik sözleşmeler psikolojik tabanlı olduğu için psikolojik sözleşmelerin ihlalinde kişinin duygusal tepkiler göstermesi beklenir. Bu çalışma, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlalini algıladıklarında gösterecekleri tepkileri belirlemek için çalışanların örgütlerine karşı sinik tutum içinde olup olmadıklarını araştırmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada, son olarak çalışanların psikolojik sözleşmeleri ihlal edildiğinde yani çalışanlar beklentilerinin karşılanmadığını kendilerine verilen sözlerin tutulmadığına dair bir algıya sahiplerse ve bunun sonucunda örgüte karşı sinik tutum içerisine giriyorlarsa tüm bunlar olurken bu ilişkilerde yöneticinin rolünün ne olduğu incelenmiştir. Psikolojik sözleşme literatürü, psikolojik sözleşmelerin örgüt ile çalışan arasında yapıldığını yazar. Bu çalışma psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine dair bir algısı olan çalışanların yaşadıkları hayal kırıklığı ve öfkenin örgüte yöneldiğinde yöneticisiyle ilişkilerinin nasıl geliştiğini araştırmayı amaçlamaktadır.

Bu bulgulardan hareketle bu çalışmada, çalışanın psikolojik sözleşme ihlali hakkındaki algısı ile sinik tutumu arasındaki ilişkide, ilk amiriyle ilişkisine yönelik algısının aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla çalışma iki bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölüm, araştırma konusu olan değişkenlere ilişkin tanım ve bulguları içermekte, ikinci

bölüm ise araştırma konusunu test etmek amacıyla yapılan alan çalışmasından oluşmaktadır. Bu sebeple birinci bölümde sırasıyla, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali, sinizm, lider üye etkileşimi konularına ve bu değişkenler arasında yapılmış araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın amacına, hipotezlerine, araştırmada kullanılan ölçeklere, evren ve örnekleme ilişkin bilgilere ve nihayet analiz sonuçlarına ait bilgiler verilmiştir. Çalışma daha sonra yer verilen bulgulara ilişkin değerlendirme ve yorumlarla tamamlanmıştır.

I. BÖLÜM

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Örgüt ve çalışanlar karşılıklı beklentilerini gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Bu beklentilerin bir kısmı yazılı olmayan sözleşmelerden oluşur. Bu sözleşmeler, örgüt ve çalışan arasında psikolojik bağlar kurar. Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasındaki bu psikolojik bağları ele alarak iki taraf arasındaki, bu görünmeyen ilişkinin doğasını araştırır.

1.1. 1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşmelere ilk kez 1938 yılında Chester Barnard eğilmiş ve çalışanların sosyal ve psikolojik teşvikler karşılığında, örgütün amaçlarına bağlılık konusunda ikna edilmesi gerektiğini söylemiştir. Bu teşviklerin ücret gibi maddi ödüller ya da statü, sosyal destek, uygun çalışma ortamı gibi maddi olmayan diğer teşvikler olabileceğini belirlemiştir (Purvis ve Cropley, 2003). Barnard ve Simon'un örgüt ile bireyin ilişkilerini 'katkı' ve 'karşılık' terimleriyle açıkladıkları esasında bir motivasyon kuramı olan denge kuramı psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkarmıştır (March ve Simon, 1975). Simon'a göre bireyle örgüt birbirlerinden bazı şeyler beklemektedir, bunları karşılıklı olarak yerine getirmeye sözleşmişlerdir. Bu sözleşme bazen yazılı bir sözleşme halini alır, bazen de yazılı olmasa bile 'örtük' olarak böyle bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir. Sözleşmede yer alan ücret ve çalışma yükümlülüğü gibi maddeler, örgütle birey arasındaki yazılı sözleşmelerle ya da kanunlarla açıkça ortaya konur; bireyin iyi kabul görmesi, örgütün kurallarına uyması gibi maddelerse 'örtük' olarak kabul edilir. Buna göre, psikolojik sözleşme, yalnız ücret ve çalışma koşullarını

değil, bireyle örgüt arasındaki bütün hak ve yükümlülük kalıplarını da içine almaktadır (Onaran, 1975).

Psikolojik sözleşme konusunu ele alan diğer yazar olan Argyris (1960) kavramı işçiler ve ustabaşları arasındaki yazılı olmayan örtük sözleşmeler olarak tanımlamıştır. Argyris'e göre psikolojik sözleşme verimliliği artırmak ve işçi sorunlarını en aza indirmek noktasında ortaya çıkmıştır. Ustabaşının işçiye yeterli ücret vermesi, iş güvenliğini sağlaması, normlarına saygı göstermesi, ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini göstermesi karşılığında, işçinin de beklenen düzeyde üretime devam etme gibi davranışlarda bulunarak karşılık vereceğini belirtmektedir. Ustabaşı ve işçiye fayda sağlayan bu ilişkide, her iki taraf da karşılıklı beklentilerinin karşılanması sonucunda istediklerini elde eder (Coyle-Shapiro diğerleri, 2008).

Psikolojik sözleşmelerin özelliklerini belirleyerek psikolojik sözleşme literatürüne önemli ölçüde katkı sunan Levinston (1962) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ile çalışan arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamıştır. Bu karşılıklı beklentiler, örgüt tarafından çalışana yapılan ücret, iş güvenliği gibi bazı ödemeleri kapsayan bir karşılıklar setidir. Örgüt, çalışana sağladığı bu yükümlülükler karşılığında çalışandan yazılı sözleşmelerde yazan katkıları aşan bazı faydalar bekler (Mao ve diğerleri, 2008).

Schein, psikolojik sözleşmenin beklentiler üzerine kurulduğunu; bireyin örgütten örgütün de bireyden çeşitli beklentileri olduğunu ifade eder. Bu beklentiler sadece ne kadar ücret için ne kadar iş yapacağını göstermekle kalmaz, işçi ile örgüt arasındaki bütün hak, ayrıcalık ve yükümler kalıbını da kapsar. Çalışan işyerinden şu yıl kadar çalıştıktan sonra işine son verilmemesini; şirket ise işçinin şirketin kamudaki imajının bozmamasını ya da sırlarını rakiplerine vermemesini bekler. Bu tür beklentiler, işgören ile örgüt arasındaki resmi bir anlaşmada yazılı olmamalarına rağmen, davranışı belirleyen öğeler olarak güçlü bir etki yaparlar. Schein, psikolojik sözleşmenin oluşması için iki önemli ön koşul ileri sürmüştür. Bunlardan ilki, çalışanların örgüt otoritesini kendi inisiyatifleri ile kabullenmesi ve ikincisi, örgüt faaliyetlerini etkileme yeteneğine

olan inançları kavramlarıdır. Schein aynı zamanda, psikolojik sözleşmenin çalışanların davranışlarına önemli derecede etki yaptığını da ortaya koymuştur (Schein, 1978).

Kotter'e göre (1973: 92), psikolojik sözleşme, çalışan ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafları birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik tabanlı bir anlaşmadır. Kotter çalışmasında örgüt ve çalışanların beklenti alanlarını ortaya koymuştur. Buna göre, bireylerin örgütten almayı umduğu beklentiler; işte anlam ve amaç duygusu, kişisel gelişim fırsatları, işin; ilginç, heyecan verici, uyarıcı olması, işin yetki ve sorumluluğunun olması, işin tanınması ve onaylanması, işin saygınlığı ve statüsü, arkadaşlık ve grup uyumu, maaş, iş güvenliği, kariyer fırsatları, sık sık geribildirim ve değerlendirme yapılması sayılabilir. Buna karşılık örgütün bireylerden almayı umduğu beklentiler ise; çalışanın işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması, değişik pozisyonlarda çalışabilme, problem çözme yeteneği, performansı arttıracak yeni yöntemler keşfetme, etkili ve ikna edici bir bakış açısı sunabilme, takım içerisinde verimli çalışabilme becerisi, iyi hazırlanmış sözlü ve yazılı sunum yapma, diğer çalışanların çalışmalarını yönlendirme ve denetleme, tek başına karar alma sorumluluğuna sahip olma, planlama ve örgütlenme yeteneği, örgütün yararına zaman ve enerjisini kullanabilme, örgüt dışında çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurma, örgütün, takımın geleneklerine uygun davranma, örgütün gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda eğitimini geliştirme, örgütün imajını koruma, kişisel hedefleri örgütün değerlerini dikkate alarak belirleme, sorunları görmek ve çözümler sunmak şeklinde sıralanabilir. Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentiler psikolojik sözleşmelerin oluştuğu beklenti alanlarıdır.

Rousseau (1990), psikolojik sözleşmeyi örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler ile ilgili bireysel algı ve inançlar olarak tanımlamıştır. Rousseau'ya göre psikolojik sözleşmede iki taraf yoktur, psikolojik sözleşme bireyin algısı ile oluşur. Bu ilişkide örgüt psikolojik sözleşmenin oluştuğu çevre anlamına gelir. Bundan sonra psikolojik sözleşme literatürü Rousseau'nun bu tanımı doğrultusunda çalışan odaklı olarak gelişmiştir. Rousseau, insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı öngörmektedir. Ancak literatürde bu konuda hâlâ devam eden bir

tartışma vardır. Bu tartışma genel olarak iki ekol arasında devam etmektedir. Bir tarafta psikolojik sözleşmeye sadece çalışanın algısı açısından ele alan “Rousseau-ekolü” (Rousseau, Robinson, Morrison, McLean Parks, Kraatz, Geller, Guzzo, Noonan, Lewis-McClearn ve Taylor, Schalk), diğer tarafta ise psikolojik sözleşmeye hem işveren hem de çalışan açısından bakan ‘geleneksel okul’ (Guest, Herriot, Pemberton, CoCoyle-Shapiro, Manning, Kidd). Günümüzde, literatür ağırlıklı olarak Rousseau ekolü üzerinden gelişse de özellikle küçük gruplarda geleneksel ekolün yaklaşımı tercih edilmektedir (Sonnenberg, 2006). Guest (1998), psikolojik sözleşmelerin sadece çalışanın algısı açısından araştırılmasının, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide örgütün ihmal edilmesi anlamına geleceğini belirtmiştir. Guest’e göre psikolojik sözleşmeleri sadece çalışan algısı olarak kabul etmek, sözleşme mantığına uymamaktadır. Sözleşmeler, iki taraf arasındaki karşılıklı bir anlaşmayı içermektedir.

Morrison ve Robinson (1997)’a göre, psikolojik sözleşmenin bireyin bilişsel olarak örgütün yerine getirmek zorunda olduğu inandığı konular ile ilgilidir. Cavanaugh ve Noe (1999), ise Amerika’da işveren ve işgören arasındaki geleneksel paternalist anlayışın aşındığını psikolojik sözleşmelerin bağlılık, iş tatmini, iş güvencesi ve kariyer gelişimi konuları ile ilgili beklentileri ve inançları kapsamaması gerektiğini söylemişlerdir. Bu bağlamda Schein’in (1978) psikolojik sözleşmeyi örgüt ile çalışan arasında karmaşık bir pazarlık durumu olarak görür. Pazarlık konuları arasına örgüte katılıp katılmama, ne derece sıkı bir çalışma yapacağı ve ne kadar yaratıcı olacağı kararı, sadakat ve kendini adama duyguları, kendisi ile ilgilenilmesi ve örgütsel rolü sayesinde bir kimlik duygusuna sahip olma beklentileri ile daha bir sürü karar, duygu ve beklenti girmektedir.

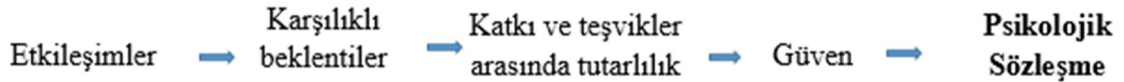
Morrison (1994), Levinston ve arkadaşlarının çalışmalarından hareketle psikolojik sözleşmelerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Yasal sözleşmelerde taraflar arasındaki beklentiler açıkça tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşmelerde ise beklentilerin üzerine konuşulmaz, sözleşmenin oluşumu sezgiseldir. Bireyin algılayıp yorumladığı açık ve kapalı tüm sözler,

tutum ve davranışlar, iş ilişkisindeki taahhüt kapsamına giren tüm konuları içerir.

- Psikolojik sözleşmeler geçmiş deneyimler, duygular, gözlemler, sosyal normlar ve ilişkilere bağlı olarak oluşmaktadır.
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirine bağımlıdır. Taraflar birbirine ihtiyaç duyacaklarını bekler ve teknik olarak birbirine bağımlı olurlar. Birbirine bağımlı olmak, olgun bir ilişkide bağımlılığı yönetmenin bir yoludur. “Kim kime ihtiyaç duyar?” sorusunun uzun vadeli cevabı “Birbirimize ihtiyaç duyarız.” olacaktır. Herkes kime, neye bağlı olabileceğini bilme ihtiyacındadır. Böylece psikolojik sözleşmenin bu yönü sadakatle derinden ilişkilidir.
- Psikolojik sözleşmelerde psikolojik uzaklıklar gerekir. Kişiler bilgiyi paylaşmak için diğer kişilere yakın olma ihtiyacı duyarlar.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir, çünkü örgütsel deneyimlere göre sürekli değişir. Psikolojik sözleşmeler algıya dayanan inançlardır. Algılar, inançlar örgütsel ve kişisel gelişim, zaman gibi faktörlerin etkisi ile sürekli değişir. Ve değişim ilişkileri bozabileceği gibi daha da güçlendirerek yeniden inşa edebilir.

Rousseau’a göre (1989: 125) bireysel psikolojik sözleşme süreci aşağıdaki şekilde olduğu gibi gelişmektedir:



Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Süreci. Kaynak: Rousseau, D. M., (1989). Psychological and Implied Contracts in Organization, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, C.:2, S.:2, s. 125.

Rousseau, psikolojik sözleşmenin örgüt ile çalışanın etkileşim kurması ile başladığını söyler. Karşılıklı beklentilerini gerçekleştirmek isteyen taraflar bir araya gelirler. Çalışan örgüt içerisinde gösterdiği katkı oranında örgütten teşvik alacağını düşünür.

Böylece, taraflar arasında geçmişe dayalı karşılıklı güven oluşur. Ve bunun sonucunda taraflar arasında psikolojik bir sözleşme meydana gelir.

Morrison (1994)'a göre ise beklentiler karşılıklı olarak çalışanın işe girmesinden evvel şekillenmeye başlamaktadır. Psikolojik sözleşme adı verilen bu beklentiler, birey açısından işe girmeden önce örgütle ilgili bilgi toplama aşamasında oluşmakta, örgüt açısından ise, örgüt temsilcileri aracılığıyla aday hakkında bilgi edinmeye çalışırken ortaya çıkmaktadır. Böylece örgüt ve çalışan arasında yazılı olmayan, üzerinde konuşulmayan, dinamik bir yapıya sahip, sınırları net olmayan bireysel algıya dayalı beklentiler oluşmaktadır (Rousseau 1990). Bireyler, açık olmayan iletişim yoluyla bazı algılar geliştirebilirler. Psikolojik sözleşmeler, yöneticinin beden dili veya bazı örgütsel karakteristiklerden hareketle oluşturulabilir (Shore ve Tetrick, 1994: 95-96).

Psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasının ve konuşulmamasının nedenleri ise şunlardır (Mimaroglu, 2008: 50):

- Örgüt ve çalışanların karşılıklı beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları,
- Tarafların karşılıklı beklentiler hakkında bilgi sahibi olmamaları,
- Tarafların bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması,
- Kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması, her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi sayılabilir.

Macneil (1985), psikolojik sözleşmeleri anlaşmaya dayalı; işlemsel ve ilişkiye dayalı; ilişki olarak iki kategoride ele almıştır. İşlemsel sözleşmeleri, belirli bir zaman süreci içerisinde taraflar arasında gerçekleşen parasal değişimler olarak tanımlamıştır. İşlemsel sözleşmeler kısa dönemli, yüksek maaş, performansa bağlı ücret gibi koşulları içermektedir. Buna karşılık, ilişki sözleşmeler ise uzun dönemli iş güvencesi, kariyer

gelişimi ve kişisel problemlerde destek olma gibi unsurları içerir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 906).

Rousseau, Macneil'in işlemsel ve ilişkisel şeklinde iki kategoride ele aldığı psikolojik sözleşmeleri; odak, kapsam, zaman, biçim, yapı, faaliyet, görünürlük olmak üzere altı boyutta farklılaştırmıştır.

Tablo1: Psikolojik Sözleşme Türleri ve Özellikleri

| İşlemsel Sözleşme | Özellikler | İlişkisel Sözleşme |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Ekonomik | Odak | Ekonomik, Duygusal |
| Kısmi (işle ilgili özellikler) | Kapsam | Bir Bütün Olarak Kişi |
| Kapalı Uçlu-Özel | Zaman Aralığı | Açık Uçlu-Belirsiz |
| Yazılı | Biçim | Yazılı, Yazısız |
| Statik | Yapı | Dinamik |
| Sınırlı | Faaliyet Alanı | Yaygın |
| Somut | Görünürlük | Soyut |

Kaynak: Rousseau, D. M., Wade-Benzoni, K. A., (1994). Linking Strategy and Human Research Practices: How Employee and Costumer Contracts are Created, *Human Research Management*, Vol. 33, Issue 3, p. 467.

İşlemsel sözleşmelerin odağında ekonomik beklentiler varken ilişkisel sözleşmelerin odağında hem ekonomik hem duygusal beklentiler vardır. İşlemsel sözleşmeler, çalışanların sadece işle ilgili özellikleri ile ilgiliyken, ilişkisel sözleşmeler, çalışanın tüm bireysel özellikleri ile ilgilidir. İşlemsel sözleşmeler, yazılı bir bağlayıcılığı olan, statik, belirli bir zaman dilimini kapsayan ve kişiden kişiye farklı algılanmayan sözleşmelerdir. Buna karşılık ilişkisel sözleşmeler yazılı olabileceği gibi sözel ya da algısal da olabilir, ayrıca değişken, çevresi belirsiz ve soyuttur; çalışan kişi dışında algılanmayabilir.

Günümüzdeki örgütlerinde, iş yaşamının dinamik doğası nedeniyle istihdam koşulları sürekli olarak değişmektedir. Değişen örgüt koşullarından dolayı Rosseau (1995), zaman ve performans kriterlerini kullanarak işlemsel sözleşmeler ve ilişkisel

sözleşmelere iki kategori daha eklemiştir. Psikolojik sözleşmelerin üçüncü kategorisi işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir araya geldiği dengeli bir boyuttur. Dengeli sözleşmeler, zaman içinde değişebilen performans kriterleriyle açık-uçlu ve ilişki merkezli sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmelerin dördüncü kategorisi ise geçişsel sözleşme türüdür. Geçişsel sözleşmeler, iş ilişkisinin sona ermesi zamanlarında oluşturulan geçici sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerde istenilen belirli bir performans yoktur veya çok azdır. İş ilişkisinin geleceğinde tarafları bağlayan hükümler bulunmaz (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000).

Psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşmelere dair beklentilerin karşılanması, çalışan ve kurum açısından karşılıklı bağımlılığı ve bağlılığı arttırarak, işten ayrılma ve çıkarmaları azaltır. Yani kendisine yatırım yapılan çalışan da, o çalışana yatırım yapan işveren de istihdam ilişkisinin daha uzun vadeli olacağı beklentisini taşır.

Psikolojik sözleşme kavramının teorik kökenleri 'sosyal takas' kuramına dayanmaktadır (Sonnenberg, 2006). Takas teorileri, bireylerin, sosyal ilişkileri, birer alışveriş ilişkisi olarak gördüklerini ifade etmektedir. Takas teorileri, insanların, sosyal ilişkilerinde kazanç ve kayıpları hesapladıklarını, çeşitli davranışların kâr, ödül ve maliyetlerine baktıklarını ve sosyal kaynakların denklik, eşitlik gibi takas normlarına göre paylaşılmasını gözettiklerini öne sürmektedirler (Bilgin, 2007).

Denklik normu, bireylerin belirli bir davranışı yapmak için denklik durumu aradıklarını ifade eder. Bireyler örgüt içinde girdilerle (eğitim, yetenek, çaba vb.) çıktılarını (ücret, saygınlık, kariyer olanakları vb.) hesabını yaparlar. Deneyimli bir çalışan deneyimsiz bir çalışana göre maaşının eşit olduğunu gibi eşitsizlik durumlarını fark ettiğinde denge bozulacaktır. Denklik normu, ödüllerin adil bir şekilde dağıtımını öngörmektedir. Herkesin hak ettiğini alması görüşünü ifade etmektedir (Daft, 1991).

Eşitlik normu, bir kişinin adil ve eşitlikçi davranış algısıyla ilgilidir. Eşitlik normu denklikten farklı olarak ödüllerin katkı ve liyakate bağlı olmaksızın eşit olarak dağıtımını savunur. Çalışanlar, işlerinde ilk olarak kendi çabalarını ve bu çabaların

karşılığı olan ödülleri düşünürler. Daha sonra, kendi elde ettikleri sonuçları meslektaşlarının aldıklarıyla karşılaştırırlar. Eğer çalışanlar kendi çabaları için aldıkları ödüllerin, benzer işi yapanlarla karşılaştırdıklarında az olduğunu hissederse, eşitlik teorisine göre dengeyi sağlamak için çabalarını azaltacaklardır. Tersine, eğer çalışanlar fazla ödüllendirildiklerini düşünürlerse, suçluluk duyacaklar ve eşitliği sağlamak ve de suçluluğu azaltmak için işlerindeki çabalarını arttıracaklardır (Boone ve Kurtz, 2013: 270).

Buna göre, örgüt ve çalışan bir alışveriş ilişkisi ile hareket etmekte çalışanlar sosyal kaynakların denklik ve eşitlik normlarına göre dağıtımını şeklinde bir beklenti içerisindedirler. Psikolojik sözleşmelerin teorik temellerinde takas teorisi ve onun iki normu olan denklik ve eşitliğin olduğu söylenebilir.

1.1. 2. Psikolojik Sözleşme İhlali

İş ortamında rol beklentileri psikolojik sözleşmeler doğrultusunda değerlendirilmektedir. Psikolojik sözleşmeler, örgüt ve çalışan arasında yazılı olmayan anlaşmaları ifade etmektedir. Bu anlaşma karşılıklı beklentileri oluşturur; yönetimin çalışandan ve çalışanın da yönetimden. Her görevle ilgili davranışsal beklentilerin tanımlanmasını etkiler. Yönetimin çalışanlara adil bir şekilde davranması, uygun çalışma koşulları sağlaması, görevle ilgili beklentilerini açık bir şekilde iletmesi, çalışma performansına ilişkin geribildirim sağlaması beklenmektedir. Çalışanların ise olumlu bir tutum sergilemesi, talimatlara uyması ve kuruma sadakat göstermesi beklenmektedir.

Robinson ve Rousseau'nun (1994) MBA öğrencileri ile yaptıkları çalışmada, iş hayatının ilk 2 yılında çalışanların %55'inin psikolojik sözleşme ihlali ile karşı karşıya kaldıkları ortaya çıkmıştır. Yine benzer bir çalışmada ise çalışanların %25'inde bu sonuca rastlanmıştır. Dolayısıyla, çok sayıda bilimsel yayında psikolojik sözleşme

durum ve oranı ile ilgili farklı sonuçlar elde edilse de, sonuçta psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu ifade edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirilmesinde başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Morrison ve Robinson, ihlali, bireyin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesaplaması olarak tanımlamıştır. Robinson, psikolojik sözleşme ihlalinin, yönetimin çalışanın katkısına kayıtsız kalması olarak ifade etmiştir ve çalışanın, ihlali algıladığında kızgınlık ve hayal kırıklığı olarak ifade edilen bir duygusal durum içine girdiğini belirtmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecinde iki durum ihlale yol açmaktadır. Bunlar (Morrison ve Robinson, 1997: 231), verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluk yaşanmasıdır. Sözün tutulmaması, örgütün çalışana verdiği bir sözü yerine getirmemesi iken, uyumsuzluk ise verilen bir söze ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır. Bu farklılık psikolojik sözleşme kavramının algısal olmasından kaynaklanmaktadır. Her iki durumda da, çalışan kendisine verilen sözlere ilişkin algısı ile örgütten aldıklarına ilişkin algısı arasında bir tutarsızlık olduğunu algılayan çalışan karşılaştırma yapmaya başlar (Morrison ve Robinson, 1997: 235).

Aşağıdaki denklem (Morrison ve Robinson, 1997: 240) psikolojik ihlalin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

$$\frac{\text{Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar}}{\text{Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar}} = \frac{\text{Çalışan Tarafından Sağlanan Katkı}}{\text{Çalışan Tarafından Vaat Edilen Katkı}}$$

Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Formülasyonu. Kaynak: Morrison, E. W. Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1. 240.

Bu denklemde, çalışan ilk önce kendine vaat edilenlere göre aldıklarını mukayese etmekte, sonrasında işletmeye verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırmakta, üçüncü olarak ise bu iki oranı birbiriyle mukayese etmektedir. Soldaki oran sağdakinden küçükse, çalışan bir sözleşme ihlali olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. .

Örgüt ve çalışan arasındaki beklentilerin arasında uyumsuzluk olmasında üç temel faktör rol oynamaktadır. Bunlar (Morrison ve Robinson, 2000):

- Çalışanların ve örgüt temsilcisi ya da temsilcilerinin yükümlülüklerle ilişkin farklı bilişsel yapıya sahip olmaları. Kültürel farklılıklar taraflar arasında farklı bilişsel şemalar oluşturmalarına neden olabilir.
- Çalışan ve örgüt arasında algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması.
- Çalışan ve örgüt arasında güvenilir ve doğru iletişimin olmaması.

Psikolojik sözleşme ihlali, bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmemesidir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, psikolojik sözleşmenin çalışanın işe yönelik tutum ve davranışlarını açıklaması nedeniyle önemlidir (Rousseau, 1984).

Örgütle bireyin beklentileri birbirine uymadığı takdirde ne gibi durumların yaşanacağı konusunda üç varsayım vardır (Hall, 1966: 31-40):

- Örgütün beklentileri ile bireyin katkıları eşit değilse, bireysel katkıları bu beklentilere göre değişmekte ve denge yeniden kurulmaktadır.
- Bireyin katkıları ile örgütün katkıları birbirine eşit değilse, örgütün beklentileri de değişmekte, böylece denge yeniden kurulmaktadır.
- Bireyin katkıları örgütün beklentilerine hiçbir şekilde uymuyorsa, bunları düzenlemek mümkün olmuyorsa, sözleşme sona ermekte, yani birey örgütten ayrılmakta, böylece bütün sistemin dengesi bozulmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler ilgili beklentiler karşılanmadığı takdirde ne olur? Eğer yönetim pazarlığın kendine düşen tarafında sorumsuz davranırsa çalışanların performans ve tatmin düzeylerinde bunun yan etkisini görmek mümkündür. Çalışanların beklentileri karşılamaması durumunda ise sonuç genellikle işten atılmaya kadar giden bir disiplin uygulaması şeklinde olur.

1. 1. 3. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Çalışmalar

Berlew ve Hall (1966), tarafından psikolojik sözleşme ile ilgili bir şirkette çalışan tamamı üniversiter eğitimden gelen 60 yöneticiyle 5 yıl süren bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada mülakat yöntemi ile örgütle bireyin beklentilerinin uyumuna bakılmış ve görülmüş ki çalışma devam ederken yöneticilerin 11'i ilk beş yıl içinde şirketten ayrılmıştır. Araştırmacılar, çalışanların bireysel beklentilerini örgüt beklentilerine göre düzenlemeye çalıştıkları bir denge arayışı içine girdiklerini bunu sağlayamadıklarında psikolojik sözleşmelerin sona erdiğini ifade etmişlerdir.

Kotter (1973), çalışmasında beklenti alanlarını tanımlamış; tarafların beklentilerine yönelik olarak iş ilişkileri içerisinde birbirinden almayı ve birbirlerine vermeyi bekledikleri beklentileri tanımlamış; karşılanan beklentilerin çalışanın iş tatmini ile verimliliğinin artmasına ve işgücü devir hızının azalmasına neden olduğunu ortaya koymuştur.

Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan üzerindeki sonuçlarını araştırmıştır. Yazarlara göre, çalışanlar psikolojik sözleşme ihlalinin algıladıklarında; güvensizlik, öfke, tükenmişlik ortaya çıkmakta; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işe bağlılık ve performansta azalma; işten ayrılma niyeti, isteksiz çalışma ve devamsızlıkta ise artış olduğu görülmektedir.

Kickul ve Lester (2001), örgütsel adaletin olmadığı durumlarda çalışanların bunu psikolojik sözleşme ihlali olarak algıladığını ve çalışanlarda davranış değişikliği

meydana geldiğini söylemektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda işe ve örgüte yönelik olumsuz tutumlara neden olmakta, iş tatminini azaltmakta ve çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemesine neden olmaktadır. Benzer bir çalışmada Calderone (2004), psikolojik sözleşme ihlali ile, düşük adalet algısına sahip bireylerin iş tatmin düzeyleri, performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları azalırken işi ayrılma niyetlerinde artış olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütün çalışanların eğitim, kariyer olanakları, yükselme ve ücret konularında ortaya çıktığını söylemektedir. Robinson ve Morison (1997)'un, araştırması örgütlerde etkin bir sosyalizasyon sürecinin olmaması, çalışanlar arasında etkileşimin sağlanamaması ve geçmişteki psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışarlarda sözleşme ihlali algısına yol açtığını ortaya koymuştur.

Turnley ve Feldman (1998), psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların konuşma, sessiz kalma, sadakat gösterme, ihmal gibi dört tepkiden hangisini gösterdiklerine bakılmıştır. Çalışanların, işten ayrılma ve sadakat gösterme davranışını gösterdikleri konuşma ve ihmal gibi tepkilere yönelmediği bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, çalışanlar örgüt içinde adaletin olduğunu düşünüyorlarsa psikolojik sözleşme ihlalini daha az algıladıkları görülmüştür.

Turnley ve Feldman (2000), yaptıkları başka bir çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları ile ilgili beklentilerini aşağıdaki üç başlık altında incelemiştir: Psikolojik sözleşme ihlalleri, iş çalışanın başka bir iş arama isteğini arttıracaktır. Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanın görev ve sorumluluklarını ihmal etme olasılığını arttıracaktır. Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanın işletmeye bağlılık davranışlarında çalışanın çalışma isteğini azaltan bir unsurdur. Turnley ve Feldman (2000), çalışmalarında yapmış olduğu analiz sonucunda psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçlarını; psikolojik sözleşme ihlalleri; çalışanın yerine getirilmeyen beklentileri, çalışanın iş tatminsizliği, isteksiz çalışan davranışları şeklinde ifade etmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere; psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda çalışanlar

işlerinden tatmin olmamaya; işinden tatmin olmayan çalışan ise zaman içerisinde işinden ve örgütünden soğumaya başlamaktadır.

Yapılan literatür çalışması sonucunda psikolojik sözleşme ihlali çalışmalarının örgütlerde yaşanan sinizmi araştırmak için yapılan çalışmalarla ortaya çıktığı ve örgütsel sinizmin birincil nedeninin psikolojik sözleşme ihlali olduğu görülmüştür. Araştırmalar (Robinson ve Morrison, 1995; Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998), psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel bağlılığın, iş tatmininin azalmasına ve sinizmin artmasına neden olduğunu göstermektedir. Çalışanların sinik olmaları, yani başka bir ifadeyle örgüte karşı olumsuz tutumlara sahip olmalarına ve bu durumun düşük çaba, düşük örgütsel vatandaşlık davranışı (Kickul, 2001) gibi davranışlara dönüşmesine yol açmaktadır. Bu noktadan hareketle, izleyen alt bölümde psikolojik sözleşmeyle ilişkili olduğu düşünülen sinik davranışı ele alınacaktır.

1. 2. SİNİZM

Felsefe ile ilişkili bir kavram olan sinizm; sosyoloji, psikoloji, politika ve yönetim bilimleri gibi farklı disiplinlerin üzerinde çalıştığı geniş boyutlu bir konudur. Sinizm, eski Yunan'da felsefe okulu, yaşam tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Sinizmin örgütsel davranış çalışmalarına girmesi ise 90'lı yıllarda olmuştur. Son yıllarda büyük şirket skandalları, güvensizlik, fırsatçı davranışlar, yanlış yönetimler ve mutsuz çalışanların daha çok görünür olmasıyla sinizm çalışmalarında artış olmuştur.

1.2. 1. Sinizm Kavramı

Sinizm, antik Yunan çağda olay, olgu, görüş, kavram ve kurumlara eleştirel bakan kişileri tanımlamak için kullanılırdı. O çağlardaki görüşe göre sinizm birey için bir seçimdi. Diğer bir deyişle insanlar sinik olmayı tercih ediyorlardı; sinizm, bazı insanlar için bir yaşam tarzıydı. Cevizci (2002: 610-611), siniklerin bazı özellikleri şöyle sıralamıştır:

- Sinik birey, erdemini kendi kendine yeten bir değer olduğunu, yaşamın temel ihtiyaç ve hazları karşısında kayıtsız kalmakla yetinmeyip, amaçlarına ancak hazdan kaçınmakla erişebileceğini düşünmektedir.
- Siniğe göre erdem, dünya nimetleri ve hazları karşısında bağımsız olmaktır.
- Sinik, her tür bağıllık karşısında özgür kalabilmek için, başkalarıyla bağlantı kurmamak gerektiğine inanmaktadır
- Sinik, karakter bağımsızlığını, dünya nimetlerinden uzak durma tavrını ve kendine yeter olmayı en yüksek ideal olarak değerlendirmektedir.
- Sinik, mutlu olmak için doğaya uygun olan seçimler yapmaktan başka çare olmadığını inanmaktadır.
- Sinik, kendi güçlerinin dışında hiçbir şey karşısında kaygılanmamayı, hiçbir şeye aldırış etmemeyi ilke edinmiştir.

Modern çağın sinizm anlayışı eski dönemlerin sinizm anlayışından uzaklaşmıştır. Sinizmin eski zamanlardaki pozitif anlamının yerini negatif bir anlam almıştır. Ayrıca, günümüzde bazı araştırmacılar sinizmin önceden iddia edildiği gibi bir seçim olmadığını, doğuştan gelen bir kişilik özelliği olduğunu kabul etmektedirler (Eaton, 2000; 7). Bu görüşü kabul eden yazarlar, sinizmin insan mizacının bir parçası olması sebebiyle zaman içinde değişmeyeceğini söylemektedirler.

Sinik bireylerin dar görüşlü, hayal kırıklığına uğramış (Kanter ve Mirvis, 1989), otoriteye, kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz (Bateman ve diğerleri, 1992) kişiler oldukları düşünülmektedir (Stanley ve diğerleri, 2005). Modern çağda tanımlanan sinik bireyler ile eski çağlarda tanımlananlar arasındaki ortak nokta umutsuzluktur (Andersson, 1996); siniklerin gelişim ve değişime ilişkin umutları yoktur (Delken, 2004: 12).

Oxford sözlüğü (Dean ve diğerleri, 1998: 342), sinik kişileri, “diğer insanların güdü ve davranışlarının iyiliğine ve içtenliğine inanmayan, iğneleme ve alaylarla bunu göstermeyi alışkanlık haline getiren, eleştiren, küçümseyen kişi” olarak tanımlamaktadır. Sinik bireyler ve sinizm ile ilgilenen yazarlar, bu kişilerin insanların benmerkezci olduklarına ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerine (Kanter, Mirvis, 1989: 1991), bencilliğin ve aldatmacılığın insan doğasının bir parçası olduğuna inanan bireyler olduklarını ileri sürmektedirler (Stanley ve diğerleri, 2005).

Abraham (2000)’a göre dünyanın; dürüst olmayan, entrikacı, ilgisiz, bencil, ve sosyal etkileşimden memnun olmayan insanlardan oluştuğunu düşünen, diğer insanlara karşı derin bir güvensizlik duyan kimselere ‘sinik’, bunu açıklamaya çalışan düşünceye de ‘sinizm’ denilmektedir. Sinizm; öfke, sıkıntı, utanç gibi olumsuz duygular ile ilişkili bir kavram olup derin bir güvensizlikle açıklanabilmektedir (Abraham, 2000: 269). Sinizm; “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olarak kabul edilmekte, modern yorumunda da, bireyin “kusur bulan”, “zor beğenen”, “eleştiren” biri olduğu görüşü etkili olmaktadır (Erdost ve diğerleri, 2007: 514). Sinik bireyler, kinayeli ifadeler kullanmakta, mizahı

“kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için kullandıkları ayrıcalıklı ve güçlü bir silah” olarak benimsemektedirler. Dean ve arkadaşları (1998) bu kişilerin örneğin iş arkadaşlarını “dramatik” ve “müstehcen” olarak konuşturdıkları karikatürler çizip bunları rahatça sergileyebileceklerini ileri sürmektedirler. Andersson (1996), sinizmi, bir kişiye, gruba ya da kuruma güvensizliği, olumsuz duyguyu ve hayal kırıklığını, hüsrani karakterize eden özel ve genel bir tutum (Naus, 2007: 16) olarak tanımlamıştır.

1. 2. 2. Sinizm Türleri

Andersson (1996), sinizmi iş ve çalışan sinizmi olarak ele almış ve incelemiştir. Dean ve arkadaşları (1998) ise sinizmle ilgili çalışmalarını örgütsel sinizm, çalışan sinizmi, iş ya da mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve toplumsal ya da kurumsal sinizm olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmışlardır. Delken (2004), aşağıdaki tabloda Dean ve arkadaşlarının sınıflandırmasının bir özetini vermiştir:

Tablo 2: Sinizm Türleri

| | Eylem | Hedef | Durum | Zaman |
|---------------------------|-----------------------------|--------------|-------------------|----------|
| Örgütsel Değişim Sinizmi | Hayalkırıklığı, Karamsarlık | Değişim | Başarısız Değişim | Değişken |
| Çalışan Sinizmi | Yıkıcılık, Hüsrani | Her şey | Olası Değişim | Değişken |
| Mesleki Sinizm | Ayrılma, Küçümseme | Müşteriler | Hizmet Örgütleri | Değişken |
| Kişilik Sinizmi | Yıkıcılık, Öfke | İnsan Doğası | | Değişmez |
| Toplumsal/Kurumsal Sinizm | Yabancılaşma, Umutsuzluk | Kurumlar | | Değişken |

Kaynak: Delken, N., (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* Unpublished master thesis, University of Maastricht, s. 15.

Çalışan sinizmi (Andersson ve Bateman, 1997), büyük işletmeler, işletmelerdeki üst yönetim ve işyerindeki diğer kişi ya da departmanlara yöneliktir. Çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan bir eşitlik, adalet ve tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlallerinde oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Mesleki sinizm, Abraham'a göre (2000), mesleğin veya işin içeriğine duyulan sinizmi anlatmaktadır. Kişide işe karşı bir kayıtsızlık, önem vermemezlik durumu vardır. İşten ayrılma, işi küçümseme tutumuyla kendini göstermektedir. Mesleki sinizmin en önemli nedeni, rol çatışmasıdır.

Kişilik sinizmi bazı araştırmacıların sinizmin doğuştan gelen bir kişilik özelliği olduğunu kabul etmesine dayanmaktadır. Bu kişilik özelliği bireyin öfke içinde olmasına ve çevresindekilere karşı yıkıcı davranmasına neden olmaktadır. Genel olarak, insan davranışları ile ilgili olumsuz algılardır (Eaton, 2000; Abraham, 2000).

Sinizme toplum ve kurumlar odağından bakan araştırmacılar ise, toplumsal/kurumsal sinizmi, insanların otoritelere, yönetimlere, kurum ve kuruluşlara duyduğu güvensizlik olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar (Kanter ve Mirvis, 1991) toplumsal/kurumsal sinizmi örgütsel sinizm türlerinden biri olarak ele almaktadırlar. Bu sinizm türünün oluşmasında psikolojik sözleşme ihlalleri önemli bir yer tutmakta; bu ihaller toplumsal/kurumsal sinizme sebep olmaktadır. Benzer şekilde başka bir araştırmacıda (Abraham, 2000), sinizmi bireylerin toplum ile arasındaki sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak sosyal ve toplumsal kurumlara yabancılaştıklarını ve onlara karşı olumsuz tutumlar geliştirdiklerini, bu tutumların kendini öfke ve yıkıcılık şeklinde gösterdiğini ileri sürmüştür.

Örgütsel sinizm ise sinizmin bir kişilik özelliği olmadığını ileri sürmektedir. Buna göre sinizm, bireyin örgütün politika ve uygulamalarından duyduğu rahatsızlık nedeniyle sergilediği tepkilerdir (FitzGerald, 2002: 20). Örgütlerdeki sinizm olgusuna; 1957 yılında C. Northcote Parkinson tarafından kaleme alınan "Parkinson Kanunu" ve 1971 yılında yayınlanan Laurence J. Peter'in "Peter İlkesi" isimli kitabı ile iş yaşamında oldukça popüler olan Scott Adams tarafından yaratılan Dribert karakteri mizahi yönden vurgu yapmaktadır (James, 2005).

1. 2. 2. 1.Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerini beklenti, atfetme, tutum, sosyal takas kuramları (James, 2005) ile sosyal motivasyon kuramı (Eaton, 2000) oluşturmaktadır. Beklenti kuramı (Wroom, 1964), belirli bir davranışı gösterme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, olumlu bir performans değerlendirme ile sonuçlanacağına inandıkları takdirde yüksek düzeyde gayret göstereceklerdir; olumlu performans değerlendirme prim, ücret artışı, terfi gibi örgütsel ödüllerle sonuçlanmalıdır. Beklenti teorisi, birçok çalışanın neden işlerinde motive olmadıklarını ve sadece asgari koşullara ulaşmak için gayret gösterdiklerini açıklamaktadır (Robinson, 2012: 225-226). Örgüt içinde karşılanmayan beklentiler, çalışanların sinik tutum içerisine girmesine neden olmaktadır. Atfetme ise bireylerin diğerlerinin veya kendilerinin davranışlarını açıklarken hangi mekanizmalara göre atıf yaptıklarını ortaya koymaya çalışan bir kuramdır. Atfetme kuramları içinde Weiner'in modeli örgütsel sinizmi açıklamada bir çerçeve oluşturmaktadır. Model, bireylerin bir görevi başarıp başaramadıklarına yüklenen nedenleri ve bunların sonuçlarıyla ilgilendi. İnsanlar, önce bir kimsenin başarılı olup olmadığını değerlendirir ve sonuca göre olumlu ya da olumsuz bir duygu geliştirirler. Daha sonra sergilenen eyleme bir neden yüklerler. Bu durum, gelecekteki eylemleri etkileyecek olan daha özgül duygular ve beklentiler oluşturur (Hogg ve Vaughan, 2007: 111-112). Örgütsel sinizmi anlamada diğer bir kuram da tutum kuramlarıdır. Tutumlar, bir bireye atfedilen ve onun sosyal bir obje konusunda bireylerde mevcut olan bilişsel, duygusal, davranışsal yanlar taşıyan eğilimdir. Tutumun yapısında yer alan üç ögeli model örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları için kuramsal bir çerçeve çizmiştir. Sosyal takas kuramı (Homans, 1961), sosyal davranışı, etkileşimin kişiye sağladığı ödül ile ona maliyeti arasında bir alışveriş olarak kavramsallaştırır (Kağıtçıbaşı, 2006).

Örgütsel sinizm örgütün bütünlükten, dürüstlükten yoksun olduğu inancı sonucunda oluşan bir tutumdur (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) ve otoriteye, kurumlara yönelik

olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtır (Bateman ve diğerleri, 1992). Abraham'a göre (2000) ise örgütsel sinizm, örgütsel değişim girişimlerinin başarısızlığında ortaya çıkan bir reaksiyon, gelecekle ilgili karamsar bir bakış açısının sonunda ortaya çıkan bir durumdur. Benzer şekilde (Reichers, ve diğerleri, 1997) örgütsel sinizmin örgütsel değişim girişimlerinin başarısız olmasına ve bunda yöneticilerin rolüne bağlamışlardır.

Örgütsel sinizm çalışmaları Kanter ve Mirvis'in 1989 yılında yaptıkları araştırma ile başlar. Bu çalışmada yazarlar, çalışanların %43'nün sinik tutum ve düşüncede oldukları, bulmuşlardır. Kanter ve Mirvis'in bu çalışmadan on yıl sonra yaptıkları başka bir çalışmada çalışanların %48'nin sinik tutum ve davranış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Reichers, ve arkadaşları (1997), çalışanların %53'nün sinik tutum içinde olduğunu görmüş, 2004 yılında Hochwarter ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada bu rakam %50'lere çıkmıştır. Tüm bu araştırmalar örgütlerde sinizmin gittikçe artan bir davranış eğilimi olduğunu göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bu çalışmaların benzer sonuçları Fransa, Almanya ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda da bulunmuştur (Brandes ve diğerleri; 2007).

Kanter ve Mirvis (1989)'e göre örgütsel yaşamda sinizmin bu denli yüksek olmasının örgütsel ve bireysel nedenleri vardır. Yazarlara göre, örgütsel nedenler; 20. Yüzyıl başlarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sosyo-politik ortam ile sanayileşmenin ilk dönemlerinde yaşanan işçi sömürüsü ve modern örgütlerin iş yaşamını iyileştirememesidir (Dean, ve diğerleri, 1998).

Kanter ve Mirvis (1991)'e göre, sinizmin ortaya çıkmasında üç bireysel neden vardır: Bunlardan ilki; bireylerin yüksek beklentilerine ve örgütlerin bu beklentileri karşılayamaması sonucunda yaşanan hayal kırıklığıdır. Yazarlara göre, gerçekçi olmayan bu yüksek beklentileri, medya özellikle televizyon ve reklamcılar besler. İkincisi, bireylerin kendisi ve diğer bireylerin yaşadığı deneyimlerin sonucunda uğradığı hayal kırıklıkları ve bunun sonucunda ortaya çıkan yenilgi duygusu. Başarısız vaatler bu duygu durumunu besler. Ve son olarak, başkaları tarafından kullanılmak ve aldatılmak ve sonucunda ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Politikacılar, iş adamları, bankalar,

borsacılar, sendikacılar, medya gibi sistemimin geneline yönelik bir hayal kırıklığı söz konusudur.

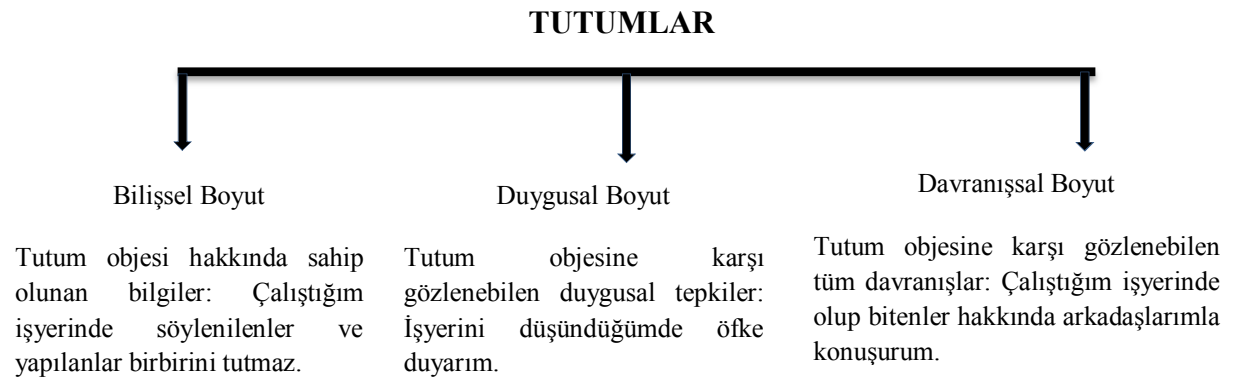
Bazı araştırmacılar da örgütlerde sinizmin bu denli yüksek olmasını işten çıkartmalara, üst ve ast arasındaki yüksek ücret farklılıklarına bağlamaktadırlar (Anderson ve Bateman, 1997). Ayrıca, yapılan çalışmalar sinizme neden olan diğer faktörler içinde; örgütsel değişim çabalarının (Reichers ve diğerleri, 1997; Wanous ve diğerleri, 2000), lider-üye etkileşiminin niteliğinin düşüklüğünün (Bommer ve diğerleri, 2005; Cole ve diğerleri, 2006; Davis ve Gardner, 2004) de etkili olduğunu göstermektedir. Abraham (2000; 269) ise sinizmin; psikolojik sözleşme ihlalleri, tükenmişlik, kişi-rol çatışması, çalışan-örgüt değerlerinin uyumsuzluğu ve kişinin doğuştan getirdiği mizacı ile ilişkili olabileceğini savunmuştur.

Kamu örgütlerinde sinizm görüldüğü ve yaşanan sinizmin türünün örgüt ve iş sinizmi olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar, karmaşık iş detayları, çalışma saatleri, çalışılan semtin bulunduğu yerin kamu kurumlarında çalışanlarda sinizme neden olduğunu söylemektedir. (Dean, 1998). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptıkları bir çalışma sonunda örgütlerde sinizmin ilgisizlik nedeni ile ortaya çıkan bir çalışan davranışı olduğunu belirtmişlerdir. Ve bu inançlar örgüt içerisinde deneyimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir bakıma çalışanlar örgüt içinde sinik olmayı öğrenmektedirler. Araştırmacılar, sinizmin örgüt içerisindeki sorunlara karşında ortaya çıkan korku, hayal kırıklığı, öfkenin sonucunda çalışanların kendilerini savunma biçimi olarak ortaya çıktığını söylemişlerdir. Örgütün çalışanlardan beklentilerinin artmasına karşın, çalışanların örgütten beklentileri sınırlı kalmış, bu durumda çalışanlar örgüt ya da işleri ile aralarına bir mesafe koyarak soyutlamışlardır. Buna göre, sinizmin çalışanların kendilerini korumak ve tüm bunlarla başa çıkmak için geliştirdikleri bir strateji olduğu söylenebilir. (Naus, 2007; Kanter ve Mirvis, 1991; Abraham, 2000). Örgütsel sinizm kavramı, bir çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumlar, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak, örgüte karşı eleştirel

davranışları ve aşağılayıcı negatif duyguları ifade etmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 345). Bu tanımlamaya göre sinizmin üç boyutu vardır;

- Örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç.
- Örgüte yönelik olumsuz bir duygu.
- Bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi.

Smith (1968: 102)'e göre tutum, "bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir. Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel öğeden oluşmaktadır.



Şekil 3: Tutumların Öğeleri. Kaynak: Kağıtçıbaşı, Ç., (2006). Yeni İnsan ve İnsanlar, *Evrin Yayınevi*, s. 105.

Bir nesneye karşı gösterilen örgütsel sinizmin ilk boyutu bilişsel boyuttur. Bilişsel boyutta örgütlerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır. Sinik tutuma sahip çalışanların örgütleri hakkında örgütsel ilkelere yoksunluk, örgüt uygulamalarını önemsememe, ciddiye almama, iş arkadaşlarına güvenmeme, iş arkadaşlarını samimiyet, dürüstlük gibi değerlerden uzak görme şeklinde düşüncelere sahip olduğu görülmektedir (Brandes, ve diğerleri, 1998; Dean ve diğerleri, 1998; 345-346).

Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu bir nesneye gösterilen duygusal tepkiler oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu çeşitli duyguların birleşiminden oluşur. Sinizm soğukkanlı bir karar değildir, güçlü duygusal tepkiler içerir. Sinik tutumların sınıflandırılmasında Izard (1977) her birini yumuşak ve sert şeklinde tanımladığı dokuz temel duygusal tepki belirlemiştir. Bunlar (Dean ve diğerleri, 1998; 346):

(1) İlgi-heyecan, (2) keyif-neşe, (3) sürpriz-şaşkınlık, (4) acı-keder, (5) kızgınlık-öfke, (6) tiksime-nefret, (7) saygısızlık-küçümseme, (8) korku-terör, (9) utanç-aşağılamadır.

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu ise çalışanların sözlü ya da sözsüz bir şekilde örgütleri hakkında birbirleriyle imalı bakışmaları, manalı gülümsemeleri, dalga geçmeleri, küçümseyici ifadeleri kullanmaları olup bunlar sinik tutumun davranışsal eğiliminin göstergeleridir. Çalışanlar sinik tutumlarını alaycı bir mizah ile sergileyebilirler. (Dean, ve diğerleri, 1998).

1. 2. 3. Örgütsel Sinizm İle İlgili Çalışmalar

Örgütsel sinizmi psikolojik sözleşme teorisi çerçevesinde ele alan bazı çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalara göre örgütsel sinizmin ortaya çıkışına neden olarak gösterilen olgulardan biri de psikolojik sözleşme ihlalleridir (Robinson ve Rousseau, 1994; Johnson ve O'Leary-Kelly 2003; Pugh ve diğerleri 2003, James, 2005).

James'in (2005), örgütsel sinizmi ele aldığı çalışmada, örgütsel sinizmin temel faktörleri ile örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve örgütsel sinizmin sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada, örgütsel sinizmin temel faktörleri; psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel politika algısı, algılanan örgütsel destek ile algılanan örgütsel adalet olarak belirlenirken örgütsel sinizmin ara değişkenleri; kontrol odağı ve örgütsel ruh şeklinde belirlenmiş ve çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, çalışan uyumsuzluğu, iş gerilimi, olumsuz iş davranışları örgütsel sinizmin sonuçları

olarak belirlenmiştir. arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmaya göre; örgütsel sinizmin; örgütsel adalet, örgütsel destek ve vatandaşlık davranışı arasında negatif; örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali ile pozitif ilişkiler bulmuştur.

Andersson ve Bateman (1997), örgütsel sinizm üzerinde yaptıkları çalışmalarında üst düzey yöneticilere verilen yüksek ücretler, ani işten çıkarılmaların örgütsel sinizme yol açtığını bulmuşlardır.

Abraham (2000), örgütsel sinizmin yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Örgütsel sinizmin beş farklı formunun her birini psikolojik sözleşme teorisi bağlamında ele alarak tanımlamış ve toplumsal, çalışan ve örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlallerinden; mesleki sinizmin tükenmişlik ve kişi-rol çatışmasından; kişisel sinizmin ise doğuştan gelen özellikten kaynaklandığını belirlemiştir. Çalışmaya göre, örgütsel sinizm yabancılaşma yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), banka sektöründe çalışanlarla yaptıkları psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve iş ile ilgili tutumlar arasındaki ilişkileri araştıran bir çalışmada; psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan sinizminin temel belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmaları sonucunda çalışanın, işverenin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği yönündeki algısı ile işverene yönelik sinizmi arasında pozitif ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Ayrıca bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine örgütsel sinizmin kısmen aracı olduğu ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanın duygusal tükenmişliği üzerindeki etkisine örgütsel sinizmin tamamen aracı olduğu bulunmuştur. Johnson ve O'Leary-Kelly, çalışmada hem psikolojik sözleşmelerin ve hem de sinik tutumların nedeninin karşılanmamış beklentiler olduğunu belirtmişlerdir.

Pugh ve arkadaşları (2003) psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmada araştırmacılar 214 eski çalışanın psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işe yeni giren çalışanlara ilişkin tutumları arasındaki ilişkileri

incelemişler ve örgütte sinizmin bilişsel boyutu ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca, bu çalışmada eski çalışanların daha önceki işlerinden ayrılmak zorunda kalan çalışanlar olması itibariyle bu çalışanların eski işyerindeki olumsuz deneyim sebebiyle yeni işyerinde böyle bir deneyimi olmayan çalışanlara göre daha fazla sinik tutum gösterdiği bulunmuştur. Birey eski çalıştığı işyerine yönelik sinik tutumunu, yeni çalışmaya başladığı işyerine de taşıyabilir. Bu durum eski örgütünde yaşadığı psikolojik sözleşme ihlali nedeniyle oluşan, güvensizlik ve kaygının sonucudur (Pugh ve diğerleri, 2003: 204).

Delken (2004), çağrı merkezinde çalışanlar ile yaptığı bir araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özelliklerin etkisi ele alınmıştır. Araştırma sonucunda; psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin etkisi olmadığı görülmüştür. Çalışmada, sadece bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tükeltürk ve arkadaşları (2009), psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Turizm sektöründe otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada örgütsel sinizm ve çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algı yanında bir kaç çalışmada da sinik tutuma, çalışanın lideri ile ilişkisi hakkındaki algısının da etkili olabileceği vurgulanmıştır. Diğer bir deyişle, birey yöneticisi ile ilişkisine ilişkin algısında, bu etkileşimin niteliğini düşük olarak değerlendirirse sinik tutum gösterme eğiliminde olmaktadır. (Bommer ve diğerleri, 2005; Cole ve diğerleri, 2006; Davis ve Gardner, 2004; Cohen ve diğerleri, 2001), çalışanların, örgüt içerisinde karşılaştıkları durumları ihlal olarak algıladıklarında, gösterdikleri tepkiler örgütün tüm uygulamalarına, politikalarına yönelebileceği gibi yöneticilerin adil olmayan davranışlarını gördüklerinde tepki sadece yöneticiye yönelebileceğini söylemişlerdir. Bunun göre, çalışanlar örgüt içerisinde etkileşimsel adaletin düşük olduğuna inandıklarında örgüte değil de, yöneticisine karşı olumsuz tutum içerisine girecektir. Bu sonuç çalışanların yöneticileri ile ilişkilerini

önemsediklerini ve o ilişkide bekledikleri kaliteyi bulamadıklarında bu hayal kırıklığını davranışları ile gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle bir sonraki alt bölümde lider-üye etkileşimi kavramı ele alınacaktır.

1. 3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider, çevresindeki kişilerin davranış ve tutumlarını etkileyen kişidir. Grup dinamiklerinin oluşmasında, grup içinde görev ve sorumlulukların dağılımında ve çalışanların bu dağılımın adil olup olmamasına ilişkin algısında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların bu değerlendirmesi her zaman tamamen gerçeklere dayalı olmayabilmekte, liderleri ile kurduklarını düşündükleri ilişkilerin kalitesine de bağlı olabilmektedir. Bu nedenle liderin kişiliğinin, çalışanlara karşı davranış tarzının çalışanların beklentileri ile uyumlu olması önemli görünmektedir. Literatürdeki pek çok liderlik teorileri liderden gruba doğru giden etkiyi esas almaktadır. Ancak, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, lider ile çalışanları arasındaki ilişkileri iki yönlü olarak ele almaktadır. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşimi, lider ve çalışanları arasındaki ikili ilişkileri analiz etmeye gayret etmektedir.

1.3. 1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider üye (izleyici) etkileşimi teorisi, lider ve çalışan arasında sosyal etkileşime bağlı olarak gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir. Bu modele göre, görevlerin yerine getirilmesinde lider ve çalışanlar arasında iki yönlü bir alışveriş ilişkisi bulunmaktadır (Wayne ve Green, 1993). Liderlik, sadece liderin üyelerini etkileme süreci değil, üyelerin de lideri etkilediği çift yönlü bir süreçtir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29). Nitekim bu bakış açısı ile yapılan çalışmalar astların davranış değişimleri ile karşı karşıya kalan bir yöneticinin, değişen şartlara uyarak davranışlarında değişikliğe yol açtığını göstermektedir (Crow ve diğerleri, 1972). Hollander'a (1985) göre, liderin kendisi de daha önce izleyici konumunda olmuştur. Ayrıca, koşullara bağlı olarak izleyici lider rolleri zaman zaman değişebilmektedir. Liderin her şeyi kendi başına yapması pek mümkün değildir. Nitekim yapamadığı ölçüde, izleyicilerinin yardımını istemekte ve onlara yetkilerini devretmektedir. Sonuç olarak liderliği mümkün kılan

şey, izleyicilerin lidere karşı davranışlarıdır; onların lidere lider muamelesi yapmaları, lideri lider kılmaktadır (Bilgin, 2003: 220-221).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderler ile takipçileri arasındaki sosyal etkileşimlere daha fazla eğilerek, iki kesim arasındaki takas ilişkilerinin niteliğinin (yani, saygı, güven ve hoşlanma gibi kaynakların takas edildiği ilişkiler) nasıl değişebileceğini açıklar (Hogg ve Vaughan, 2007).

Literatürde mevcut liderlik teorileri genel olarak liderlerin tüm astlarına benzer şekilde ve aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler (Liden ve Graen, 1980). Lider-üye etkileşimi teorisi, lider ile astları arasındaki ilişkilerin aynı olmadığı, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceğini öne sürmektedir. (Graen ve diğerleri, 1977). Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin astlarıyla aynı düzeyde etkileşime sahip olmadıklarını, liderin astlarını belirsizliğini koruyan bazı kriterlerle kategorilere ayırdığı bazı astlarına daha fazla önem verdiğini, daha yakın ilişki kurduğunu, buna karşın, bazılarıyla daha resmi ilişkiler kurduğu ve ilişkilerinde kalıcı bir şekilde geliştiğini ileri sürmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Literatürde mevcut liderlik teorileri liderden izleyicilerine doğru yönelen etkiyi temel almaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi ise, diğer liderlik teorilerinden farklı olarak üst ve astlar arasında karşılıklı çift yönlü bir takas ilişkisini savunur (Wayne ve Green, 1993). Graen ve Uhl-Bien (1995) liderliğin; oluşumunda lider, üye ve ilişkilerden oluşan üç unsur olduğunu belirtmektedirler. Ve lider-üye etkileşimi teorisi sadece lidere ya da astlara değil bu ikilinin arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Lider üye etkileşim teorisi; liderliğin astları ile arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak analiz eder. Bu durum liderinde aynı zamanda bir grup üyesi olduğu hatırlatır.

Lider-üye etkileşim teorisi ilk kez Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülmüştür. Bu model, önceleri lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım (Vertical Dyad Linkage Model) çerçevesinde ele almış, daha sonra lider-üye etkileşim teorisi (Leader-Member Exchange Theory -LMX)” adını

almıştır. Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik teorileri sınıflandırmasında modern yaklaşımlar içerisinde yer almaktadır. (Dansereau ve diğerleri, 1975).

Scandura ve diğerleri, (1986)'e göre lider üye etkileşimi teorisi, etkileşim içinde olan tarafları ve taraflar arasındaki birbirine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren; girdilerin karşılıklı paylaşımı ile meydana gelen ortak kültürü ve değer yaratan bileşenler ile bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi, lider ve üye arasında resmi ilişkinin ötesinde gerçekleşen, karşılıklı güven, saygı ve sadakat üzerine kurulu bir sosyal değişim ilişkisidir (İlgin, 2010). Lider üye etkileşiminin özünü, liderler ile izleyenlerin birbirlerine yönelik davranışları oluşturmaktadır.

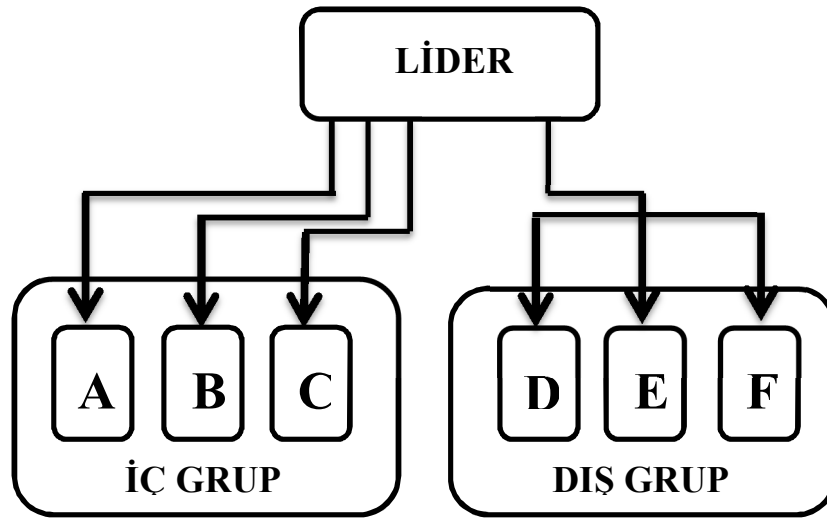
Genel olarak lider-üye etkileşim teorisini, diğer liderlik teorilerinden ayıran dört unsur vardır (Cevrioğlu, 2007):

- Öncelikle Lider-üye etkileşim teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Örgüte daha fazla katkı sağlayan ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını tanımlamaktadır.
- Lider-üye etkileşim teorisi ikili ilişkiler kavramını liderlik olayının parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.
- Lider-üye etkileşim teorisi dikkatimizi liderlikte iletişimin önemine yönlendirdiği için dikkate değerdir.
- Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili uygulamaların örgütsel sonuçlarla pozitif yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda çalışma vardır. Lider-üye ilişkisinin performans, örgüte bağlılık, yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yetki, adalet, kariyer gelişimi gibi birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Northouse, 1997; Dione, 2000).

Lider-üye etkileşimi teorisi, sosyal etkileşim teorisi ve rol teorisi üzerinden geliştirilmiştir (Liden ve Marslyn, 1998: 44). Sosyal etkileşim kuramı (Homans, 1961), faaliyetler, ilişkiler ve duyguların karşılıklı olarak birbirine bağımlı olduğunu varsaymaktadır. Böylece, bu üç değişkenin herhangi birindeki bir değişme, öbür

ikisinde de bir değişime yol açacaktır. İki ya da daha fazla kişi arasındaki etkileşme oranı yükseldikçe, bunların birbirine karşı duyguları daha olumlu olacaktır. Ya da tersine; duygular olumlu bir hal aldıkça, etkileşme oranı yükselecektir. Eğer iki insan etkileşimde bulunmuyorsa bunun bir sonucu olarak birbirinden nefret etmesi hali, onların uzun sürede etkileşmelerini mümkün olduğu kadar azaltacaktır. Bu kişiler devamlı olarak etkileşimde bulunmaya zorlanırlarsa, çoğu kez birbirlerinin iyi yanlarını görmekte sonunda artan etkileşme olumlu duygular doğurmaktadır (Schein, 1978). Buna göre örgüt, örgüt içinde yer alan insanların etkileşimde bulunmalarını ister ve buna zorlar. Bunun sonucunda tarafların birbirine ve örgüte karşı bazı duygular uyandırır. Lider ve üyeler arasındaki bu tür bir kavramsallaştırma, lider ve üyeler arasındaki ilişkiyi çözümlmeyi ve önceden kestirmeyi mümkün kılar.

Lider-üye etkileşim teorisinin temelindeki teorilerden biri de rol teorisidir (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Liden ve Marslyn, 1998: 44). Rol teorisi, sosyal davranışı, rollere, rol beklentilerine, gereklerine ve referans gruplarına göre açıklayan teoridir. Rol teorisi, davranışların açıklanmasında tutumlar, motivasyon, ve kişilik gibi bireysel etkenleri dikkate almaz; rol denilen ve belirli sosyal bağlamla ve belirli bir pozisyonla ilişkili davranış modellerine önem verir. Rol, örgütteki bir pozisyonu işgal eden çalışanın bu pozisyona bağlı olarak gerçekleşmesi gereken davranış kalıpları ile çalışanın nasıl davranması gerektiği ile ilgili beklentileridir (Bilgin, 2007). Örgüt içinde, başlangıçta roller belirsizken taraflar arasındaki etkileşim sonucunda roller belirginleşir (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Kahn ve diğerleri, (1955-1964) psikolojik gruplarla biçimsel grupların farklılığında önemli onanın rol kümesi olduğunu söylemiştir. Bir örgütsel rolü yerine getiren kişi, rolü yaparken örgüt içerisinde rolle ilişkileri bulunan üstler, astlar eşitler ve dışardakiler onun rol kümesini meydana getirir. Tüm örgüt, bir kısmı örgüt sınırlarını aşan, geçişmeli ve birbirine kenetlenmiş rol kümelerinden oluşan bir bütünlük oluşturur (Schein, 1978).



Şekil 4: Lider-Üye Etkileşim Teorisi Modeli Kaynak: Ergeneli, A., (2006). *Örgüt ve İnsan*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayını, s. 229.

Lider-üye etkileşim teorisi ilk başlarda dikey ikili bağlantı olarak adlandırılmıştı. Buna göre liderler astları ile farklı, özel ikili takas ilişkisi kurar. Lider ve izleyicisi arasındaki etkileşimin ilk aşamalarında, liderin izleyicilerini “grup içinde” veya “grup dışında” olarak sınıflandırdığını, ilişkilerin de zaman içinde değişmediğini varsaymaktadır (söz konusu ilişkiler için bakınız şekil 4). Lider, zaman baskısı nedeniyle, bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirmektedir. Lider, yakın ilişkide olduğu ‘iç grup’ üyelerine, daha fazla sorumluluk ve ödül verilmekte ayrıca daha fazla ilgi gösterilmektedir. Bu gruptaki üyeler liderin yakın bölgesinde çalışmaktadırlar. İç grup üyelerinin karar alma sürecine daha çok katılması sağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, liderler, bu gruptaki üyelerin rollerini yerine getirmelerinde özgürlük tanımakta, neredeyse bu grupta yer alan kişi gayri resmi olarak “güvenilir vekil” rolüne yükselmektedir. İç grup üyeler birçok açıdan kendilerine tanınan özgürlüklerinin (karar alma sürecine etki edebilme, açık iletişim, güvenilen ve dikkate değer bir üye olma) avantajlarından yararlanabilmektedirler. İç grup üyeler örgütün başarısı için gerekli zaman ve çaba göstermenin yanında daha fazla sorumluluk almaya istekli olmakta ve örgüte daha fazla bağlanmaktadırlar. Ancak, lider ile izleyenleri arasındaki ilişkinin sağlam bir şekilde kurulabilmesi için hem liderin hem de üyelerin ilişkiye yatırım

yapması gerekmektedir. İç grupların liderleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu da iç grubun lider ile ilişkilerinin kalitesini daha da arttırmaktadır. Diğer taraftan, grup dışı üyeler, liderin iç iletişim bölgesi dışında kalmakta, daha az ilgi görmekte ve daha seyrek ödüllendirilmekte, ayrıca resmi kural ve politikalar bu gruptakilere daha fazla uygulanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012; Krishnan 2005; Lunenburg 2010; Dienes ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987).

Grup dışında yer alan kişiler resmi istihdam sözleşmelerindeki dar sınırlar dâhilinde denetlenmektedir. Üye ve örgüt arasındaki otorite, taraflar arasında yapılan resmi sözleşme koşullarına dayanır. Lider, dış grup üyelerine gerekli desteği, önemi ve yardım bir görevini yerine getirecek ancak hiçbir zaman bu sınırın ötesine çıkmayacaktır. Gerçekte lider bu üyelerle sözleşmeye dayalı bir ilişki geliştirmekte, ‘kiralık eller’ olarak görülen bu kişiler gerçek bir liderlik tarzıyla yönetilmek yerine otoriteye dayalı olarak bir yönetim söz konusu olmaktadır. Bunun karşılığında dış grup üyeleri kendilerinden ne isteniyorsa onu yapacak, onlar da bunun ötesine geçememektedirler (Lunenburg 2010; Liden ve Maslyn 1998). Buna göre, lider ve üye arasındaki takas ilişkisinde lidere yakın olan asta değerli bir içgrup üyesi olarak davranılır, liderin uzağında olan diğer bir asta dış grup üyesi muamelesi yapılır. Liderin iç grubunda bulunanlar lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak kabul edilirken, dış grup içinde kalanlar ilişkinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak adlandırılmaktadırlar (Liden ve diğerleri, 1997).

Lider-üye etkileşim teorisinde ilk başlardaki dikey ikili bağlantı içgrup/dışgrup (Dansereau ve diğerleri, 1975) ayrımı ortadan kaldırılmış ve onun yerine ‘lider-üye etkileşim kuramı’ olarak yeniden adlandırılmıştır. Bunun altında yatan neden lider ve üye arasındaki takas ilişkisinin niteliğindeki sürekliliktir. Bu süreklilik çizgisi karşılıklı güven, saygı ve yükümlülüğe dayanan yüksek nitelikli ilişkilerden lider ve astları arasındaki resmi sözleşmesinin koşullarına dayanan düşük nitelikli ilişkilere uzanan aralıkta kendini gösterir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve diğerleri, 1997; Hogg ve Vaughan, 2007).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin her astına eşit davranmadığı, her bir astıyla farklı ilişki kurduğu ve bu ikili ilişkilerin düşükten–yükseğe doğru nitelendirilebileceği ileri sürmektedir. Yüksek nitelikli lider-üye etkileşimi ilişkileri astların lider tarafından gözetildiği ve dolayısıyla hem somut (örneğin; örgütsel kaynaklar, bir takım ayrıcalıklar), hem de soyut (örneğin; dürüstlük, güven) birçok değerli kaynağa sahip oldukları ilişkilidir. Burada lider ve üye arasındaki takaslar resmi iş sözleşmesinin ötesine geçer; yöneticiler astlara daha fazla özerklik ve sorumluluk verir, onları etkiler ve destekler. Yüksek nitelikli ilişkiler astları grubun ve liderin hedeflerini içselleştirmeye motive eder. Buna karşılık, düşük nitelikli lider-üye etkileşimi ilişkileri astların lider tarafından gözetilmediği ve çok az değerli kaynağın aktarıldığı ilişkilidir. Lider ve üye arasındaki takaslar iş sözleşmesinin hükümlerine göre gerçekleşir, lider astın gelişimini sağlamak ya da onu motive etmek için çok az çaba harcar. Astlar liderin hedeflerine uyum gösterirler, ancak bu hedeflere kendilerininmiş gibi sahip çıkmaları söz konusu değildir (Dansereau ve diğerleri, 1975; Hogg ve Vaughan, 2007).

1.3. 2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Öncülleri ve Boyutları

Liderin her bir çalışan ile ayrı ayrı kurduğu karmaşık ilişkiler, liderin hangi gruba kimleri nasıl seçtiği konusunda yapılan araştırmalar liderin ve izleyicileri seçiminde bir takım faktörlere işaret etmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili ilk çalışmalar lider ve izleyicileri arasındaki ilişkinin niteliğinin bireysel, grup ve örgütsel çıktılar üzerinde etkisini araştırırken, daha sonraki çalışmalar bu etkinin nasıl oluşabildiği düşüncesinden hareketle liderin özellikleri ve davranışları üzerinde durmuştur (Gerstner ve Day, 1997). Graen (1976) lider-üye etkileşimini taraflar arasında müzakere sonucunda geliştiğini söylemektedir. Gerstner ve Day ise bu müzakere sürecinde hangi faktörlerin etkili olduğu üzerinde durulması gerektiğini belirtirler. Aynı yazarlar, liderlerin üyelerin demografik özellikler, kişilik ve yeteneklerine bakmaksızın yüksek kalitede ilişkiler başlatabilirler. Bu durum liderin

karakteristikleri ile ilgilidir. Dienesch ve Liden, (1986) ise lider ve astın bireysel özelliklerinin ilk izlenimin oluşmasında önemli olduğunu kabul ederler.

Araştırmacılar, lider ve astları arasında, iki tarafta ilk izlenimlere dayanarak birbirleri hakkında hızlı bir yargıya varabildiklerini göstermektedir. Bu hızlı ilk izlenim yüksek nitelikli lider-üye etkileşiminin ortaya çıkmasına ve gelişmesine sebep olabilir. Olumlu ya da olumsuz davranış özellikleri de lider-üye etkileşiminde doğrudan etkiye sahiptir. Olumsuz davranış özellikleri ilişkinin niteliğinde bozulmaya neden olurken, olumlu davranış özellikleri ilişkinin kalitesini arttırır (Kunze ve Philips, 2011). Buna göre, olumlu duygular pozitif etkiye, olumsuz duygular kişisel ilişki ve etkileşimlerin negatif olmasına sebep olur. Ve bu durumun lider-üye etkileşimini zayıflatması beklenir. Lider ve üye arasındaki duygular, izlenimler sosyal etkileşimin ilk belirleyicisidir. Danserau ve arkadaşları (1975), lider ve üye arasındaki etkileşimin ilk görüşme ile başladığını liderin asta verdiği ilk görevle karşılıklı sosyal etkileşimlerin artmasıyla geliştiğini söylemişlerdir. Gerstner ve Day (1997) ise lider ve üye arasındaki karşılıklı beklentilerin ilk beş gün içerisinde oluştuğunu ve lider üye etkileşiminin niteliğinin altı ayda oluştuğunu belirtmişlerdir. Thibout ve Kelley (1959), başarılı sosyal ilişkilerin oluşumunda tarafların birbirine saygılı davranmalarından hareketle oluştuğunu savundular (Kunze ve Philips, 2011).

Lider ve astları arasındaki karşılıklı beklentiler lider üye etkileşiminde önemli olmaktadır. Lider ve ast arasındaki karşılıklı beklentilerin benzerliği, aralarındaki duygusal yakınlık, ve demografik özelliklerinin benzerliği, ve astın bu beklentileri karşılamak için göstereceği performansta lider-üye etkileşiminin niteliğinde belirleyicidir (Liden ve diğerleri, 1993).

Lider-üye etkileşiminde kendini gösteren ‘kendini gerçekleştiren kehanet’ (selffulfilling prophecy ya da pigmalion etkisi) lider üye etkileşiminin niteliğini belirleyebilmektedir (Wayne ve diğerleri, 1997). Kendini gerçekleştiren kehanet, beklentilerin tutum ve davranışı etkilemesi eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bir kimsenin beklentilerinin bir diğerinin davranışını kuvvetle etkilemesi, liderin beklentilerinin birey ve grup

performansı açısından önem taşımaktadır. Buna göre, liderin astlarından beklentileri, astların performansını büyük ölçüde etkiler. Etkili lider astların yerine getireceği yüksek beklentiler yaratma eğiliminde iken etkisiz lider bu tür beklentiler geliştiremez ve astların üretkenliğine zarar verirler. Astlar, genellikle, kendilerinden ne beklendiği kanısındaysalar, öyle davranırlar (Taylor ve diğerleri, 2003; Bilgin, 2007).

Liderin, astını nasıl seçtiği ile ilgili olarak yapılan çalışmalar lider ile astı arasındaki ilişkide yaş, ırk, cinsiyet, eğitim, gibi faktörlerde önemli rol oynadığını göstermektedir. Lider ve astı arasındaki benzerlikler ve taraflar arasında bir çekime yol açıp yakınlaşmalarında önemli olabilmektedir. Ayrıca, kişilik özellikler de liderin astı değerlendirmesinde belirleyici olabilmektedir (Liden ve diğerleri, 1993; Tsui ve O'Reilly, 1989).

Lider ve üye arasındaki ilişkinin boyutları konusunda literatürde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Lider-üye etkileşimini ile ilgili ilk çalışmalar lider-üye etkileşimini tek boyutta ele alırken son dönemdeki çalışmalar lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ileri sürmektedir. Literatürde genel kabul görmüş yaklaşım, Liden ve Maslyn (1998)'in lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesini; "katkı", "etki", "sadakat" ve "mesleki saygı" olarak dört boyutta geliştirdiği modeldir. Bu model Dienesch ve Liden'in (1986) "katkı", "etki", "sadakat" boyutlarından oluşan üç boyutlu modeline mesleki saygı boyutunun eklenmesiyle oluşturulmuştur (Davis ve Gardner, 2004: 459). Liden ve Maslyn, lider üye etkileşimi ilişkisinin, bu boyutlardan sadece bir boyutuna, iki boyutuna, üç boyutuna veya dört boyutun hepsine birden dayandırılabilceğini öne sürmektedirler. Onlara göre, boyutlar, lider üye etkileşiminin düzeyine ilave katkılar yaparlar ve boyutların hiçbiri lider-üye etkileşimi için gerekli bir şart değildir (Brower ve diğerleri, 2000: 235).

Birinci boyut olan katkı, lider ve izleyenin iş ile ilgili açık ya da örtük amaçları gerçekleştirmek için ortaya koyduğu aktivitelerin yönü, düzeyi ve kalitesidir (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Lider üyenin performansını olumlu değerlendirdiğinde, ona diğer üyelere göre örgütsel kaynakları daha fazla sunmaktadır. Bunun sonucunda üyenin

performansı artmakta ve lider-üye arasındaki ilişkinin niteliği de yükselmektedir (Liden ve Masly, 1998).

İkinci boyut sadakattir. Bu boyut lider ile üyenin birbirlerine ne derece sadık olduğuyula ilgilidir. Sadakat, bireylerin diğer kişiler karşısında birbirlerinin davranış ve özelliklerini desteklemeleridir. Sadakat, lider-üye etkileşiminin sağlanması ve devam ettirilmesinde önemli bir boyuttur (Liden ve Masly, 1998: 50-65). Liderler sadakat düzeyi yüksek astlarına sorumluluk ya da bağımsız karar alınmasını gerektiren görevleri vermektedirler (Dienesch ve Liden, 1986: 624).

Üçüncü boyut olan etki, lider ile üyenin iş ya da mesleki değerlerden bağımsız olarak kişisel çekicilikten kaynaklanan birbirlerine besledikleri hoşlanma duygusu olarak tanımlanır. Etki boyutu, lider-üyenin birbirlerine karşı hissettikleri duygusal yakınlığın derecesidir. (Liden ve Masly, 1998: 50-65). Lider-üye arasındaki duygusal yakınlık ikili arasındaki ilişkinin yönünü belirleyen önemli bir boyuttur. Lider-üye arasındaki bağlılık kişiler arası cazibeye dayanır ve taraflar arasındaki ilişkinin niteliğine etkiler (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

Dördüncü boyut mesleki saygı, lider-üyenin yaptıkları iş bağlamında örgüt içi ve dışında sahip olunan ünün algılanmasıdır. Liderin sahip olduğu uzmanlık gücüdür ve bu güç liderliğin önemli bir bileşenidir. Mesleki saygı, örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır. Bu algı, o kişiyle ilgili tarihsel deneyim, örgüt içinde veya dışındaki bireyler tarafından yapılan yorumlar, ödüller veya kişinin mesleki olarak takdir edilmesi gibi verilere dayanabilir. Bu şekilde, birlikte çalışmadan hatta o kişiyle tanışmadan önce bir mesleki saygı algısı geliştirebilirler (Liden ve Masly, 1998: 50-65; Dienesch ve Liden, 1986: 625).

1. 3. 3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisine İlişkin Çalışmalar

Araştırmalar gösteriyor ki, etkili liderlik liderlerin astlarıyla yüksek nitelikli lider-üye etkileşimlerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Çünkü bu kişiler astların iyiliğini ve iş performansını arttırmakta ve onların gruba sadakat ve minnet duygularıyla daha sıkı bir biçimde bağlanmalarına sebep olmaktadır. Araştırmalar, lider-üye etkileşimi ilişkilerinin; iş performansı, fiziksel-ruhsal iyilik haliyle, örgüte olan bağlılıkla, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ve çalışanın kariyer yaşamıyla olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu bulmuştur (Hogg ve Vaughan, 2007; Graen ve diğerleri, 1982; Scandura ve diğerleri, 1986; Pellegrini ve Scandura, 2006; Gerstner ve Day, 1997; Graen, 1976; Wayne ve diğerleri, 1997; Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve diğerleri, 1997; Dansereau ve diğerleri, 1975).

Çalışanın lideri ile ilişkisinin kalitesine ilişkin algısı onun işteki performansı, işe ve örgüte yönelik tutumu ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkinin beklediği düzeyde olmadığını düşünen birey, bu hayal kırıklığı sonucunda işe ve örgüte karşı çeşitli olumsuz tutumlar geliştirmektedir. Bunlardan biri de sinizmdir. Bazı araştırma sonuçları, çalışanların liderleri ile ilişkilerinin kalitesini düşük değerlendirdiklerinde sinizmin ortaya çıktığını belirlemişler, lider- üye etkileşiminin niteliğinin sinizmin örgütsel nedenlerinden biri olduğunu öne sürmüşlerdir (Bommer ve diğerleri, 2005; Cole ve diğerleri, 2006; Davis ve Gardner, 2004).

Literatürde, örgütsel sinizm ve liderlik bağlantısı kuran sınırlı sayıdaki çalışmalardan biri Davis ve Gardner'a (2004) aittir. Bu yazarlar yaptıkları çalışmada, doğruluk, dürüstlük, adalet ve samimiyetten yoksun davranışların benimsendiği örgütlerde ve lider-üye etkileşiminin düşük olduğunu ve bu durumlarda sinizmin söz konusu olduğunu belirlemişlerdir.

Bommer ve arkadaşları (2005), 372 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkileri

incelenmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak, çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi gibi demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada, çalışmaya katılan iş görenlerin %48'inin sinizm yaşadığı ifade edilmiştir. Bu sonuç dönüşümcü liderlikte de güçlü bir lider-üye ilişkisinin bulunması nedeniyle anlamlı görünmektedir.

Cole ve arkadaşları (2006), çalışanların algıladıkları yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık ile çalışan sinizmi üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda, örgütsel bir kriz durumunda çalışanların yaşadıkları olumlu ve olumsuz duyguların, algılanan yönetici desteği ve sinizm ile psikolojik dayanıklılık ve sinizm arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini bulmuşlardır. Kriz durumlarında yaşanan olumlu duygular çalışan sinizmini azaltırken, olumsuz duygular ise artırmaktadır. Bu sonuç, çalışanın kendini zorda hissettiği durumlarda amirinden destek aldığını düşündüğü zaman sinik olmamasını işaret etmesi bakımından önemlidir.

Birçok yazar, lider-üye etkileşiminde lider ile izleyenleri arasındaki ilişkide güvenin anahtar rol oynamakta olduğunu vurgulamaktadırlar (Yu ve Liang, 2004; Krishnan 2005; Lunenburg 2010; Dienes ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987). Diğer bir ifadeyle; çalışanların liderlerine güveniyor olmaları, onların liderleri ile ilişkilerinin kalitesini yüksek algılıyor olmalarına neden olmaktadır. Nitekim konu ile ilgili çalışmalarda ağırlıklı olarak güven konusunun araştırıldığı görülmektedir.

Araştırmalar, çalışanların güvende olduklarını ve desteklendiklerini düşündüklerinde örgütsel bağlılıklarının, performanslarının arttığı, güven ve desteğin bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu ortaya konulmuştur (Wech, 2002; Wayne ve Graen, 1993; Wayne ve diğerleri, 1997). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duyması; örgüte daha fazla bağlılık gösteren, iş doyumunu yüksek, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen ve işten ayrılma niyeti olmayan çalışanları akla getirmektedir (Graen, 1992; Chan ve diğerleri, 2012; Danserau ve diğerleri, 1975).

Bireyin, örgütten beklentilerinin karşılanmasına ilişkin algılarında örgütün temsilcisi olarak gördüğü lidere ilişkin algısı önemli bir yer tutmaktadır. İşte bu nokta bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çünkü psikolojik sözleşme ihlalini ele alan bazı araştırmacılar ihlal algısının, örgüt politikalarından kaynaklandığını vurgularken bazı araştırmacılar çalışanın yöneticilerini örgütün politikalarını uygulamakla görevli biri olarak düşündüklerini, bu nedenle de psikolojik sözleşme ihlali algıladıklarında bunu yönetici ile de ilişkilendirebileceklerini ileri sürmüşlerdir (Gilbert ve Tang, 1998). Nitekim Özgener ve diğerleri (2008: 54-57), çalışanın sinizmiyle yakından ilişkili olan psikolojik sözleşme ihlalinin, iş görenin işverene azalan güveni ve onunla ilişki kurmaktaki isteksizliği ile ilişkilidir olduğunu ifade etmişlerdir. İşveren işin sahibi olan kişiden ziyade işe alım sürecinde örgütü temsilen bulunan ve işi çalışana tebliğ eden kişi olarak algılanmaktadır. Literatür taraması sırasında lider-üye etkileşimi, sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkileri birlikte ele alan benzer bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmada Kunze ve Philips (2011), psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimini aracı değişken olarak incelemişlerdir. Ancak, bu çalışma farklı olarak sinizmi bir kişilik değişkeni olarak ele almıştır. Bu çalışmada özel ve kamu sektöründe çalışan 278 kişiden alınan verilerden, sinizm ile lider-üye etkileşimi arasında ilişki bulunamamış, lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme ihlali arasında ise zayıf bir ilişki bulunmuştur.

II. BÖLÜM

ALAN ÇALIŞMASI

Bu bölüm “yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. Yöntem başlığında araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinden, kullanılan ölçeklerden ve araştırmada kullanılan analizlerden bahsedilecektir. Bulgular başlığında çalışma kapsamında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçlarından bahsedilecektir. Son olarak da tartışma başlığında elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılacaktır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalinin sinik tutum eğilimleri üzerindeki etkisini incelemek; lider-üye etkileşiminin aracı rolünü test etmektir. Bu çalışmada, araştırma sorularını yanıtlamak ve hipotezleri test etmek için nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış; veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinden ve kullanılan ölçeklerden ve araştırmada kullanılan analizlerden bahsedilecektir.

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bir önceki bölümde ayrıntılarıyla verilen psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi yazını göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sözleşme ihlalinin sinik tutumlarını pozitif yönde, lider-üye etkileşimini negatif yönde tahmin edeceği düşünülmektedir. Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenirken, lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak ele alınmış; araştırma hipotezleri bu yönde geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Psikolojik sözleşme ihlali ile sinik tutumları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

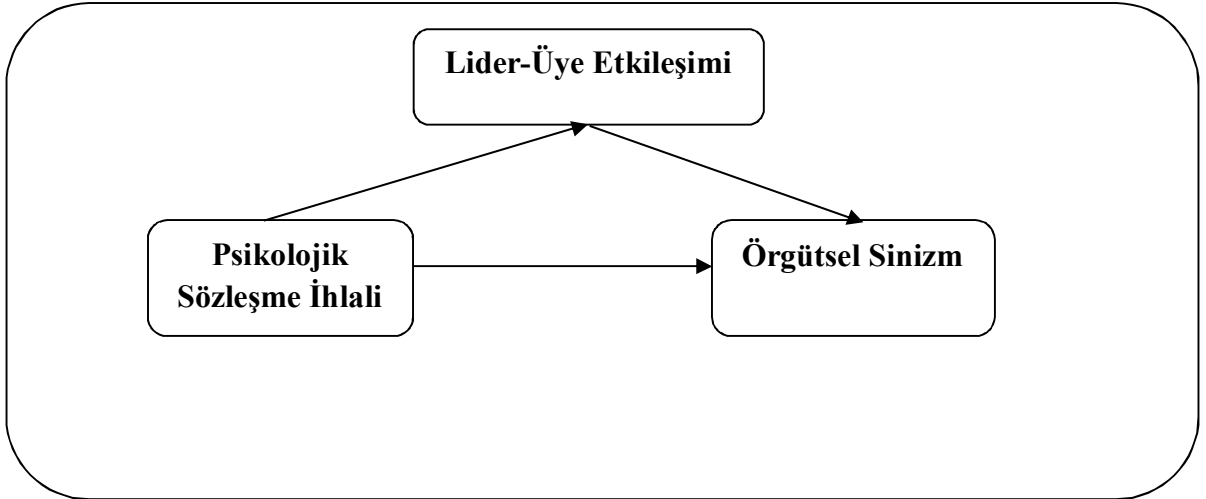
Hipotez 2: Psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Lider-üye etkileşimi ile sinik tutumları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Psikolojik sözleşme ihlali ile sinik tutumları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırılacak değişkenler ve aralarındaki ilişkiler şekilde gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi öncelikle psikolojik sözleşme ihlalinin sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin bir rolünün olup olmadığı araştırılacaktır.



Şekil 5: Araştırma Modeli

2.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, üç kamu üniversitesinin akademik ve idari personelleri oluşturmaktadır. Araştırma modelinin analizinde kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş örneklemden anket yöntemi ile toplanmıştır. 409 kişiye anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 311 tanesi doldurularak geri gönderilmiştir (geri dönüş oranı %76). Anket formlarından 311 anket formu incelendiğinde formların %20'sinden fazlasının doldurulmadığı; %14'ünden fazlasında da değişkenler arasında çoklu bağlantı bulunduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarının olumsuz etkilenmemesi için bu formlar analize dahil edilmemiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Böylece toplam katılımcı sayısı 209'a inmiştir. 209 kişinin %69'unu akademik personel %31'ini ise idari personel oluşturmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3: Çalışmaya Katılanların Demografik Özellikleri

| | Yüzde | Frekans |
|-----------------------------------|-------|---------|
| Cinsiyet | | |
| Kadın | 59 | 124 |
| Erkek | 41 | 85 |
| Medeni Hal | | |
| Evli | 56 | 116 |
| Bekar | 44 | 93 |
| Yaş | | |
| 18-25 | 8 | 17 |
| 26-35 | 68 | 142 |
| 36-45 | 15 | 31 |
| 46-55 | 8 | 16 |
| 56 veya üstü | 1 | 3 |
| Kurumdaki Çalışma Süreleri | | |
| 1-2 yıl | 23 | 48 |
| 3-5 yıl | 34 | 71 |
| 5 yıldan fazla | 43 | 90 |
| Kadronuz | | |
| Akademik Personel | 70 | 145 |
| İdari Personel | 30 | 64 |

Tablodan görüleceği üzere araştırmaya katılan 209 çalışanın %59'u (n=124) kadın, %41'i (n=85) erkektir. Katılımcıların yarısından fazlası evlidir (%56; n=116). Çalışanların %8'i (n=17) 18-25, %68'i (n=142) 26-35; %15'i (n=31) 36-45; %8'i (n=16) 46-55; %1'i (n=3) 56 yaş veya üstü grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla büyük çoğunluğu 26-35 yaş grubundan oluşmaktadır. Kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %23'ünün (n=48) 1-2 yıl, %34'ü (n=71) 3-5 yıl, %43'ü ise 5 yıldan uzun süredir aynı kuruluştaki çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların

kurumdaki kadroları incelendiğinde, büyük bir çoğunluğunun akademik personelden (%70; n=145), geri kalanının ise (%30; n=64) idari personelden oluştuğu görülmektedir.

2.5. KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışma kapsamında uygulanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde psikolojik sözleşme ihlali algısına ilişkin maddelere; ikinci bölümde çalışanların lider-üye etkileşim algı düzeylerini ölçen maddelere, üçüncü bölümde çalışanların sinik tutumlarını ölçen maddelere ve son bölümde ise katılımcıların özelliklerini belirlemek üzere demografik bilgilerle ilgili maddelere yer verilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin içeriklerine ve güvenilirlik katsayılarına ilişkin bilgilere detaylı bir şekilde yer verilecektir.

2.5.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıyı belirlemek için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen dokuz maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki ifadelerden bazıları; “katkıları karşılığında bana söz verilen her şey yerine getirilmedi”, “anlaşmamız gereği ben üstüme düşen her şeyi yaptığım halde işverenim pek çok sözünü tutmadı”, “işverenimin bana karşı davranışları beni hayal kırıklığına uğrattı” gibi maddeler kullanılmıştır.

Katılımcılardan bu maddeleri 1’den 5’e kadar uzanan (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiş, ölçek maddelerinin yapısı gereği yüksek puanlar çalışanların yüksek psikolojik sözleşme ihlali algısını yansıtmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali için güvenilirlik katsayısı hesaplandığında söz konusu değerlerin tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür (Cronbach’s alpha= .94).

2.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Çalışanların sinik tutumlarını belirlemek için Brandes, Dharwardkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Bu ölçek 14 maddeden oluşmakta ve ölçekte yer alan maddelerin örgütsel sinizmin 3 alt boyutunu (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) ölçtüğü varsayılmaktadır. Söz konusu ölçekte örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel 5 madde, duyuşsal 5 madde, davranışsal 4 madde ile ölçülmüştür.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyutunda; “çalıştığım işyerinde söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum, çalıştığım işyerinde çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir”, duyuşsal boyutunda; “çalıştığım işyerini düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar”, “kendimi işyerimin sloganları ve uygulamaları ile dalga geçerken bulurum”, davranışsal boyutunda; “arkadaşlarıma çalıştığım işyerinde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında yakınırım, çalıştığım işyerinden ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız” gibi ifadeler yer almaktadır.

Katılımcılardan bu maddeleri 1’den 5’e kadar uzanan (1: Tamamen katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiş, ölçek maddelerinin yapısı gereği yüksek puanların çalışanların daha yüksek sinik tutum gösterdiklerini yansıtmaktadır. Örgütsel sinizm için güvenilirlik katsayısı hesaplandığında söz konusu değerlerin tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür (Cronbach’s alpha= .94).

2.5.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider-üye etkileşimine ilişkin algılarını belirlemek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Bu ölçek 12 maddeden oluşmakta ve ölçekte yer alan maddelerin lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunu (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) ölçtüğü varsayılmaktadır. Söz konusu ölçekte lider-üye etkileşiminin alt boyutu olan etki 3 madde, sadakat 3 madde, katkı 3 madde ve mesleki saygı 3 madde kullanılarak ölçülmüştür.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından etki boyutunda; “birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü) bir insan olarak çok seviyorum”, “amirimle beraber çalışmak çok zevklidir”, sadakat boyutunda; “amirim yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni üstlerine/kendi amirine karşı savunur”, “işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrasam ya da üstüme gelinirse amirim beni onlara karşı savunur”, katkı boyutunda; “amirim için yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de yaparım”, “çalışma grubumun menfaati için normalde gerekli olandan daha fazla çaba göstermeye istekliyimdir”, mesleki saygı boyutunda ise “amirimin uzmanlık gerektiren becerilerine hayranımdır”, “amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yetkinliğine saygı duyarım” gibi ifadeler yer almaktadır.

Katılımcılardan bu maddeleri 1’den 5’e kadar uzanan (1: Tamamen katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiş, ölçek maddelerinin yapısı gereği yüksek puanların çalışanlarla liderleri arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksek olduğunu yansıtmaktadır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı hesaplandığında söz konusu değerlerin tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür (Cronbach’s alpha= .94).

2.5.4. Demografik Değişkenler

Ankete, ayrıca katılımcılardan cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, kurumda çalışma süreleri ve kadroları ile ilgili maddelere yanıt vermeleri istenmiştir.

2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZLER

Nicel araştırmalarda öncelikle, veri setinin incelenmesi ve analize uygun hale getirilmesi gerekir. Bu araştırma kapsamında toplanan veri seti analizlere başlamadan önce ön incelemeye tabi tutulmuştur.

2.6.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Tabachnick ve Fidell (2013), elde edilen sonuçların sağlıklı olması için, istatistiksel analizlere başlamadan önce veri setinin incelenmesini, olası sorunların ve hataların tespit edilmesini önermektedir. Bu araştırmada istatistiksel analizlere geçmeden önce veri setinin incelenmesi uygun görülmüş, ön inceleme kapsamında verilerin girişi ile ilgili hata olup olmadığı, veri setinde normal dağılımı bozan uç değerlerin (outlier) bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

Veri setinin ön incelenmesi Tabachnick ve Fidell (2013)'in önerdiği aşamalar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Ters kodlu maddeler için gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra, veri seti 4 aşamadan oluşan ön incelemeye tabi tutulmuş, bir sonraki bölümde bu aşamalar özetlenmiştir.

1.Aşama: Veri Setinin Doğruluğu

Veri setinde kodlama hatası olup olmadığı (örneğin; 1 olması gerekirken 5 kodlanması) minimum ve maksimum değerleri incelenerek belirlenmiştir. Minimum-maksimum değerler dışında, her ölçek maddesi için ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş, ortalamanın standart sapmadan küçük olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Veri setinin doğruluğunu tespit etmek amacıyla son olarak veri setinde “aykırı değer” (outlier) olup olmadığı incelenmiş, bunun içinde her değişken için “z” değeri hesaplanmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013), her hangi bir ölçek maddesi için z değerinin 3.29’den büyük ya da -3.29’den küçük olması durumunda, söz konusu cevabı veren katılımcının aykırı değer olabileceğini belirtmektedir.

2.Aşama: Eksik Veri Analizi

Bu aşamada veri setinde eksik veri olup olmadığı, eksik veri varsa bu durumun tesadüfi olup olmadığı incelenmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) verinin eksik olmasının arkasında yatan sebebin eksik verinin miktarından daha önemli olduğunu, verilerin tesadüfi olarak eksik olduğu ve toplam veri setinin %5’inden azını oluşturduğu durumlarda, maddeler için hesaplanan ortalama değer kullanılarak eksik verilerin tamamlanabileceğini ifade etmektedirler.

3.Aşama: Normallik Testi

Bu aşamada, ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre, bir ölçek maddesi ya da değişken için hesaplanan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri -3 ile +3 değerleri arasında ise, o madde ya da değişken normal dağılım göstermektedir.

4.Aşama: Çoklu Bağlantı Analizi

Bu aşamada veri setinde çok değişkenli aykırı değerlerin (multivariate outlier) bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Çok değişkenli aykırı değerleri tespit edebilmek için, regresyon analizi yapıp, her katılımcı için Mahalanobis Uzaklık değerleri hesaplanmış; bu değerlerin Ki kare tablosunda belirtilen kritik değerden büyük olup olmadığı incelenmiştir.

Veri setinin ön incelemesi tamamlandıktan sonra, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapıları, daha sonra da güvenilirlikleri incelenmiştir.

2.7. FAKTÖR ANALİZİ

Bu çalışmada, birden fazla boyutu olan değişkenler için güvenilirlik analizi yapılmadan önce, faktör analizi yapılarak boyutların gerçekten var olup olmadığı belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi ölçekleri belli bir teorik yapı göz önünde bulundurularak geliştirildiği ve hangi maddelerin hangi boyutlarla ilişkili olduğu önceden bilindiği için, bu ölçeklerin faktör yapıları “doğrulayıcı faktör analizi” (Confirmatory Factor Analysis) ile incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin oluşturulmasında belli bir teorinin kullanıldığı, dolayısıyla ölçek maddeleri ile boyutlar ve maddeler arasındaki ilişkiyi inceler (Şimşek, 2007; Hair ve diğerleri, 2007). Doğrulayıcı faktör analizlerinde ölçüm modelleri yeniden düzenlenirken “faktörlerin bağımsızlığı ilkesi” göz önünde bulundurulmuş, bir ölçek maddesinin birden fazla boyutla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olmasına izin verilmemiştir. Bir başka deyişle, bir ölçek maddesiyle diğer boyutlar arasında ve farklı boyutları ölçen maddelerin hata terimleri arasında ilişkiler öneren değişiklikler uygulanmamıştır.

Söz konusu ölçeklerin bir bütün olarak kabul edilebilir olup olmadığını belirlemek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri incelenmiştir. Literatürde uyum iyiliği istatistiklerinin değerlendirilmesinde, farklı kriterler kullanılmaktadır. Genel olarak, modelin ki kare değerinin istatistiksel olarak anlamsız bulunması Root mean square approximation (RMSEA) değerinin .08 değerinden küçük ve diğer uyum istatistiklerinin GFI (uyum iyilik istatistiği-goodness of fit index); CFI (comparative fit index-karşılaştırmalı iyilik istatistiği) .95'den büyük bulunması, modelde önerilen faktör yapısının geçerli olduğunun, modelin iyi bir model olduğunun işareti olarak kabul edilmektedir (McDonald ve Moon-Ho, 2002). Bu araştırmada sonuçların değerlendirilmesinde tutarlılık sağlamak amacıyla, Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilen kıstasların kullanılmasına karar verilmiş; bu kıstaslar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizleri için Uyum İndeksleri

| | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|-------------------------|------------------------|------------------------|
| CFI | .97≤CFI≤1 | .95≤CFI<.97 |
| NFI | .95≤NFI≤1 | .90≤NFI<.95 |
| GFI | .95≤GFI≤1 | .90≤GFI<.95 |
| RMSEA | 0≤RMSEA≤.05 | .05<RMSEA≤.08 |
| x²/df | 0≤x ² /df≤2 | 2<x ² /df≤3 |

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, 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*, 8(2), s. 52.

Modelde yer alan maddelerin tamamının ölçülmek istenilen kavramlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla ölçek maddeleri ile boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ve sinizm ölçeklerinin faktör yapıları “İççe Model Karşılaştırması” (Nested Model Comparison) yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

2.8. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Faktör analizleriyle değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra, güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Buradan hareketle güvenilirlik analizlerinde üç önemli faktör göz önünde bulundurulmuştur. Bu faktörler, *ölçek iç tutarlılık katsayısı* (Cronbach's alpha değeri), *madde-toplam korelasyonu*, ve *madde atılınca alpha değeri* sonuçlarıdır.

“Madde toplam korelasyon” değeri ölçekte yer alan her bir maddenin ölçeğin tamamına bulunduğu katkıyı ifade etmektedir. Bu çalışmada söz konusu maddelerin ölçeğe uyumunu belirlemek amacıyla Field (2009) tarafından önerilen. 30 kriteri kullanılmıştır. “Madde atılınca alpha değeri”, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısında (Cronbach's alpha) meydana gelecek olan artışı göstermektedir.

2.9. KORELASYON ANALİZİ

Bu çalışmada değişkenler arasında var olduğu tahmin edilen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi -1.00 ile +1.00 arasında bir değer vererek ifade etmekte kullanılmaktadır. Söz konusu bu değer -1.00 olması iki değişken arasında ters yönde mükemmel bir ilişki olduğunu; yani bir değişken artarken diğerinin azaldığını göstermektedir. Korelasyon değerinin +1.00 olması, iki değişken arasında aynı yönde mükemmel bir ilişki olduğunu; yani bir değişken artarken diğerinin de arttığını veya bir değişken azalırken diğerinin de azaldığını göstermektedir. Korelasyon değerinin 0 (sıfır) olması ise iki değişken arasında hiçbir ilişkinin

olmadığını göstermektedir (Field, 2009). Kısacası korelasyon değerindeki sayı ilişkinin gücünü, sayının önündeki işaret ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Bu çalışmada kullanılacak olan korelasyon analizi, değişkenlerin türüne göre belirlenmiş; Pearson korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır.

2.10. HİPOTEZ TESTİ

Araştırmada öne sürülen hipotezler “**hiyerarşik regresyon**” ve “**aracı regresyon analizleri**” (mediated analysis) ile incelenmiştir. Bu bölümde söz konusu analizlerden ve bu araştırmada nasıl kullanıldıklarından kısaca bahsedilmiştir.

Aracılık analizleri, Baron ve Kenny (1986)’nin önerdiği dört aşamalı yöntem uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemin birinci aşamasında tahmin edici değişkenin, sonuç değişkenini tahmin edip etmediği değerlendirilmektedir. Eğer tahmin edici değişken sonuç değişkeniyle ilişkili çıkarsa (regresyon katsayısı anlamlıysa), ikinci aşamaya geçilmektedir. İkinci aşamada, tahmin edici değişkenin aracı değişkenle ilişkisi incelenmekte, eğer iki değişken arasındaki ilişki anlamlı bulunursa, üçüncü aşamaya geçilmektedir. Üçüncü aşamada, aracı değişkenin sonuç değişkeni tahmin edip etmediği incelenmekte, bu inceleme yapılırken tahmin edici değişkenin etkisi kontrol altına alınmaktadır. Eğer aracı değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunursa, aracılık ilişkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Dördüncü aşama, aracılık ilişkisinin türünü belirlemek için (tam ya da kısmi aracılık) gerçekleştirilmektedir. Aracı değişkenin etkisi kontrol altına alındıktan sonra, tahmin edici değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız çıkarsa, tahmin edici değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisini tamamen aracı değişken aracılığıyla gerçekleştirdiği sonucuna varılmaktadır. Eğer tahmin edici değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkarsa, aracı değişkenin, değişkenler arasındaki ilişkiye kısmi aracılık yaptığı sonucuna varılmaktadır. Kısmi ya da tam aracılığın varlığı tespit edildikten sonra, Sobel testi (Sobel, 1982) yapılarak; bu testte hesap edilen “z” değerinin anlamlı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Elde

edilen “z” değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması, aracı ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yöntem başlığı altında araştırmanın katılımcılarına, araştırmada kullanılan ölçeklere ve analizlere yer verilmiştir. Bir sonraki başlıkta (bulgular) söz konusu analizlerin sonuçları detaylı bir Şekilde incelenecektir.

2.11. BULGULAR

Bu başlık altında, çalışma kapsamında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizler ve bu analizlerin sonuçlarından bahsedilecektir. Söz konusu analizlerin sonuçları verilmeden önce veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması aşamasında yapılan düzeltmelere yer verilmiştir. İkinci bölümde, psikolojik sözleşme ihlali, lider-ye etkileşimi ve sinizm leklerinin boyutlarının gerçekten var olup olmadığını belirlenmek amacıyla doğrulatory faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizleriyle değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra üçüncü bölümde, güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenlerin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği *lek iç tutarlılık katsayısı* (Cronbach's alpha değeri), *madde-toplam korelasyonu*, *madde atılınca alpha değeri* gibi çeşitli değerler incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada yer alan tahmin edici ve sonuç değişkenlerinin faktör yapıları ve gvenilirliklerinden bahsedildikten sonra dördüncü bölümde, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlayabilmek için Pearson korelasyon katsayıları incelenmiş ve son bölümde araştırma dahilinde kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla geliştirilen modeller regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

2.11.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Veri setinin ön incelemesi Tabacknick ve Fidell (2013)'in önerdiği aşamalar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Ters kodlu maddeler için gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra, veri seti 4 aşamadan oluşan ön incelemeye tabi tutulmuştur, bu bölümde bu aşamalarda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

İlk aşamada veri setinin doğruluğu incelenmiştir. Öncelikle her bir madde için kodlanan minimum ve maksimum değerler incelenerek veri setinde kodlama hatası olup olmadığı incelenmiş; yapılan incelemeler sonucunda, veri setinde beklenmedik değerler (örneğin; 5'li Likert tipi ölçekte, 6 değeri gibi) olmadığı tespit edilmiştir. Kodlama hataları incelendikten sonra her ölçek maddesi için ortalama ve standart sapma değerleri incelenerek, ortalamanın standart sapmadan daha küçük olduğu değişkenler olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ortalamanın standart sapmadan düşük olduğu hiçbir madde saptanamamıştır. Veri setinin doğruluğunu tespit etmek amacıyla son olarak her bir katılımcının verdiği cevapların “z” değerleri incelenmiş, hiçbir değişkende aykırı değer olmadığı saptanmıştır. Birinci aşamada veri setinin doğruluğu tespit edildikten sonra, ikinci aşamaya geçilmiştir.

İkinci aşamada veri setinde eksik veri olup olmadığı, varsa tesadüfi olup olmadığı incelenmiş ve Tabacknick ve Fidell (2013) tarafından önerilen kriterler göz önünde bulundurularak eksik veriler doldurulmuştur. Veri setindeki eksik veriler belirlendikten sonra ilk olarak eksik verinin niteliği araştırılmış ve yapılan incelemeler sonucunda verinin tamamen tesadüfi bir şekilde eksik olduğu saptanmıştır. Eksik veri miktarının Tabacknick ve Fidell (2013) tarafından belirtilen %5 kıstasından az olması sebebiyle bu çalışmada tespit edilen eksik verilerin doldurulmasında maddeler için hesaplanan ortalama değerlerin kullanılması uygun görülmüştür.

Üçüncü aşamada bir ölçek maddesi ya da değişken için hesaplanan basıklık ve çarpıklık değerleri incelenerek ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediği

değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda normal dağılıma aykırı basıklık ve çarpıklık değerlerinin bulunmadığı tespit edilmiş; dolayısıyla herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Son aşamada regresyon analizi yapıp, her bir katılımcı için Mahalanobis Uzaklık değerleri hesaplanmış; Mahalanobis değeri, kritik değerden büyük olan 43 (%14) katılımcı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının olumsuz etkilenmemesi için bu formlar analize dahil edilmemiştir (Tabacknick ve Fidell; 2013).

2.12. Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi değişkenlerinin, anket formunda yer alan maddelerle ölçülüp ölçülmediğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

2.12.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği için, dokuz soru ile gerçekleştirilen Doğrulayıcı faktör analizinin ilk uyum indeks değerleri (CFI=.79; NFI=.78; GFI=.68; RMSEA=.25; $\chi^2/df=14.92$) olarak bulunmuştur. Modifikasyon sonrası; 2 ile 3; 8 ile 9 numaralı maddelerin hata terimleri birbirine bağlanarak tekrar analiz yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre uyum indeks değerleri CFI=.91; NFI=.90; GFI=.85; RMSEA=.17; $\chi^2/df=7.10$ olarak bulunmuştur (Tablo 5). Schermelleh-Engel ve diğerlerinin (2003) önerdiği model uyum indeks değerleri göz önünde bulundurularak; yapılan incelemeler sonucunda NFI:.90 istenilen aralıkta bulunmuştur. Ayrıca, Hu ve Bentler (1999) çalışmalarında CFI değeri için, 0,90-0,95 aralığının kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Byrne (2001)'e göre çalışmaya devam edilebilmesi için bütün sonuçların

anlamli olması beklenmemelidir. Genel olarak testlerin uyum iyiliğine bakılmalı ve bu değerler ışığında karar verilmelidir. Model uyum iyiliği değerleri açısından, genel olarak kabul edilebilir uyum sergilemekte ve yapısal olarak uygun olduğuna yönelik kanıtlar sağlamaktadır.

Tablo 5: Tek Faktörlü Model Uyum İstatistikleri

| | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Uyum İstatistiği |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|
| CFI | $.97 \leq CFI \leq 1$ | $.95 \leq CFI < .97$ | .91 |
| NFI | $.95 \leq NFI \leq 1$ | $.90 \leq NFI < .95$ | .90 |
| GFI | $.95 \leq GFI \leq 1$ | $.90 \leq GFI < .95$ | .85 |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq .05$ | $.05 < RMSEA \leq .08$ | .17 |
| χ^2/df | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | 7.10 |

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karsılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (Uyum iyilik indeksi); RMSEA: Root Mean Square Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı)

Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sözleşme ihlali değişkeniyle ilgili hesaplamalarda dokuz maddenin kullanılmasının uygun olduğu kararına varılmıştır. Kavramlarla ölçek maddeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, modelde yer alan dokuz maddenin tamamının ölçülmek istenilen kavramlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (söz konusu ilişkiler için bakınız Tablo 6).

Tablo 6: Psikolojik Sözleşme İhlali için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analiz**Sonuçları**

| | (b) | Standart Hata | (β) | p |
|--|-------------|---------------|-------------|-----------------|
| <i>Psikolojik Sözleşme İhlali</i> | | | | |
| Madde 1 | .88 | .08 | .68 | <.001 |
| Madde 2 | .92 | .08 | .71 | <.001 |
| Madde 3 | .85 | .08 | .68 | <.001 |
| Madde 4 | .92 | .08 | .72 | <.001 |
| Madde 5 | 1.07 | .08 | .83 | <.001 |
| Madde 6 | 1.32 | .09 | .91 | <.001 |
| Madde 7 | 1.24 | .08 | .92 | <.001 |
| Madde 8 | 1.16 | .06 | .86 | <.001 |
| Madde 9 | 1.00 | .00 | .74 | <.001 |

Not: b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı

2.12.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi**Sonuçları**

Örgütsel sinizm ölçeği için, on dört soru ile gerçekleştirilen Doğrulayıcı faktör analizinin ilk uyum indeks değerleri (CFI=.92; NFI=.89; GFI=.85; RMSEA=.11; $\chi^2/df=3.57$) olarak bulunmuştur.

Modifikasyon sonrası; 12 ile 13; 8 ile 14 numaralı maddelerin hata terimleri birbirine bağlanarak tekrar analiz yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre uyum indeks değerleri CFI=.96; NFI=.93; GFI=.89; RMSEA=.08; $\chi^2/df=2.42$ olarak bulunmuştur (Tablo 7). Schermelleh-Engel vd. (2003)'in önerdiği model uyum indeks değerleri göz önünde bulundurularak; yapılan incelemeler sonucunda CFI=.96 (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve diğer değerlerin istenilen aralıklarda (RMSEA=.08; $\chi^2/df= 2.42$) bulunmasından dolayı modelin kabul edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 7: İkinci Düzey Faktör Analizi Model Uyum İstatistikleri

| | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Uyum İstatistiği |
|-------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| FI | .97≤CFI≤1 | .95≤CFI<.97 | .96 |
| NFI | .95≤NFI≤1 | .90≤NFI<.95 | .93 |
| GFI | .95≤GFI≤1 | .90≤GFI<.95 | .89 |
| RMSEA | 0≤RMSEA≤.05 | .05<RMSEA≤.08 | .08 |
| x²/df | 0≤x ² /df≤2 | 2<x ² /df≤3 | 2.42 |

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karsılastırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (Uyum iyilik indeksi); RMSEA: Root Mean Square Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı)

Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, sinizm değişkeniyle ilgili hesaplamalarda on dört maddenin kullanılmasının uygun olduğu kararına varılmıştır. Kavramlarla ölçek maddeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, modelde yer alan on dört maddenin tamamının ölçülmek istenilen kavramlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (söz konusu ilişkiler için bakınız Tablo 8).

Tablo 8: Örgütsel Sinizm için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

| | (b) | Standart. Hata | (β) | p |
|-----------------|------|----------------|-----|-------|
| <i>Sinizm</i> | | | | |
| Madde 1 | .93 | .05 | .85 | <.001 |
| Madde 2 | .90 | .04 | .87 | <.001 |
| Madde 3 | 1.00 | .00 | .89 | <.001 |
| Madde 4 | .90 | .05 | .83 | <.001 |
| Madde 5 | .99 | .04 | .90 | <.001 |
| Madde 6 | .98 | .04 | .95 | <.001 |
| Madde 7 | .96 | .04 | .94 | <.001 |
| Madde 8 | 1.05 | .04 | .96 | <.001 |
| Madde 9 | 1.00 | .00 | .90 | <.001 |
| Madde 10 | 1.59 | .16 | .86 | <.001 |
| Madde 11 | 1.33 | .14 | .80 | <.001 |
| Madde 12 | .75 | .08 | .50 | <.001 |
| Madde 13 | 1.00 | .00 | .62 | <.001 |
| Madde 14 | .74 | .06 | .69 | <.001 |

Not: b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı

2.12.3. Lider-Üye etkileşimi Ölçeği için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Lider-üye etkileşimi ölçeği için, on iki soru ile gerçekleştirilen Doğrulayıcı faktör analizinin ilk uyum indeks değerleri (CFI=.93; NFI=.91, GFI=.84; RMSEA=.11 ve son olarak $\chi^2/df=3.70$) olarak bulunmuştur. Modifikasyon sonrası; 6 ile 10; 4 ile 11 numaralı maddelerin hata terimleri birbirine bağlanarak tekrar analiz yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre uyum indeks değerleri (CFI=.96; NFI=.93; GFI=.90; RMSEA=.09; $\chi^2/df=2.67$ olarak bulunmuştur (Tablo 9).

Schermelleh-Engel vd. (2003)'in önerdiği model uyum indeks değerleri göz önünde bulundurularak; yapılan incelemeler sonucunda CFI=.96 (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve diğer değerlerin istenilen aralıklarda (NFI=.93; GFI=.90; $\chi^2/df= 2.67$) bulunmasından dolayı modelin kabul edilmesine karar verilmiştir. RMSEA değerinin ise. 10'dan küçük olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Browne ve Cudeck, 1993). RMSEA da diğer karşılaştırmalı uyum indekslerinde olduğu gibi, örneklem sayısına oldukça duyarlıdır (Hu ve Bentler; 1999).

Tablo 9: Tek Faktörlü Model Uyum İstatistikleri

| | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Uyum İstatistiği |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|
| CFI | .97≤CFI≤1 | .95≤CFI<.97 | .96 |
| NFI | .95≤NFI≤1 | .90≤NFI<.95 | .93 |
| GFI | .95≤GFI≤1 | .90≤GFI<.95 | .90 |
| RMSEA | 0≤RMSEA≤.05 | .05<RMSEA≤.08 | .09 |
| χ^2/df | 0≤ χ^2/df ≤2 | 2< χ^2/df ≤3 | 2.67 |

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (Uyum iyilik indeksi); RMSEA: Root Mean Square Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı)

Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, lider-üye etkileşimi değişkeniyle ilgili hesaplamalarda on iki maddenin kullanılmasının uygun olduğu kararına

varılmıştır. Kavramlarla ölçek maddeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, modelde yer alan on iki maddenin tamamının ölçülmek istenilen kavramlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (söz konusu ilişkiler için bakınız Tablo 10).

Tablo 10: Lider-üye etkileşimi için Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

| | (b) | Standart Hata | (β) | p |
|-----------------------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|
| <i>Lider-üye etkileşimi</i> | | | | |
| Madde 1 | 1.05 | .06 | .89 | <.001 |
| Madde 2 | .99 | .07 | .79 | <.001 |
| Madde 3 | .36 | .08 | .31 | <.001 |
| Madde 4 | 1.04 | .07 | .84 | <.001 |
| Madde 5 | .99 | .08 | .75 | <.001 |
| Madde 6 | .94 | .07 | .79 | <.001 |
| Madde 7 | .51 | .06 | .54 | <.001 |
| Madde 8 | 1.05 | .06 | .88 | <.001 |
| Madde 9 | 1.15 | .07 | .89 | <.001 |
| Madde 10 | .96 | .06 | .84 | <.001 |
| Madde 11 | 1.11 | .07 | .86 | <.001 |
| Madde 12 | 1.00 | .00 | .81 | <.001 |

Not: b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı

2.13. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Faktör analizleriyle değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra, güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bütün güvenilirlik analizlerinde üç önemli faktör göz önünde bulundurulmuştur. Bu faktörler, *ölçek iç tutarlılık katsayısı* (Cronbach's alpha değeri), *madde-toplam korelasyonu* ve *madde atılınca alpha değeri* sonuçlarıdır.

2.13.1. Psikolojik Sözleşme İhlali: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanarak, bu değişkenin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Dokuz maddeden oluşan psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine güvenilirlik analizi uygulandığında, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Cronbach's alpha = .94). Maddelerin, ölçeğin tamamıyla olan korelasyonlarının yüksek olması psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin bu maddeler tarafından tutarlı bir biçimde ölçüldüğünün göstergesidir.

Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alınarak çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarına ilişkin değerlendirmelerinin söz konusu 9 maddenin ortalamaları alınarak hesaplanmasına karar verilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali değişkeni için uygulanan güvenilirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 11) verilmiştir.

Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali için Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

| Maddeler | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Madde Atılınca Ölçek Ortalaması |
|--|---|--|
| İşe alınırken bana verilmiş olan sözlerin neredeyse hepsi yerine getirildi. | .72 | .93 |
| İşe alındığım zaman bana verilmiş sözlerin gerçekleşmesi için işverenimin uğraştığını düşünüyorum. | .77 | .93 |
| Şimdiye kadar işverenim bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için olağanüstü gayret gösterdi. | .73 | .93 |
| Katkılarımın karşılığında bana söz verilen her şey yerine getirilmedi. | .69 | .94 |
| Anlaşmamız gereği ben üstüme düşen her şeyi yaptığım halde işverenim pek çok sözünü tutmadı. | .81 | .93 |
| İşyerimin bana karşı davranışları beni hayal kırıklığına uğrattı. | .85 | .93 |
| İşyerimle aramdaki sözleşmenin ihlal edildiğini hissediyorum. | .85 | .93 |
| İşyerim tarafından ihanete uğratılmış hissediyorum. | .82 | .93 |
| İşyerime karşı büyük öfke duyuyorum. | .71 | .94 |

2.13.2. Sinizm: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra, sinizm ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanarak, bu değişkenin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. On dört maddeden oluşan sinizm ölçeğine güvenilirlik analizi uygulandığında, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Cronbach's alpha = .94). Maddelerin, ölçeğin tamamıyla olan korelasyonlarının yüksek olması psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin bu maddeler tarafından tutarlı bir biçimde ölçüldüğünün göstergesidir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda sinizm leğinin on dört maddeyle tutarlı bir biçimde ölçüldüğü sonucuna varılmış ve madde çıkartılma gereği duyulmamıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alınarak çalışanların sinik tutumlarına ilişkin değerlendirmelerinin söz konusu 14 maddenin ortalamaları alınarak hesaplanmasına karar verilmiştir. Sinizm değişkeni için uygulanan güvenilirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 12) verilmiştir.

Tablo 12: Sinizm için Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

| Maddeler | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Madde Atılınca Ölçek Ortalaması |
|---|---|--|
| Çalıştığım işyerinde, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | .70 | .94 |
| Çalıştığım işyerinin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır. | .74 | .93 |
| Çalıştığım işyerinde, bir şeyin yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | .74 | .93 |
| Çalıştığım işyerinde, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | .73 | .93 |
| Çalıştığım işyerinde, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | .78 | .93 |
| Çalıştığım işyerini düşündükçe sinirlenirim. | .82 | .93 |
| Çalıştığım işyerini düşündükçe çileden çıkıyorum. | .78 | .93 |
| Çalıştığım işyerini düşündükçe gerilirim. | .80 | .93 |
| Çalıştığım işyerini düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar. | .80 | .93 |
| Arkadaşlarıma çalıştığım işyerinde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında yakınıyorum. | .72 | .93 |
| Çalıştığım işyerinden ve çalışanlarımdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız. | .67 | .94 |
| Başkalarıyla, çalıştığım işyerindeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | .44 | .94 |
| Başkalarıyla, çalıştığım işyerindeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | .56 | .94 |
| Kendimi işyerimin sloganları ve uygulamaları ile dalga geçerken bulurum. | .65 | .94 |

2.13.3. Lider-üye etkileşimi: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra, lider-üye etkileşim ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanarak, bu değişkenin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. On iki maddeden oluşan lider-üye etkileşim ölçeğine güvenilirlik analizi uygulandığında, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Cronbach's alpha = .94).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeğinin on iki maddeyle tutarlı bir biçimde ölçüldüğü sonucuna varılmış ve madde çıkartılma gereği duyulmamıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alınarak çalışanların liderleri ile etkileşimlerine ilişkin değerlendirmelerinin söz konusu 12 maddenin ortalamaları alınarak hesaplanmasına karar verilmiştir. Lider-üye etkileşimi değişkeni için uygulanan güvenilirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 13) verilmiştir.

Tablo 13: Lider-üye Etkileşimi için Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

| Maddeler | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Madde Atılınca Ölçek Ortalama ması |
|---|---|---|
| Birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü), bir insan olarak çok seviyorum. | .86 | .93 |
| Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerine/kendi amirine karşı savunur. | .77 | .94 |
| Amirim için yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de yaparım. | .31 | .95 |
| Amirimın işle ilgili bilgisinden çok etkilenirim. | .81 | .94 |
| Amirim arkadaşım olmasını isteyeceğim türden biridir. | .73 | .94 |
| İşyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelinirse amirim beni onlara karşı savunur. | .80 | .94 |
| Çalışma grubumun menfaati için normalde gerekli olandan daha fazla çaba göstermeye istekliyimdir. | .53 | .94 |
| Amirimın işi hakkındaki bilgisine ve yetkinliğine saygı duyarım. | .85 | .94 |
| Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir. | .86 | .93 |
| İstemedemden bir hata yaparsam, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur. | .84 | .94 |
| Amirimın uzmanlık gerektiren becerilerine hayranımdır. | .83 | .94 |
| Amirimın adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam. | .79 | .94 |

2.14. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen katsayılar için “**hiyerarşik regresyon**” ve “**aracı regresyon analizleri**” gerçekleştirilmiştir.

2.14.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde, bağımsız (sinizm) ve bağımlı (psikolojik sözleşme ihlali ve lider-üye etkileşimi) değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenlerin tamamı Likert tipi değerlendirme skalasıyla ölçüldüğünden, Pearson korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Bağımlı değişkenler ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri gösteren tablo (Tablo 14) aşağıda verilmiştir.

Tablo 14: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|------|--------|--------|------|
| 1.Cinsiyet | 1.00 | -.02 | .08 | -.00 |
| 2.Psikolojik Sözleşme İhlali | | 1.00 | | |
| 3. Lider-üye etkileşimi | | -.56** | 1.00 | |
| 4.Sinizm | | .69** | -.52** | 1.00 |
| Ort | | 2.70 | 3.45 | 2.88 |
| SS | | .86 | .91 | .83 |

**p<.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ile sinizm, psikolojik sözleşme ile lider-üye etkileşimi, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r = .69$, $p < .01$), psikolojik sözleşme ile lider üye etkileşimi arasında güçlü, anlamlı ve negatif yönlü ilişki ($r = -.56$,

$p<.01$), lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasında güçlü, anlamlı ve negatif yönlü ilişki ($r= -.52$, $p<.01$) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, cinsiyet ile psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

2.15. HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Bu bölümde araştırmada öne sürülen hipotezler hiyerarşik ve aracı regresyon analizleri ile incelenmiş, elde edilen sonuçlardan kısaca bahsedilmiştir.

2.15.1. Aracılık Analizi: Lider-üye etkileşiminin, Psikolojik sözleşme İhlali – Örgütsel Sinizm İlişkisine Etkisi

Aracılık analizi, dört aşama gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiş, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta= .69$; $p<0.01$). İkinci aşamada psikolojik sözleşme ihlalinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinde anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta= -.56$; $p<0.01$). Üçüncü aşamada, psikolojik sözleşme ihlalinin etkisi kontrol altına alındıktan sonra, lider üye etkileşiminin örgütsel sinizmi tahmin edip etmediğine bakılmış, lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta= -.20$; $p<0.05$). Psikolojik sözleşme ihlalinin etkisi kontrol altına alındıktan sonra bile lider üye etkileşiminin örgütsel sinizmi etkilemesi lider-üye etkileşimi değişkeninin, psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Aracılığın türünü belirlemek için dördüncü aşamada lider-üye etkileşimi kontrol altına alınıp psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş; bu etki anlamlı bulunmuş; ancak beta değeri birinci aşamadaki değerden daha düşük bulunmuştur ($\beta=.58$; $p<0.01$). Bu durum lider-üye etkileşiminin psikolojik

sözleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda (Tablo 15) gösterilmiştir.

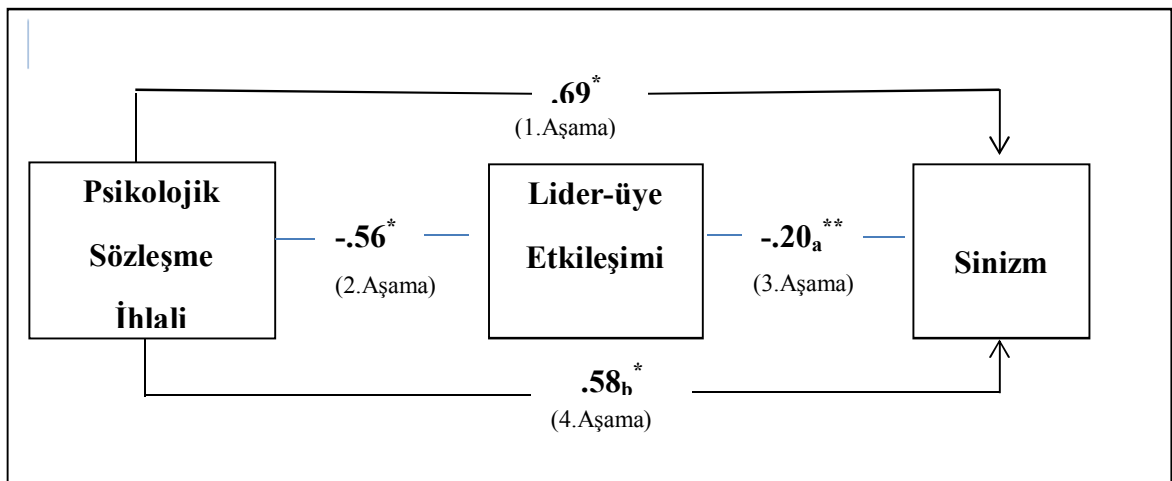
Tablo 15: Aracı Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | Beta | t | p | R | R ² | F |
|----------------------------|----------------------|-------|--------|------|------|----------------|---------|
| Psikolojik Sözleşme İhlali | Sinizm | ,697 | 13,990 | ,000 | ,697 | ,486 | 195,715 |
| Psikolojik Sözleşme İhlali | Lider-üye Etkileşimi | -,561 | -9,761 | ,000 | ,561 | ,315 | 95,275 |
| Lider-üye Etkileşimi | Sinizm | -,201 | -3,417 | ,001 | ,717 | ,514 | 108,744 |
| Psikolojik Sözleşme İhlali | Sinizm | ,584 | 9,953 | ,000 | ,717 | ,514 | 108,744 |
| Lider-üye Etkileşimi | Sinizm | -,529 | -8,964 | ,000 | ,529 | ,280 | 80,352 |

**p<.01

Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z= 3.23$, $p < .01$). Bir başka deyişle, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları, lider-üye etkileşiminin kalitesini etkilemekte, lider-üye etkileşiminin kalitesi de çalışanların sinik tutumlarını etkilemektedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer alan şekil (Şekil 6) ile görselleştirilmiştir.

Şekil 6: Lider-Üye Etkileşiminin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm İlişkisine Etkisi



Not: Şekilde yer alan sayı standardize edilmiş regresyon katsayısını (β) göstermektedir.*: standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. **: standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir

a=Psikolojik sözleşme ihlali algısının etkisi kontrol altına alınmıştır, b= Lider-üye etkileşiminin etkisi kontrol altına alınmıştır.

2.16. ARAŞTIRMANIN TEST EDİLMİŞ HİPOTEZLERİ VE HİPOTEZLERİN SONUÇLARI

Tablo 16: Hipotez Sonuçları

| | Geliştirilen Hipotezler | KABUL | RED |
|-----------|---|-------|-----|
| H1 | Psikolojik sözleşme ihlali ile sinik tutumları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. | ✓ | |
| H2 | Psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. | ✓ | |
| H3 | Lider-üye etkileşimi ile sinik tutumları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. | ✓ | |
| H4 | Psikolojik sözleşme ihlali ile sinik tutumları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır. | ✓ | |

Tablo 16’de görülen sonuçlar ışığında;

H1: Psikolojik sözleşme ihlali ile sinik tutumları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali sinik tutumlarının anlamlı bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=;p=$). Hipotez 1 desteklenmektedir.

H2: Psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı lider-üye etkileşiminin olumsuz yönde, anlamlı bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez 2 desteklenmektedir.

H3: Lider-üye etkileşimi ile sinik tutumları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kalitesinin sinik tutumlarının olumsuz yönde, anlamlı bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez 3 desteklenmiştir.

H4: Psikolojik sözleşme ihlali ile sinik tutumları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında doğrudan ilişki olmakla birlikte, lider-üye etkileşimi göz önünde bulundurulduğunda, lider-üye etkileşimi aracılığıyla psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi azalmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Bu sonuç, lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Hipotez 4 desteklenmiştir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin bir rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi konusunu birlikte ele alıp inceleyen benzer kurguda başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasında yapılan ikili çalışmalar mevcuttur. Yine aynı şekilde literatürde psikolojik sözleşme ihlali ile liderlik çalışmaları bulunmaktadır. Ancak, psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ele alan sadece bir çalışmaya rastlanmıştır. Literatürde, örgütsel sinizm ve liderlik çalışmaları mevcutken örgütsel sinizmi lider-üye etkileşimi bağlamında ele alan sadece bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmada, literatürdeki bu bulgulara dayanarak oluşturulan model çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlayarak literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu amaçla toplanan veriler değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan iş görenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ile örgüte karşı sinik tutumları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde bu konuda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarla uyumludur (Pugh ve diğerleri, 2003; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Delken, 2004; James, 2005; Tükeltürk ve diğerleri, 2009). Buna göre, çalışanlar örgüt tarafından verildiğine inandıkları sözlerin tutulmadığını düşündüklerinde sinik davranış eğiliminde bulunmaktadırlar. Bu sonuç, psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanların sinizminin temel belirleyicisi olduğunu iddia eden yazarları doğrulamaktadır. Buna göre, çalışanlar örgütlerinde kendilerine verilmiş olduğunu düşündükleri bazı sözlerin beledikleri gibi karşılanmadığını hissettiklerinde hayal kırıklığına uğramakta örgüte karşı öfke duymakta, örgütü küçük görme ve beğenmeme eğiliminde olmakta, örgüte karşı güvensizlik duyarak kötümser olmakta, verilen hiçbir sözün tutulmayacağına ilişkin inanç geliştirmektedirler.

Çalışmadan elde edilen bu sonuca göre, çalışanların örgütün kendilerine verilen bazı sözler olduğuna ve bu sözlerin ihlal edildiğine yönelik bir algıları olduğunu göstermektedir. Örgüt ve çalışan birbirlerinden bazı şeyler beklemektedir, bunları karşılıklı olarak yerine getirmeye sözleşmişlerdir. Bu sözleşme bazen yazılı bir sözleşme halini alır, bazen de yazılı olmasa bile ‘örtük’ olarak böyle bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir. Psikolojik sözleşmeler, yazılı olmasa da çalışan davranışı üzerinde güçlü bir etkiye neden olur. Psikolojik sözleşmeler; geçmiş deneyimler, duyular, gözlemler, sosyal normlar ve ilişkilere bağlı olarak oluşmaktadır. Bütün bunlar psikolojik sözleşmelerin her örgütte olduğu anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşmede taraflar birbirine bağımlıdır. Aslında, örgütler ve çalışanlar bu bağımlılığı ilişkinin devam etmesi adına isterler. Bu nedenle örgütlerdeki psikolojik sözleşmeleri ortadan kaldırmak mümkün değildir. Örgüt ve çalışanlar arasında yapılan resmi sözleşmelerde her şey masada konuşulmaz. Bu durum taraflar arasındaki ilişkide bir takım boşluklar yaratır. Gerçekte, örgüt ve çalışanlar bu boşluklarda karşılıklı beklentilerini gerçekleştirmek adına rahat hareket ederler. Örgütler, yasal bağlayıcılığı olan sözleşmelerde çalışanlarına yaptıramayacakları bazı beklentileri, ya da bekledikleri extra katkıları psikolojik sözleşmeler ile sağlarlar. Benzer şekilde, çalışanlarda örgütte resmi sözleşmelerle ulaşamayacakları birçok değerli örgütsel kaynağa bu şekilde sahip olurlar.

Bu ilişkide sorun karşılıklı beklentilerin uyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlalleridir. Psikolojik sözleşmeler, örgüt ile çalışan arasında bir bağıdır. Önemli olan bu bağı olgun bir şekilde yönetmektir. Örgütlerin psikolojik sözleşmeleri dikkatlice ele alıp, sonuçlarının yıkıcılığını göz önünde bulundurup psikolojik sözleşmelerin oluşma sürecini planlı yönetmeleri gerekir. Örgütler, işe alım sürecinde karşılıklı yükümlülükleri iyi tanımlamalı, örgüt temsilcilerinin ve adayların farklı bilişsel yapıya sahip oldukları göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, kültürel farklılıklarda, farklı bilişsel şemalar yaracağından yükümlülükler tanımlanırken göz önünde bulundurulmalıdır. Bundan başka, tanımlanan yükümlülükler karmaşık, belirsiz olmamalıdır. Bunun yanında çalışan ve örgüt arasında doğru ve güvenilir bir iletişim olmalıdır. Ayrıca, etkin bir sosyalizasyon süreciyle adayların yüksek beklentiler

içerisine girmesinin önü alınabilir. Örgüt, çalışanlarla zaman zaman bir araya gelerek çalışanlara onlardan neler beklendiği konusunda bilgilendirmeler yapmalıdır. Ve çalışanların beklentilerini yeniden dinlemelidir; unutulmamalıdır ki, psikolojik sözleşmeler dinamiktir; değişebilir. Örgütün bu gerçeğin bilgisinden hareketle çalışanlarla sık sık bir araya gelmesi gerekir. Sonuç olarak, örgütler çalışanların psikolojik sözleşmelere dair beklentilerini iyi yönetmeli, beklentileri karşılamaya çalışmalı eğer bunu yapamayacaksa çalışanı bu konuda ikna etmelidir. Örgütler, çalışan ve örgüt açısından psikolojik sözleşmeleri ve olası ihlal algılarını en iyi şekilde yöneterek karşılıklı bağımlılığı ve bağlılığı arttırarak taraflar arasında ilişkinin devamlılığını sağlamalıdır.

Bu çalışmanın bir diğer hipotezi psikolojik sözleşme ile lider-üye etkileşimi arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı ile ilgilidir. Çalışmaya katılan bireylerden elde edilen veriler bu beklentiyi doğrulamıştır. Buna göre, psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiğini düşünen bireylerin liderleri ile olan ilişkileri bozulmaktadır. Literatürde bu konuda ulaşılan tek çalışma Kunze ve Philips'in (2011) çalışmasıdır. Araştırmacılar, lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme ihlali arasında ise zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bunun dışında, literatürde, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, lider-üye etkileşimi yerine diğer liderlik teorileriyle liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalara rastlanmıştır.

Bu sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimini olumsuz etkilemektedir. Çalışmada, öncelikle çalışanların, örgütün kendilerine bazı sözler verdiğini ve bu sözleri tutmadığına dair algıları olduğunu bulunmuştur sonrasında, çalışanların lideri ile olan ilişkisine bakıldığında taraflar arasındaki ilişkinin bozulduğu görülmüştür. Bu sonuç, literatür için şaşırtıcı bir bulgudur. Çünkü psikolojik sözleşmeler örgüt ve çalışan arasında oluşur. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışan tepkisinin örgütle birlikte lidere de yönelmesi üzerinde tartışılmalıdır. Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'deki üç kamu üniversitesinin akademik ve idari personelleri oluşturmaktadır. Türkiye'deki kamu kuruluşlarında liderin gücü ve yetkisi sınırlıdır; güç kaynakları, politik yetenekleri zayıftır. Liderler liderlik yaparken kamu

kuruluşlarında ise liderler sadece yöneticilik yapar. Yöneticiye görevi veren örgüttür, yöneticinin rolü bir bakıma düzenleyiciliktir; işlerin doğru yapılmasını sağlamak, sorun çözmek gibi bulunduğu mevki idare eder. Üniversitelerdeki yöneticilerin de benzer bir işlevi vardır. Bu durumda, çalışanların liderlerinin gücünün sınırlı olduğunu bilse de sözleşme ihlallerinde çalışan tepkisinin örgütle birlikte lidere de yönelmesi çalışanların bir liderden beklentileri ile açıklanabilir. Çalışanlar, birlikte çalıştıkları ilk amirin her koşulda onu diğer amirlere ya da çalışanlara karşı savunmasını, koruyup kollamasını, bekliyor olabilir. Kolektivist, güç mesafesi yüksek toplumlarda ve gelişmekte olan ülkelerde görülen paternalist (babacan otorite) liderler çalışanlarını koruyup kollayarak çalışan davranışlarında oldukça belirgin bir etkiye sahiptirler. Hofstede'nin yaptığı çalışmaya göre bazı toplumlarda güç eşitsizliği vardır. Yönetici ile çalışan arasında güç mesafesi fazladır. Çalışan, bu eşitsizliği kabullenmiştir. Türkiye, güç mesafesi yüksek olan ülkelerden biridir. Yine, Hofstede'e göre bazı toplumlar ortaklaşa davranma eğilimindedir. Bu toplumlarda, belli bir gruba ya da örgüte mensup olanlar birbirini kollayıp gözetirler ve birbirlerine sadakat gösterirler. Türk toplumu da ortaklaşa davranma eğilimindedir. Buna göre, toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilemesi beklenir. Bu bağlamda, araştırmacılar (Pellegrini ve Scandura, 2006; Aycan ve Kanungo, 2000) bu liderlik tarzının Türk toplumunda da yaygın olduğunu söylemektedir. Buna göre çalışanlar paternalist bir lider beklentisi içinde olabilirler. Lider-üye etkileşimi teorisi çalışanın örgütteki gelişimi ile ilgili iken paternalizm çalışanın hem örgütte hem de kişisel hayatının refahı ile ilgilidir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda, çalışanlar liderden şefkat ve ilgi beklemekte, liderde çalışandan sadakat beklemektedir. Bu ilişkide, lider çalışana göre daha fazla sorumluluk içindedir. Bu çerçevede, örgütsel sorunlar karşısında çalışanların yöneticilerini sorumlu tutmaları ve bunun sonucunda ilişkilerinin bozulması beklenebilir. Kolektivist toplumlarda bireysel farklılıklar daha fazla dikkat çekmekte ve bu nedenle örgütlerde bir sorun çıktığında çalışan tepkisinin birey olarak yöneticiye de yönelmesi, yöneticinin de sorumlu tutulabileceği düşünülebilir. Sonuç olarak, bu çalışmaya göre; çalışanlarda kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını yönünde bir algıya ve örgüte karşı sinik bir tutuma sahip oldukları ve de ihlal algısının lideri ile ilişkilerini olumsuz etkilediği görülmüştür.

Çalışmada, değerlendirilmek istenen bir diğer konu lider-üye etkileşimi ile çalışanın sinik tutumu arasındaki olumsuz ilişkidir. Elde edilen bulgulara göre, çalışmaya katılanlar bakımından çalışanların lider-üye etkileşimi olumsuz olduğunda ile çalışanlar örgüte karşı sinik tutum eğilimindedir. Literatürde, örgütsel sinizm ile lider-üye etkileşimi bağlantısı kuran tek çalışmaya rastlanmıştır. Davis ve Gardner (2004) yaptıkları çalışmada, doğruluk, dürüstlük, adalet ve samimiyetten yoksun davranışların benimsendiği örgütlerde ve lider-üye etkileşiminin düşük olduğunu ve bu durumlarda sinizmin söz konusu olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanların liderleri ile ilişkilerinin kalitesine ilişkin algısı onun örgüte yönelik tutumu ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkinin beklediği düzeyde olmadığını düşünen birey, bu hayal kırıklığı sonucunda örgüte karşı çeşitli olumsuz tutumlar geliştirmektedir. Örgütler, örgütlerde, lider-üye etkileşiminin düşük olmasının yol açtığı örgütsel sinizmi nasıl ele alıp çözülmeyebilir?..

Bu çalışmaya göre, lider ile çalışanın etkileşiminin olumsuz olmasının nedeni örgütlerdeki psikolojik sözleşme ihlalleridir. Gerçekte, lider bu psikolojik sözleşme ihlallerinin bir tarafı değildir. Ancak, psikolojik sözleşmelerin oluşma süreci, sözleşmelerin ihlali sürecini yönetmek liderin görevidir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali sonucunda hayal kırıklığına uğramış çalışanın örgüte karşı sinik tutum içerisine girene kadar geçen sürede liderin ilişkileri iyi örgütleyip yönetemediği açıktır. Bu çalışmaya göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri ile lider ve çalışan ilişkisini olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, liderin kendilerini yeteri kadar koruyup kollamadıklarını düşünmüş olmaları ve liderden daha fazlasını bekliyor olmaları olasıdır. Bu nedenle, lider çalışanın psikolojik sözleşme ihlali durumunda örgüte ve lidere yönelik olumsuz reaksiyonları bertaraf etmek için önceliği çalışanlarla yapılan psikolojik sözleşmelere vermek durumundadır. Yöneticinin öncelikle yapması gereken, çalışanlar psikolojik sözleşmelerini oluştururken taraflar arasındaki yükümlülükleri düzgün bir şekilde tanımlamak, olası ihlal durumlarına meydan vermemek için çalışanlarla bir araya gelip örgütün beklentilerini anımsatıp, çalışan beklentilerini öğrenmek. Yönetici, sözleşme ihlalleri durumunda bu durumu örgütler içinde doğal ve normal olaylar olarak karşılayıp örgütle çalışan arasında bir bakıma hakem rolünü üzerine almak sorumluluğundadır. Araştırmalar, anlaşmazlık durumlarında çalışanların

yöneticilerden arabuluculuk rollerini kabullenmeleri eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütler ve çalışanlar, beklentilerini karşılamak amacıyla bir araya geldiklerinde taraflar arasında sözleşmeye uyulacağına yönelik bir güvenin olması beklenir. Liderin temel niteliği çalışanlarda güven yaratmasıdır. Liderin, çalışanların güvenini kazanması şarttır. Liderin başka bir özelliği de örgütsel amaçları çalışanlara açıklayıp benimsetme yeteneğine sahip olmasıdır. Ayrıca, bundan başka liderin, çalışanların tepkilerini anlamak ve tepkilerin hangi faktörlerin sonucunda olduğunu anlaması önemlidir. Lider ile ilgili bu özellikler psikolojik sözleşme ve sözleşme ihlallerinin ele alınması ve yönetilmesinde oldukça önemlidir. Bazı yazarlar liderliği “liderlik bir ilişkidir” şeklinde tanımlar. Buna göre, bu ilişkinin niteliği hem amaçların gerçekleştirilmesinde hem de olası örgütsel sorunların çözümünde önemli olmaktadır. Araştırmalar, Türk yönetici ve çalışanlarının ilişkiye dönük olduğunu göstermektedir. Bu durum içinde bulunduğumuz kültürün örgüte bir yansımasıdır. Çalışan beklentilerinin karşılanmadığını düşünüyorsa bu düşünce örgüte ve lidere yönelik olumsuz duygulara ulaşmadan liderin çalışan ile işbirliği yapması sağlıklı ve verimli bir örgüt ortamı yaratacaktır.

Çalışmanın ana hipotezi çalışanın psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgüte karşı sinik tutumları arasında lideri ile ilişkisine yönelik algısının rolünü belirlemek amacı ile oluşturulmuştur. Çalışmaya katılan bireyler bakımından değerlendirildiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkiye çalışanın lideri ile ilişkisinin kalitesine yönelik algısı kısmi aracılık etmektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimini olumsuz etkilemekte, bu yüzden de çalışanlarda sinik tutum oluşmaktadır.

Çalışanların lideri ile olan ilişkileri çalışanların örgüte olan tutumlarını büyük ölçüde şekillendirmektedir. Bu kapsamda, psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından bozulduğuna ilişkin çalışanda oluşan algı, çalışanda hayal kırıklığına neden olur. Bu deneyimi yaşayan birey de, yönetim tarafından önemsenmediğini düşünüp lideriyle olan ilişkisine katkı sağlamaktan vazgeçerek veya liderin ilişkiye katkıda bulunmadığını düşünerek liderinden uzaklaşabilir. Bunun sonucunda da çalıştığı örgüt ile ilgili

değerlendirmeleri daha olumsuz hale gelir ve örgütün üzerine düşenleri yerine getirmediğine dair inanç artar.

Bu çalışmaya göre örgüt içerisinde; psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen, örgütüne karşı olumsuz duygular taşıyan, lideri ile ilişkisi olumsuz etkilenen ve örgüte karşı duyguları daha olumsuz hale gelen çalışanlar bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler, sözleşme ihlalleri, sinizm ve etkileşim oldukça soyut kavramlardır. Konunun bilimsel bir çerçevede ele alınıp incelenmesi bile güçtür. Akademik bir çalışmada bu soyut konulara bilimsel bir çerçevede kimlik kazandırmak bu denli güçken örgütlerin sözleşme ihlallerini, sinik tutumları, etkileşim olaylarını yaşaması, çözümlenmeye çalışması, altından kalkması; ne, neler yapabilir noktasında, bu çalışma örgütlere çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları, örgüte yönelik sinik tutumları ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin etkisini inceleyerek katkı sunmayı istemektedir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları ve önerileri bulunmaktadır. Literatürde, örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütlerdeki sinik davranış eğilimleri ve lider-üye etkileşiminin sinik davranış eğilimlerini etkilemesini ele alan bu çalışma tespit edilebildiği kadarıyla ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Bu çerçevede, bu çalışmanın daha sağlıklı örgütler, daha sağlıklı liderler ve de daha sağlıklı çalışanlar oluşturabilme açısından değerlendirilebileceği söylenebilir.

Dean, Brandes ve Dharkwadkar'ın (1998) "Organizational Cynicism" makalesi "Cynicism is everywhere" (sinizm her yerde) cümlesi ile başlar. Psikolojik sözleşme ihlalleri, sinizm, etkisiz yöneticiler her yerdedir. Bu bağlamda, bu ilişkiler tüm örgütlerde gözlenebilir. Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizmi ve lider-üye etkileşimini üç kamu örgütünün sosyokültürel bağlamında ele almıştır. Farklı örgütlerde psikolojik sözleşme algısı, örgüte karşı sinik tutumları, lider-üye etkileşimleri olup olmadığını ortaya koyacak çalışmalar yapmak anlamlı olabilir.

Bir diğerk kısıt ise katılımcıların anket formunda yer alan sorulara ait ifadelere (amirimi çok seviyorum vb gibi) samimi yanıtlar vermede çekince yaşayabilecekleri gerçeğidir. Katılımcılara çalışma sırasında; verilen bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı ve sadece araştırma verisi olarak kullanılacağı bilgisi verilmiş, soru formuna kimlik bilgisi yazılmaması özellikle belirtilmiştir. Bu kısıtlamanın bir ölçüde azaltılabilmesi için araştırma farklı örgütlerde, farklı birimlerde çalışan, farklı özelliklerdeki katılımcılara uygulanmıştır.

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlalini çalışanın algısına göre ele almış yani sadece çalışanın örgüt tarafından karşılanmayan beklentileri incelenmiştir. Bu araştırma örgütün ya da örgüt temsilcisinin (yönetici, sahip, amir vb) çalışanın örgüt beklentilerini karşılanıp karşılanmadığı incelememiştir. Bundan sonraki araştırmalarda, hem çalışanın hem de örgütün beklentilerinin birlikte ele alınıp incelenmesi uygulamaya yönelik öneriler içerebilmesi bakımından daha faydalı olacaktır.

Literatürde, bazı araştırmacılar sinizmin doğuştan gelen bir kişilik özelliği olduğunu söylerken bazıları da bunun bir durum olmadığını belli durumlarda ortaya çıkıp geliştiğini iddia etmektedirler. Bu bakımdan bundan sonraki çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin etkisinin yanında bir de kişilik değişkeni ile birlikte çalışılması önerilebilir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar liderlerinin her koşulda kendilerini koruyup, kollaması beklentisinde oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle araştırılan bu ilişkilerde ayrıca paternalist lider değişkeni de yer alabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, Aug., 126 (3), pp 269-292.
- Anderson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a Contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp 449-469.
- 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*, 5 (6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., Sanako, T. ve Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership, *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 768-771.
- Berlew D. E. ve Hall D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance, *Administrative Science Quarterly*, September 1, 31-40.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü, Kavramlar, Yaklaşımlar*, 1. Basım, İstanbul, Bağlam Yayıncılık.
- Bommer, W. H. Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

- Bonne, L. E. ve Kurtz L. K. (2013). *Çağdaş İşletme* Çeviri Ed. A. Yalçın, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Brandes, P., Castro, S. L., James M. S. L., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R. ve Hochwarter W. A. (2007). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, December 18, 1-16.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, Issue 2, 227–250.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. (Edi.:K.A. Bollen ve J. S. Long). Testing structural equation models. Thousand Oaks: Sage.
- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Calderone, W. K. (2004). *Survivor Reactions To Organizational Downsizing: The Influence Of Justice Perceptions And The Psychological Contract*, Doktora Tezi, University Of North Texas.
- Cavanaugh, M. A. ve Noe R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, May, 1, 20, 323-340.
- Cevizci, A. (2002). *Felsefe sözlüğü*, İstanbul, Paradigma Yayınevi.

- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Chan, S. C. H. ve Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX), *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 285-301.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Cole, M. S., Brunch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, s. 463.
- Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Parzefall, M. (2008). *Psychological Contracts*. The SAGE Handbook of Organizational Behavior. (Ed: Cooper, C. L., Barling, J.) SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- Coyle-Shapiro, J. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37, ss. 903- 930.
- Crowe, B. J., Bochner, S. ve Clark, A. W. (1972). The effects of subordinates' behaviour on managerial style, *Human Relations*, Vol. 25, No.3, 215-237.

- Daft R. L., (1991). *Organization Theory and Design*, 4th edition, New York, West Group.
- Dansereau, F., Graen, G. B. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal Organizations,. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perception of politizs and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar R. (1998). Organizational Cynicism, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, Apr., pp 341-352.
- Delken, N. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, Unpublished master thesis, University of Maastricht.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further Development, *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Eaton, J. A., (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Psychology, York University, Toronto.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Ergeneli, A., (2006). *Örgüt ve İnsan*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayını.

- Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3 Baskı). London: Sage.
- Fitzgerald, M. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style*, Doctoral Thesis, University of Cincinnati.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, 827-844.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents, *Public Personnel Management*, Vol. 27, No. 3, 321-338.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201-1245. Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward and psychology of dyadic organizing. In L. (LMX) theory. *Human Resource Development Int.*, 7, 251-264.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making, *Management Department Faculty Publications*, 1. 1. p. 1-16.
- Graen, G. B., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality upon the quality of working life of lower participants: A longitudinal investigation of the managerial understructure, *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977), pp. 491–504

- Graen, G. B., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., ve Black, W. C. (2007). *Multivariate Data Analysis* (6b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hogg M. A. ve Vaughan, G. M. (2011). Sosyal Psikoloji, Çeviri: İ. Yıldız, A. Gelmez, (2. Baskı), Ankara, Ütopya Yayınevi.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. 1999. *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*. Structural Equation Modelling, 6, 1, 1-55.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents And Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects on School Systems*. Doctoral Thesis, The Florida State University, USA.
- 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*, 24, 627-647.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, İstanbul, Evrim Yayınevi.
- Kanter, P. H. ve Mirvis, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of workforce, *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.

- Kickul, J. ve Scott W. L. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No: 2, s.191-217.
- Kickul, J., Lester, S. W. ve Finkl J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?, *Journal of organizational behavior*, Volume 23, Issue 4, p. 469–488.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process, *California Management Review*, 15 (9), ss. 91-99.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10 (1): 14-21.
- Kunze, M. ve Phillips, J. (2011). The Influence of Employee Affect on Leader-Member Exchange and Perceptions of Psychological Contract Violation, *International Journal of Management & Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp 1-23.
- Cummings L. ve Staw B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 15, 47-119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 662-674.
- Lunenburg F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13 (1): 1-5.
- Mao, H., Liu, X. ve Ge, H. (2008). Evading Tactics of Psychological Contract Violations, *Asian Social Science*, Vol. 4, No. 11, Nov., pp: 26-29.
- March, J.G. ve Simon, H. (1975). *Örgütler*. Çev. Ö. Bozkurt ve O. Onaran, Ankara, TODADE Yayınları.
- McDonald, R. P., ve Moon-Ho, R. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), 64-82.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Adana.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees' perspective, *Academy of Management Journal*, 37, pp 1543–1567.

- 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.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*, Unpublished doctoral thesis, Universiteit Maastricht.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. In, B. Staw ve L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 18. (s. 157-200). JAI Press.
- Onaran, O., (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara, Sevinç Matbaası.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008), İşgören İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, M. Özdevecioğlu ve H. Kaplan (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara, İlke Yayınevi, 53-72.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3, 264-279.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. ve Passell, B. S., (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp 201–212.
- Purvis, L. J. ve Copley, M. (2003). Psychological contracting: processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, ss. 213- 241.

- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about, *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Robbins, S. ve Judge T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Çeviri: İ. Erdem, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue, *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp 289–298.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, Aug., 1, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of organizational*, Volume 15, Issue 3, pages 245–259.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11, ss. 389-400.
- Rousseau, D. M. ve Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created, *Human Resource Management*, Vol: 33, No: 3, pp: 463-489.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, C.:2, S.:2, ss. 121-139.

- Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of LMX and decision influence, *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Schein, E. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Çev. M. Tosun, Ankara, TODADE Yayınları.
- Schermelleh-Engel, 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*, 8 (2), 23-74.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*, Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. (eds.)
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13 (1982), 290-312.
- Sonnenberg, M. (2006). The signalling effect of HRM on psychological contracts of employees: A Multi-Level Perspective, ERIM PhD Series Research in Management 86, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnysky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change, *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara, Ekinoks.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı). Boston: Allyn and Bacon.

- Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. A. (2006). *Sosyal Psikoloji*, Çev: A. Dönmez, İmge Kitapevi, Ankara.
- Tsui, A. S. ve O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads, *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty, and neglect, *Human Relations*, 52 (7), ss. 895-922.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N., Şahin, N. Ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss: 688-692.
- Wayne, S. J. ve Green S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior, *Human relations*, Vol. 46, Issue. 12, 1431-1440).
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective,. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory, *Human Resource Development International*, Vol. 7, Issue. 2, 251-264.