

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLÂLİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ  
İLİŞKİ:  
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Recep KIRBOĞA**

**Balıkesir, 2017**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLÂLİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ  
İLİŞKİ:  
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Recep KIRBOĞA**




**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**Balıkesir, 2017**

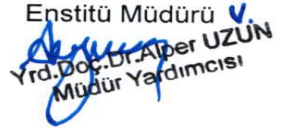
T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201512549001 numaralı Recep KIRBOĞA'nın hazırladığı "Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 15.09.2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Tamer BOLAT   
Üye (Danışman) : Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN   
Üye : Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ 

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

25.09./2017  
Enstitü Müdürü   
Yrd. Doç. Dr. Alper UZUN  
Müdür Yardımcısı

## ÖNSÖZ

Günümüzde, gelişen ve değişen çevre şartlarına uyum sağlamak, etkili ve verimli olabilmek, uzun dönemde varlığını sürdürmek, nihai hedeflerine ulaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler açısından “işgören” unsurunun önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgütlerin, işgörenlerini etkili ve verimli kullanabilmesi için, psikolojik sözleşmeden kaynaklanan, işgören ile işveren etkileşimi oluşan aynı zamanda yazılı olmayan beklentilerin karşılanması önemli bir yeri bulunmaktadır. Beklentilerin karşılanması durumunda, örgüte karşı bağlılık, yüksek sadakat, performans vb. olumlu sonuçlar olacağı gibi, beklentilerin karşılanmaması durumunda örgüte karşı kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı, güven kaybı, stres vb. olumsuz sonuçlar meydana gelecektir. Öte yandan psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi durumunda meydana gelen örgütsel sinizmin önlenmesinde ya da kontrol altına alınmasında, liderlerin astları ile olan etkileşimin rolü olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada; psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılarak, bu ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi incelenmektedir.

Yüksek lisans eğitimine başladığım andan itibaren, titizliği, öğrencisine verdiği değer ve bilimsel deneyimleriyle örnek olan, yüksek lisans tez danışmanım olarak anlayış ve sabır gösteren, tez hazırlama süresince yardımlarını hiçbir zaman benden esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca lisansüstü eğitimim süresince yetişmemde emekleri geçen Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, tez çalışmam sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen Araştırma Görevlileri Oğuzhan KİNTER'e ve Yahya KATI'ya teşekkür ederim.

Bu uzun ve zorlu süreçte beni yalnız bırakmayan, bana varlığıyla güç veren ve ne kadar büyük bir destek olduğunu tarif bile edemeyeceğim eşim Leyla KIRBOĞA'ya teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim süresince manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim, Erdoğan KORKMAZ'a, Abdullah YILDIZ'a, Güven GÜMÜŞ'e ve M. Şehmuz ÇAKIROĞLU'na, aynı zamanda bu çalışma vesilesiyle üzerimde emeği olan ve adını anamadığım herkese içtenlikle şükranlarımı sunarım.

Recep KIRBOĞA

## ÖZET

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLÂLİ VE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ

**KIRBOĞA, Recep**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2017, 134 Sayfa**

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmaktadır. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlâli, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik bir model oluşturulmuştur. Çalışmanın örneklemini Erdek/Balıkesir'de bulunan kamu güvenlik görevlileri oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda 246 anket analiz edilmiştir.

Çalışmanın sonuçları, psikolojik sözleşme ihlâli ve lider-üye etkileşimi kalitesinin işgörenlerin örgütsel sinizmi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif ( $\beta=0,59, p<0,01$ ), lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı ve negatif ( $\beta=-0,33, p<0,01$ ) etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık etkisinin ( $\beta=0,19, p<0,01$ ) olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlâli, Sinizm, Örgütsel Sinizm, Lider-Üye Etkileşimi.

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND ORGANIZATIONAL CYNICISM: THE MEDIATING EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE

KIRBOĞA, Recep

Master Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

2017, 134 pages

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. The sample of the study is public security officers in Erdek/Balikesir. The data were collected through questionnaires. In this frame, 246 questionnaires were analyzed.

The results of the study showed that psychological contract breach and the quality of leader member exchange influence the employees' organizational cynicism. According to the results of the study, it is determined that psychological contract breach has a significant and positive impact on organizational cynicism ( $\beta=0,59, p<0,01$ ), and also significant and negative impact on leader member exchange ( $\beta=-0,33, p<0,01$ ). Besides, it was found that leader member exchange has a mediating effect ( $\beta=0,19, p<0,01$ ) on the relationship between psychological contract breach and organizational cynicism.

**Key Words:** Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Cynicism, Organizational Cynicism, Leader Member Exchange.

## İTHAF

*Çok Sevdığım Kıymetli Eşim Leyla'ya...*

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	1
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2
1.4. VARSAYIMLAR.....	2
1.5. SINIRLILIKLAR.....	2
1.6. TANIMLAR.....	3
2. İLGİLİ ALAN YAZIN.....	4
2.1. ÖRGÜTSEL AÇIDAN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLÂLİ.....	4
2.1.1. Örgütsel Açıdan Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Önemi....	4
2.1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Yazınsal Gelişimi.....	7
2.1.3. Psikolojik Sözleşme Kavramını Açıklayan Temel Kuramlar.....	10
2.1.3.1. Karşılıklılık Kuramı.....	10
2.1.3.2. Sosyal Değişim Kuramı.....	11
2.1.3.3. Eşitlik Kuramı.....	13
2.1.3.4. Beklenti Kuramı.....	14
2.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci.....	16
2.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri.....	17
2.1.6. Psikolojik Sözleşmelerin İçeriği ve Karşılıklı Önemi.....	21



2.1.7.	Psikolojik Sözleşme İhlâlleri, Nedenleri ve Sonuçları .....	24
2.1.7.1.	Psikolojik Sözleşme İhlâli Kavramının Tanımı ve Önemi.....	24
2.1.7.2.	Psikolojik Sözleşme İhlâllerinin Nedenleri .....	27
2.1.7.3.	Psikolojik Sözleşme İhlâllerinin Sonuçları.....	28
2.2.	ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	33
2.2.1.	Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımı ve Önemi .....	33
2.2.2.	Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri .....	37
2.2.2.1.	Beklenti Kuramı .....	37
2.2.2.2.	Atıf Kuramı .....	40
2.2.2.3.	Tutum Kuramı .....	41
2.2.2.4.	Sosyal Değişim Kuramı .....	42
2.2.2.5.	Duygusal Olaylar Kuramı.....	43
2.2.2.6.	Sosyal Güdülenme Kuramı.....	43
2.2.3.	Örgütsel Sinizmin Tarihsel Gelişimi.....	45
2.2.4.	Örgütsel Sinizm Boyutları .....	46
2.2.4.1.	Bilişsel Boyut .....	47
2.2.4.2.	Duyuşsal Boyut.....	48
2.2.4.3.	Davranışsal Boyut.....	49
2.2.5.	Örgütsel Sinizm Türleri.....	51
2.2.5.1.	Bireylik (Genel) Sinizmi.....	51
2.2.5.2.	Toplumsal (Kurumsal) Sinizm.....	52
2.2.5.3.	İşgören (Çalışan) Sinizmi.....	53
2.2.5.4.	Örgütsel Değişim Sinizmi.....	54
2.2.5.5.	Mesleki Sinizm/İş Sinizmi .....	55
2.2.6.	Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkışı-Etkileri .....	57
2.2.6.1.	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Etkenler .....	58
2.2.6.2.	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler .....	62
2.2.7.	Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	66
2.2.7.1.	Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları.....	67

2.2.7.1.1.	Örgütsel Sinizmin Bireysel Açından Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	67
2.2.7.1.2.	Örgütsel Sinizmin Bireysel Açından Davranışsal Sonuçları ..	68
2.2.7.2.	Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları.....	68
2.2.7.2.1.	Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini .....	69
2.2.7.2.2.	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	69
2.2.7.2.3.	Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma .....	70
2.2.7.2.4.	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	72
2.2.7.2.5.	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven.....	73
2.2.7.2.6.	Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik .....	74
2.3.	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ .....	77
2.3.1.	Lider-Üye Etkileşim Kavramının Tanımı ve Önemi.....	77
2.3.2.	Lider-Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi .....	78
2.3.3.	Lider-Üye Etkileşiminin Ayırt Edici Özellikleri .....	80
2.3.4.	Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci.....	81
2.3.5.	Lider-Üye Etkileşim Sürecinin Aşamaları .....	83
2.3.6.	Lider-Üye Etkileşimine Dayanak Oluşturan Kuramlar .....	85
2.3.6.1.	Rol Kuramı .....	85
2.3.6.2.	Sosyal Değişim Kuramı .....	86
2.3.7.	Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları.....	87
2.3.7.1.	Katkı Boyutu .....	88
2.3.7.2.	Bağlılık (Sadakat) Boyutu .....	89
2.3.7.3.	Etki Boyutu.....	89
2.3.7.4.	Mesleki Saygı Boyutu .....	90
2.4.	Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	91
2.4.1.	Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	91
2.4.2.	Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi .....	95
2.4.3.	Örgütsel Sinizm ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi .....	97

2.4.4. Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü .....	99
3. YÖNTEM.....	100
3.1. Araştırmanın Modeli.....	101
3.2. Evren ve Örneklem .....	101
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	102
3.4. Verilerin Analizi .....	103
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	104
4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular .....	104
4.2. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Matrisi .....	107
4.3. Regresyon Analiz Sonuçları .....	108
4.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlâli ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi.....	108
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
5.1. Sonuçlar.....	111
5.2. Öneriler.....	112
5.2.1. Uygulamacılar Açısından Öneriler.....	112
5.2.2. Akademik Araştırmacılar Açısından Öneriler.....	113
KAYNAKÇA .....	115
EKLER.....	132

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesi Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Kavramına Yönelik Yapılan Tanımlar .....	9
Tablo 3. Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar .....	18
Tablo 4. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	19
Tablo 5. Psikolojik Sözleşme Öğeleri .....	23
Tablo 6. Örgütsel Sinizm Tanımları .....	35
Tablo 7. Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Örgütsel Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....	50
Tablo 8. Mesleki Sinizme Yönelik Yapılan Bazı Araştırma Alanları ve Sonuçları.....	56
Tablo 9. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Demografik Özelliklere İlişkin Alanyazında Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları .....	60
Tablo 10. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler .....	63
Tablo 11. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	79
Tablo 12. İkili Liderlik Yaklaşımının Gelişimi.....	82
Tablo 13. Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar .....	93
Tablo 14. Psikolojik Sözleşme İhlâli Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	105
Tablo 15. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	106
Tablo 16. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 17. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları .....	108
Tablo 18. Psikolojik Sözleşme İhlâli ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	109

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Psikolojik Sözleşme Yapısı .....	5
Şekil 2. Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar .....	14
Şekil 3. Beklenti Kuramı Modeli .....	15
Şekil 4. Psikolojik Sözleşme Türlerinin Bileşenleri.....	20
Şekil 5. Psikolojik Sözleşme İhlâli Süreci.....	25
Şekil 6. Psikolojik Sözleşme İhlâllerinin Belirlenmesi .....	26
Şekil 7. Psikolojik Sözleşme İhlâli Sonuçları.....	29
Şekil 8. Psikolojik Sözleşmenin İhlâline İlişkin Neden ve Sonuçları .....	32
Şekil 9. Düşünce Davranış Süreci .....	36
Şekil 10. Beklenti Kuramının Porter-Lawler Tarafından Genişletilmiş Modeli.....	39
Şekil 11. Weiner'ın (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli.....	44
Şekil 12. Örgütsel Sinizmin Öncülleri.....	58
Şekil 13. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	66
Şekil 14. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....	73
Şekil 15. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları .....	76
Şekil 16. Lider-Üye Etkileşim Süreci.....	84
Şekil 17. Etki Boyutu.....	90
Şekil 18. Simgesel Model .....	101
Şekil 19. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler .....	110

## KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
Ed.	: Editör
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
Ort.	: Ortalama
ÖS	: Örgütsel Sinizm
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PSİ	: Psikolojik Sözleşme İhlâli
SS	: Standart Sapma
USA	: Amerika Birleşik Devletleri
TDK	: Türk Dil Kurumu

# 1. GİRİŞ

## 1.1. PROBLEM

Örgütlerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesinde, işveren ile işgören arasındaki ilişkinin önemi büyüktür. İşveren ile işgören arasında çalışma ilişkilerini düzenleyen yazılı kurallara dayanan yasal iş sözleşmeleri, bir örgütün etkili ve verimli olabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yasal iş sözleşmelerinin yanı sıra, çalışma ortamında işgörenlerin, başkaları ile paylaşılan ya da paylaşılmayan beklentilerden oluşan psikolojik sözleşme de, örgütlerin etkili ve verimli olmasını etkilemektedir. Bireyin, beklentilerinin karşılanması durumunda, psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğini düşünmesi ve örgütüne karşı olumlu davranışlar sergileyeceği beklenirken; aksi durumda psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiğini düşünmesi ve örgütüne karşı olumsuz davranışlar sergilemesi beklenebilir.

Öte yandan kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi olumsuzluk ifade eden sinik davranışlar, örgütsel sinizmin oluşmasına zemin hazırlamakta ve işveren ile işgören arasındaki ilişkinin olumsuz etkilenmesine, neden olmaktadır. Bu durumda psikolojik sözleşme ihlâlleri, örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olan unsurlar arasında sayılabilir. Lider-üye etkileşiminde iletişimin kalitesi, örgüt içerisinde yaşanan psikolojik sözleşme ihlâlleri ve bu ihlâller sonucunda meydana gelen örgütsel sinizmin derecesini etkileyebilecektir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi sonucunda, bireyin örgütüne karşı sergilediği sinik davranışlar ve bu davranışlarda lider-üye etkileşiminin etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki var mıdır?
- Psikolojik sözleşme ihlâli ile lider-üye etkileşimi arasında bir ilişki var mıdır?
- Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki var mıdır?
- Lider-üye etkileşimi, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?

### 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma şu nedenlerden dolayı önemlidir:

- Psikolojik sözleşme ihlallerinin yazında incelenen güncel bir konu olması;
- Bireylerin sergiledikleri sinik davranışların, örgütlerin verimlilikleri ve etkinlikleri açısından önemli bir araştırma konusu olması;
- Psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi sonucunda bireylerin sinik davranışlar sergilemesinde, lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi konusunda yazında yeterli araştırma yapılmamış olması.

### 1.4. VARSAYIMLAR

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

- Bireyin beklentilerinin karşılanmaması durumunda psikolojik sözleşme ihlallerinin meydana geleceği;
- Örgütlerde psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi durumunda bireylerin sinik davranışlar sergileyeceği;
- Lider-üye etkileşim kalitesinin, psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda örgütlerde sinik davranış sergileyen bireyler üzerinde etkili olabileceği;
- Bu çalışmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin söz konusu olabileceği.

### 1.5. SINIRLILIKLAR

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

- Araştırma, veri toplanan bölgelerle sınırlıdır.
- Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutları ile sınırlıdır.
- Araştırma, örnekleme oluşturan bireylerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyelliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu araştırma için de geçerlidir.



## 1.6. TANIMLAR

**Psikolojik sözleşme:** İşgören ve örgüt arasında yazıya veya söze dökülmeyen, karşılıklılık içeren beklentiler (Levinson vd., 1962) ve işgören ile örgüt arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma (Millward ve Brewerton, 1997), olarak tanımlanabilmektedir (Aydın, 2016: 30).

**Psikolojik sözleşme ihlâli:** İşgören ve işveren ilişkisinde, tarafların bekledikleri olanakları elde edememesi ve çıkarlarına aykırı durumların oluşmasını algılamaları, olarak ifade edilmiştir (Kickul ve Lester, 2001: 192).

**Sinizm:** Sinizm, diğerlerinden hoşlanmama, diğerlerine güvenmeme (Cook ve Medley, 1959), içinde bulunulan topluluğun değerlerini ve geleneklerini hor görme, olarak tanımlanabilir (Tağraf vd., 2014: 490).

**Örgütsel sinizm:** İşgörenlerin örgütlerine karşı aşırı derecede olumsuz tutum içine girmesi durumları, olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 340).

**Lider-üye etkileşimi kuramı:** Liderlerin tüm üyelere karşı tek bir liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını, farklı üyelere farklı biçimde davrandığı düşünülerek, liderin kendisine bağlı üyelerin her biri ile farklı ilişkiler geliştirdiğini açıklayan kuramdır (Kaşlı, 2009: 8).

## 2. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde ilgili alan yazın araştırmasından hareketle; psikolojik sözleşme ihlâli, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi anlatılmaktadır. Daha sonra araştırmının temel amacına uygun olarak bu kavramlar arasındaki ilişki incelenecektir. Söz konusu ilişkileri incelemek amacıyla aşağıda kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

### 2.1. ÖRGÜTSEL AÇIDAN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLÂLİ

#### 2.1.1. Örgütsel Açıdan Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Önemi

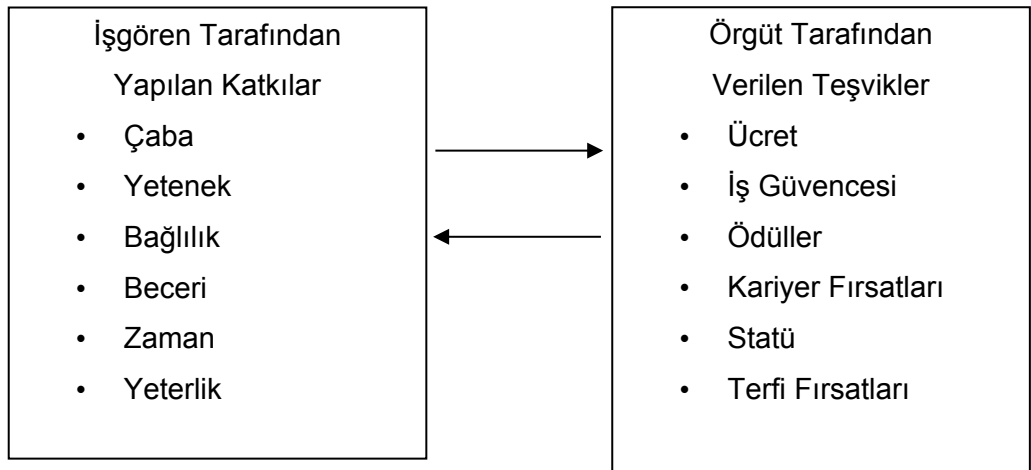
Günümüzde, çağdaş örgütlerin başarılı olmasında ve amaçlarına ulaşmalarında, işgörenlerin örgütün misyonu ve vizyonuna uygun davranmaları ve bunu sahiplenmeleri büyük önem taşımaktadır (Rousseau, 2004: 120). Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan işgörenlerin, aynı zamanda kendi çıkarları doğrultusunda amaçlarına ulaşabileceklerine de inanmaları gerekmektedir (Eroğlu, 1996: 248). Dolayısıyla, örgüt ile işveren arasında karşılıklı olarak birbirlerine katkıda bulunacakları yönünde gelişen algı, psikolojik sözleşmenin varlığını ortaya çıkarmaktadır (Rousseau, 2004: 120).

Psikolojik sözleşme, işgören ve örgüt arasında yazıya veya söze dökülmeyen, karşılıklılık içeren beklentiler (Levinson vd., 1962) ve işgören ile örgüt arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma (Millward ve Brewerton, 1997), olarak tanımlanabilmektedir (Aydın, 2016: 30). Bir diğer tanıma göre de, psikolojik sözleşmeler, örgüt ve işgören arasında karşılıklı yükümlülükleri içeren; ancak, bireysel olarak kişilerin algılarına bağlı olan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006: 433).

Psikolojik sözleşme kavramı ilk başlarda tanım olarak işgören ve işveren arasında tarafların birbirlerine ne borçlu olduğu konusunda algıları olarak ifade edilmişken (Argyris, 1960; Schein, 1965; Kotter, 1973), daha sonra yapılan çalışmalarda ise psikolojik sözleşme, kişinin bireysel algısı olarak ifade edilmiştir (Rousseau, 1989'dan akt. Turnley ve Feldman, 1999: 368). Dolayısıyla, psikolojik sözleşme kavramı çok yönlü, bireye özgü ve büyük ölçüde algısal/öznel unsurlara

dayalıdır (Chrobot-Mason, 2003: 39). Psikolojik sözleşmeler bireysel algılar sonucu meydana geldiği için (Rousseau, 1989: 123); psikolojik sözleşmelerin kapsamı çerçevesinde, işgören ve işveren arasında neyin karşılıklı sosyal bir alışverişe konu olacağı ve hangi yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerektiği bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu çerçevede, bazı yükümlülükler bireye özgü ve benzersiz olmaları nedeniyle karşılıklı ilişki çerçevesinde oluşmaktayken, bazı yükümlülükler ise örgüt işgörenlerin çoğu tarafından paylaşılabilir (Petersitzke, 2009: 33).

Rousseau ve Tijoriwala (1998), psikolojik sözleşmenin kavramsal sınırlarının belirlenmesinde, öncelikle kavramın “işgörenin bireysel algıları ve inançlarına dayanan beklentiler ve yükümlülükler”, olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680). Psikolojik sözleşmelerin kapsamı, işgörenin örgütüne neyi gerçekleştirmek üzere vaatte bulunduğu ve karşılığında örgütün hangi vaatlerde bulunduğu çerçevesinde ifade edilmektedir (Rousseau, 1990: 393). Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşmenin kapsamına ilişkin çalışmalarda, işgören ve örgütü arasındaki anlaşmada gerçekten neyin değişime konu olduğu (vaatlerin ve yükümlülüklerin neler olduğu) araştırılmaktadır. Bu nedenle, psikolojik sözleşme sürecinin nasıl işlediğinden çok, neler karşılığında neyin değişim edileceği, yazında incelenen temel başlıklar durumundadır (Conway ve Briner, 2005: 37). Bu çerçevede, değişim ilişkisine işgören tarafından yapılan girdiler “katkılar”, örgüt tarafında yapılan girdiler ise “teşvikler” olarak adlandırılmaktadır (Porter vd., 1998: 770; Lee vd., 2011: 202).



Şekil 1. Psikolojik Sözleşme Yapısı

Kaynak: Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin. (1995). Organizational Behavior Managing People and Organizations (4th Edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company, 52.

Moorhead ve Griffin (1995)'e göre; işgören, örgütün etkili ve verimli olmasında çaba, yetenek, beceri, gibi birçok farklı katkı sağlamaktadır. İşgören tarafından sağlanan katkıların karşılığı olarak da örgütün de kendisine çıkarları doğrultusunda, kendisi için önemli olan bazı teşvikleri sunması gerekmektedir. Örgüt tarafından sağlanan teşviklerden bazıları, maddi olarak ücret, kariyer fırsatları, bazıları da maddi olmayan iş güvencesi, statü gibi unsurlardır. Şekil 1'de, oklarla gösterildiği gibi, örgüt ve işgören tarafından sağlanan teşvikler ve katkılar kıyaslandığında tatmin olma algısı oluşur ve taraflar bu ilişkiyi sürdürme konusunda istekli davranabilirler (Mimaroğlu, 2008: 48-49).

Sözleşmenin “psikolojik” olarak anılmasının nedeni, unsurların açık ve net olmaması, yazılı kurallara dayanmaması ve konuşulmamasından kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin konuşulmama nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demirkasımoğlu, 2012: 22; İyigün, 2011: 24; Özkalp, 2004: 279):

- Beklentilerin ne olduğu ve nasıl karşılanacağına ilişkin belirsizlik bulunması.
- Bazı beklentilerin oluşumunun doğal olması.
- Beklentilerin ve yükümlülüklerin hangi aşamada olduğu konusunda net bir bilginin olmaması.
- Beklentilerin kültürel unsurlar nedeniyle konuşulması hoş karşılanmaması.

İş sözleşmeleri, işgörenin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında rol oynamakla birlikte farklı olarak, psikolojik sözleşmenin algısal olması nedeniyle, sözleşmedeki yükümlülük ve şartlara ilişkin taraflardan birisinin değerlendirmesi diğeri tarafından paylaşılmayabilir (Demirkasımoğlu, 2012: 22). Psikolojik sözleşmeler, dinamik bir yapıya sahip ve kapalı olmaları, yasal yaptırımının bulunmaması vb. nitelikleri ile yasal iş sözleşmelerinden farklılık göstermektedir (Mimaroğlu, 2008: 47).

Tablo 1'de, psikolojik sözleşme ve iş sözleşmesi arasındaki farklılıklar özet bir şekilde gösterilmiştir:

Tablo 1. Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesi Arasındaki Farklar

Psikolojik Sözleşme	İş Sözleşmesi
Onaya bağlı olmayan sözlü bir sözleşmedir.	Yazılı bir sözleşmedir.
Biçimsel olmayan ve karşılıklı duygusal ilişkiye dayanır.	Biçimsel ilişkiyi ifade eder ve normlara dayanır.
Yasal yaptırımını yoktur, resmi olmayan bir süreçtir.	Yasal yaptırımlara sahiptir.
Görev ve sorumluluklar belirtilmez.	Sözleşmeyle tüm görev ve sorumluluklar belirlenir
Gizli bir sözleşme denilebilir.	Gizli olmayan bir sözleşmedir.

Kaynak: David A. Kolb, Irwin M. Rubin ve James M. McIntyre. (1974). Organizational Psychology, an Experimental Approach (2nd Edition). New Jersey: Prentice Hall, s. 8.

### 2.1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Yazınsal Gelişimi

İlgili yazına yeni bir bakış açısı kazandıran psikolojik sözleşme kavramı, ilk olarak Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır (Yılmaz, 2012: 5). Yazar, bir grup işgören ve onların ustabaşları arasındaki üstü kapalı ilişkiyi tanımlamak için, “psikolojik sözleşme” terimini kullanırken; kavramı “belirli yönetim hedeflerine göre hareket eden, bunun karşılığında yeterli gelir olarak algıladıkları şeyi alan ve daha fazla güvenlik ve özerklik duygusuna sahip işçiler için zımni (örtük ve yazılı olmayan) bir anlaşma” şeklinde açıklamıştır. (Erdoğan, 2015: 6).

Kuramsal çalışmalar incelendiğinde; psikolojik sözleşme kavramının ilk defa 1960’lı yılların başında Argyris tarafından kullanıldığı belirtilmekte ise de; Purvis ve Cropley (2003) açıklamalarında, kavramın geçmişini daha da geriye götürmüşler ve ilk olarak 1938 yılında Barnard tarafından kullanıldığını açıklamışlardır (Erdoğan, 2015: 5-6). Barnard (1938) kavramı, “işgörenlerin sosyal, psikolojik ve daha farklı ödülleri elde etmek için örgütsel amaçlara sadakat konusunda ikna edilmesi gerektiği” şeklinde açıklamıştır (Purvis ve Cropley, 2003: 108).

Psikolojik sözleşme kavramının yazınsal gelişimi sürecinde ilk dönem, kavramın ortaya çıktığı ve konu ile ilgili erken dönem çalışmaların yapıldığı 1960-1989 yılları arasını kapsamaktadır. Bu dönemde psikolojik sözleşme konusunda

yapılan çalışmalar, genellikle kavram ile ilgili kuram geliştirmeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır (Conway ve Briner, 2005'den akt. Aydın, 2016: 30).

Psikolojik sözleşmenin kavramsal çerçevesinin oluşmasında ve gelişmesinde önemli yere sahip olan araştırmacılardan bir diğeri, Schein (1965, 1980)'dir. Yazar 1965 yılında yayınlamış olduğu "rgtsel Psikoloji" kitabında, Arygris (1960) ve Levinson vd. (1962)'a atıfta bulunmuş ve örgütlerde anlama ve yönetim davranışlarında psikolojik sözleşmenin önemine vurgu yaparak, psikolojik sözleşmeyi şu şekilde tanımlamıştır (Bekaroğlu, 2011: 4):

"Psikolojik sözleşme kavramı işgörenin örgütten çeşitli beklentileri olduğunu ve aynı şekilde, örgütünde de işgörenden çeşitli beklentileri olduğunu örtülü bir şekilde ifade etmektedir. Bu kavramlar sadece ne kadar iş için ne kadar maaş ödeneceğini içermekle kalmayıp, aynı zamanda işgören ve örgüt arasındaki hakların, ayrıcalıkların ve yükümlülüklerin bütün bir örneğini de kapsamaktadır"

Tablo 2'de, kavramın ortaya çıkması ile birlikte günümüze kadar yapılan tanımlar zet bir şekilde gösterilmiştir:

Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Kavramına Yönelik Yapılan Tanımlar

<b>Örgüt ve İşgören Beklentileri Açısından Yapılan Tanımlar</b>		
<b>Yazar/lar</b>	<b>Yılı</b>	<b>Tanım</b>
Argyris	1960	İki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşmadır.
Levinson vd.	1962	Örgüt içerisinde değişim ilişkisine taraf olanların (işgören-işveren) tam olarak farkında olmadığı, fakat taraflar arasındaki ilişkiyi doğrudan etkileyen bir dizi karşılıklı beklentilerdir.
Kotter	1973	İşgören ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır.
Schein	1980	İşgörenin kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentilerdir.
<b>İşgören Beklentileri Açısından Yapılan Tanımlar</b>		
Rousseau	1990	İşgören tarafından oluşturulan, başkaları ile paylaşılan ya da paylaşılmayan beklentilerden oluşan sözleşmedir.
Sims	1994	Bireysel olarak işgörenin, iş ilişkisi çerçevesinde kendisi ve örgütü arasında nelerin değişim edileceğine ilişkin oluşturduğu beklentiler setidir.
Morrison ve Robinson	1997	İşgöreni, kendisi ve örgüt arasındaki yükümlülüklerin algılanan vaatlere dayandığı ve örgütün temsilcileri tarafından kabul edilmek zorunda olmadığı, karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançlarıdır.
McLean Parks vd.	1998	İşgörenin, kendi yükümlülüklerine (işvereni için neler yapacağı) ve işverenin yükümlülüklerine (karşılığında ne bekleyeceği) ilişkin oluşturduğu, kendisine özgü karşılıklı beklentiler setidir.
Walker ve Hutton,	2006	Örgütün ve işgörenin karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren; ancak bireysel olarak işgörenin algılarına bağlı olan bir kavramdır.

Kaynak: Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015: 50; Cihangirlioğlu ve Şahin, 2010: 2-3; Erdoğan, 2015: 7; Doğan ve Demirel, 2009: 54.

Kavramın ortaya çıktığı 1960'lı yıllardan itibaren, bazı araştırmacılar (Argyris, 1960; Levinson vd., 1962; Kotter, 1973; Schein, 1980), psikolojik sözleşmeleri işgören ile örgütün karşılıklı beklentileri açısından tanımlamıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015: 51). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise; Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi farklı bir tanımla ifade etmiştir: İşgören tarafından oluşturulan, başkaları ile paylaşılan ya da paylaşılmayan beklentilerden oluşan sözleşmedir. Dolayısıyla, kavramın ilgi odağı, ilişki boyutundan birey boyutuna çekilmiş ve bu tanımdan sonra psikolojik sözleşmeye gösterilen ilgi artmıştır (Cihangirlioğlu ve Şahin, 2010: 3).

### **2.1.3. Psikolojik Sözleşme Kavramını Açıklayan Temel Kuramlar**

Psikolojik sözleşme kavramını açıklamada ve kavramın anlaşılmasında yardımcı olan bazı temel kuramlar bulunmaktadır: Karşılıklılık Kuramı (Gouldner, 1960), Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1960; Homans, 1961), Eşitlik Kuramı (Adams, 1963) ve Beklenti Kuramı (Vroom, 1964).

#### **2.1.3.1. Karşılıklılık Kuramı**

Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen bu kuramın temelinde, insanların, elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranışla karşılık verecekleri düşüncesi vardır. Gouldner'a (1960) göre, Karşılıklılık Kuramında, işgörenin öncelikle kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranış içinde olmamaları söz konusudur (Cihangirlioğlu ve Şahin, 2010: 4).

Karşılıklılık Kuramı, evrensel nitelikte özelliklere sahip olmakla birlikte; Gouldner (1960), bu özelliklerin, karşılaşılan durumun şartlarına, bireylerin karakteristik özelliğine ve kuramın sonuçlarına atfedilen değere göre değişebileceğini öne sürmektedir. İşgörene yapılan bir yardımın sonucunda, o yardımdan elde edilen kazancın değeri, işgörenin söz konusu yardıma duyduğu ihtiyacın şiddetine göre tespit edilir. Bununla birlikte, işgörene yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülere, Karşılıklılık Kuramını etkili kılacaktır (Akyüz, 2014: 29). Blau (1964)'ya göre, kurama özgü bir biçimde, bir taraf elde ettiği faydanın karşılığını ödemek zorundadır. Zaman içinde sürekli fayda elde edip karşılığını ödemek, değişim ilişkisindeki işveren-işgören arasında artan sayıda ve çeşitlilikte zorunluluklar yaratır (Karacaoğlu, 2014: 58).



Karşılıklılık Kuramının temelini oluşturan, “katkılarının karşılıklı olduğu ve taraflardan birinin katkılarının karşı tarafın davranışları üzerinde bağlayıcı etkisinin bulunduğu” anlayışı, psikolojik sözleşme kavramının açıklanmasında anahtar role sahiptir (Rousseau, 1989: 128). Niehoff ve Moorman’e (1993) göre psikolojik sözleşme kuramında da, benzer şekilde beklentileri karşılanan bireylerin ya da örgütün, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmede daha istekli olmaları beklenir. Örneğin, çalışma ortamında işgören, işverenin kendisine adil ve eşit bir şekilde davranmasını beklerler. Bu beklentileri karşılandığında ise, Karşılıklılık Kuramı gereği, işgörenler de örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşme gibi olumlu davranışlar sergilerler. Aynı şekilde işveren, işgörenin örgütün çıkarlarını gözettiğini algıladığında, buna işgörene tanıdığı hakları ve sunduğu olanakları genişleterek karşılık verecektir (Bekaroğlu, 2011: 19).

İşveren-işgören taahhütlerinin uyum içinde olması, çalışma ortamında yeni gelenin diğer tarafın eylemlerini yorumlamasına dayanarak karşılıklı olarak da gerçekleşebilir (Rousseau, 1995: 36). Bu durum, Karşılıklılık Kuramı esasına göre, X kişi Y kişisi için bir hizmette bulunmuşsa, Y kişinin X’e karşı minnettarlık hissetmesi, bazı tutum ve davranışlarıyla buna karşılık vermesi gerekir. Ancak güvenin karşılığı, ihanet ya da istismar olarak algılandığında, taraflar güvensizlik içine düşebilmektedir (Fukuyama, 2005: 242). Özetle, Gouldner’ın (1960) Karşılıklılık Kuramı ilkesi bağlamında, örgütsel düzeyde verilen sözlerin yerine getirilmemesi diğer ifade ile psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi; işgören davranışlarının değişmesine, iş performanslarının düşmesine ve örgütsel katkının azalmasına neden olabilmektedir (Bal vd., 2010: 253).

### **2.1.3.2. Sosyal Değişim Kuramı**

Toplumda yer alan bireyler arası ilişkilerin incelenmesi konusunda, Homans (1958, 1961) tarafından öne sürülen Sosyal Değişim Kuramı; Blau (1960, 1964) ve Emerson (1962, 1976) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) ve Gouldner (1960) gibi sosyal psikologların araştırmaları ile gelişerek sosyal bilimler alanında kullanılan temel kuramlardan biri haline gelmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Yazında “Sosyal Değişim Kuramı” terimini ilk defa kullanan, Blau’dur (Bolat vd., 2009: 52). Blau (1964), Sosyal Değişim Kuramını fayda-maliyet analizi bakış açısından değerlendirerek, bireylerin sosyalleşme sürecinde ekonomik kazanımlar elde etme arzusunun da dikkate alınmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır (Cook ve Rice, 2003: 55).

Sosyal Değişim Kuramının temeli karşılıklılık anlayışına dayanmaktadır. Emerson (1976)'a göre, kuram ile ilgili öne sürülen birçok farklı bakış açısı bulunmakla birlikte; hepsinde ortak olan nokta, sosyal değişimin “karşılıklı yükümlülükleri ortaya çıkaran etkileşimler” ile ilgili bir kavram olduğudur (Aydın, 2016: 27). Sosyal ilişkileri, alış-veriş ilişkisi çerçevesinde açıklamaya çalışan ilk araştırmacı olan Homans (1961)'a göre bireyler, hayatta kalmak için insan ilişkilerine ihtiyaç duymakta ve kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli birbirleri ile iletişim içinde olmaktadır (Homans, 1961: 34).

Sosyal Değişim Kuramının temelini oluşturan; bireylerin ödüllendirilme beklentisi (saygınlık, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri sürdürmesi (Lambe vd., 2001) yaklaşımı, günümüzde istihdam ilişkilerinin anlaşılmasında başvurulan en etkili kuramlardan biri haline gelmiştir (Cropanzo ve Mitchell, 2005: 874). Dolayısıyla, Sosyal Değişim Kuramı ve psikolojik sözleşme kavramı temelde iki noktada birleşmektedir: Karşılıklılık ve değiş-tokuş ilişkisi. Gouldner (1960)'a göre, Sosyal Değişim Kuramında, işgörenlerin elde ettikleri faydalara karşılık, olumlu davranışlarda bulunacakları algısı, psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini oluşturmaktadır (Aydın, 2016: 29).

Psikolojik sözleşme kavramının temel dayanak noktası olan Sosyal Değişim Kuramına göre, psikolojik sözleşmelerin karşılıklı yükümlülükler getirdiği söylenebilir (Rousseau, 1990, 1995'den akt. Topçu, 2015: 15). Aselage ve Eisenberger (2003)'e göre, Sosyal Değişim Kuramı gereği, işgören örgütüne karşı yükümlülüklerinin derecesini belirlemek için öncelikle örgütün kendisine sağladığı kaynağın değerini nitelendirmelidir. Bu nedenle, taraflar arasındaki ilişkinin güçlü olması, ancak kaynakların karşılıklı olarak değiş-tokuş edilmesi ve taraflar açısından değerli olması ile sağlanmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 498).

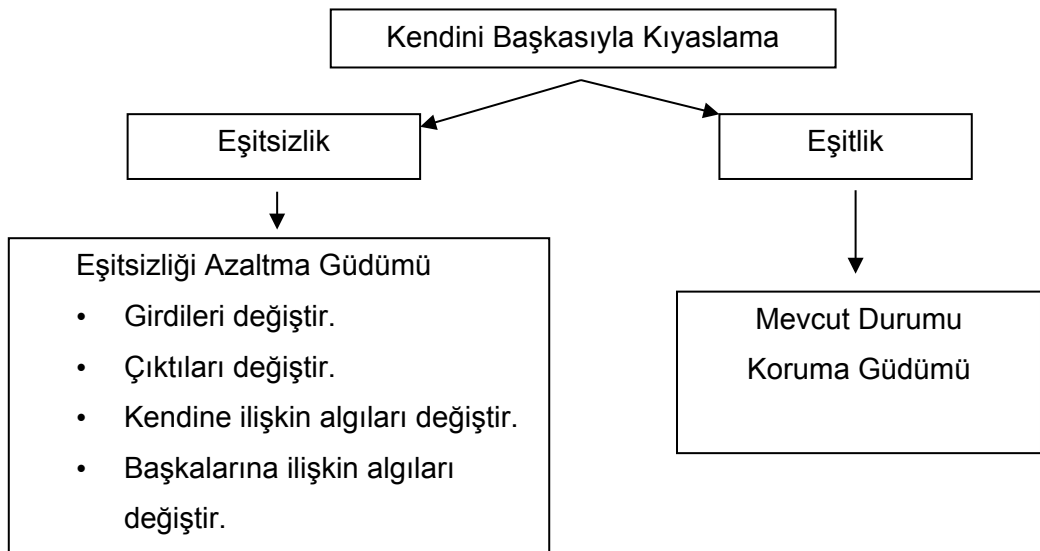
Sosyal Değişim Kuramı gereği, psikolojik sözleşmenin oluşmasında, işveren ile işgörenin yükümlülükleri karşılıklı yerine getirmekle yükümlü olduklarına ilişkin algılarının eşit olması gerekir. Taraflar arasında eşitliğin algılanması ile çalışma ortamında örgütsel güven oluşur; işgören örgütüne karşı sorumluluk duygusuyla çalışır, örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katılmak ister, yüksek performans ve çaba gösterir ve sadakat duygusu artar. Eşitsizliğin söz konusu olduğu durumlarda ise, hem işgörenler (Levinson vd., 1962) hem de örgütler (Argyris, 1960; Schein, 1980) açısından psikolojik sağlığın bozulması, işten ayrılma, işe gelmeme, katkıda azalma,

performans düşüklüğü ve düşük iş verimi gibi istenmeyen olumsuz sonuçlar doğurur (Mimaroğlu, 2008: 52).

### 2.1.3.3. Eşitlik Kuramı

Güdüleme kuramcılarında Adams (1963) tarafından ortaya atılan Eşitlik Kuramı, işgörenlerin örgütte adil muamele görmek istemeleri ilkesine dayanan ve bireylerin kendi durumlarını başkalarının durumu üzerinden gözden geçirdikleri kıyaslama süreçlerini açıklayan kuramlardan biridir (Üçok, 2012: 27). Eşitlik Kuramına göre birey kendisinin örgüte olan katkıları ile bu katkılar karşılığında elde ettiklerini, diğer örgüt üyelerinin katkıları ve elde ettikleri ile karşılaştırma eğilimindedir. Bireyin kendisini karşılaştırdığı kişiler, aynı örgüt içinde yer alan iş arkadaşları veya başka bir örgütün üyeleri arasından olabilmektedir (Duane, 1998'den akt. Aydın, 2016: 24). Bu karşılaştırma sonucunda, bireyin kendisine adil davranıldığına dair algısı "eşitlik", adil davranılmadığına dair algısı ise "eşitsizlik" olarak değerlendirilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989:134).

İşgörenin değerlendirmeleri sonucunda algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumu karşısında güdülenmesinin ne yönde değiştiği Şekil 2'de gösterilmektedir. Buna göre eşitlik algılayan işgören, mevcut durumu koruma yönünde güdülenmektedir. İşgörenin eşitsizlik algılaması durumunda eşitlik durumunu tekrar sağlamak için başvurduğu araçlar ise Şekil 2'deki gibi açıklanabilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989:135).



## Şekil 2. Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar

Kaynak: Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin. (1989). Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, s. 135.

Eşitlik Kuramı, işgören ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisini ve bu ilişkideki dengeyi açıklayıcı özelliği ile psikolojik sözleşme kavramının anlaşılmasında önemli rol oynar (Rousseau, 1989: 127). Bireysel bakış açısı ve değerlendirmeye dayanan eşitlik algılamasının bireylere göre değişmesi nedeniyle örgütlerin işgörenlerinin kişilik özelliklerini, ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989: 38). Bu noktada Eşitlik Kuramının temelinde, bireylerin işyerine olan gerçek katkıları göz önünde bulundurularak ödüllendirilmeleri ve işyerine diğerlerine göre daha çok katkı sağlayan bireylerin hak ettikleri derecede çıktı almalarının sağlanması bulunmaktadır (Deutsch, 1985'den akt. Aydın, 2016: 26).

Özetle Eşitlik Kuramı, işgörenlerin örgüte sağladıkları katkılar karşılığında elde ettikleri kazanımlarının eşit olmaması, yani göstermiş oldukları çabalarının karşılığını alamadıklarını algıladıklarında eşitsizlik ve adaletsizlik duygusuna kapıldıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla, işgörenin artık örgüt için çaba göstermesinin kendisine bir faydası olmadığı algısına kapılarak, öncelikle performansını düşürmesinden başlayarak sonunda ise işten ayrılmasına kadar giden olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir (Demirkasımoğlu, 2012: 34).

### 2.1.3.4. Beklenti Kuramı

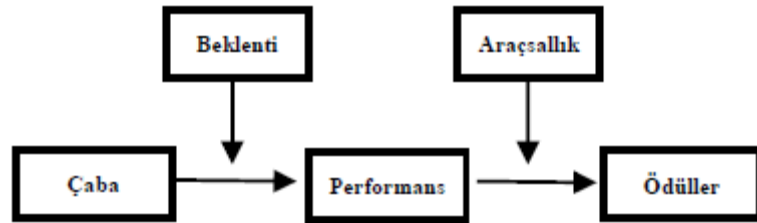
Tolman (1932) ve Lewin (1938) tarafından ortaya atılan Beklenti Kuramı, 1964 yılında Vroom tarafından işgörenlerin çalışma koşulları içindeki davranışlarının tahmin edilmesinde kullanılarak örgütsel çalışmalara uyarlanmıştır (Aydın, 2016: 21). Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu kuram, insanın ekonomik çıkarları açısından akılcı davrandığını kabul etmektedir. Beklenti Kuramında işgörenler, seçeneklerin farkına varırlar ve kendi yetenek ve beceri sınırları içinde çeşitli seçimler yaparlar. Diğer bir ifade ile, kuram işgörenin, belirli bir sonuç hedef alınarak güdülenmesi ve kazanılan sonucun işgören için arzulanma şiddeti ve çekiciliğini açıklar. İşgören tarafından elde edilen kazanımlar, sadece işgörenin seçimine bağlı değildir; aynı zamanda kontrol edilemeyen başka koşullara da bağlıdır. Beklenti, seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan işgörenin, bu tercihi, amaçların

gerçekleşme olasılığına olan inancı, olarak ifade edilmiştir (Vroom, 1964: 15-17'den akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5-6; Lunenburg, 2011: 3-4 ).

Vroom (1964)'a göre birey tarafından algılanan beklenti, araçsallık ve ödül değeri yükseldikçe bireyin güdülenme gücü de yükselmektedir. Öyle ki bireyin güdülenme gücü bu üç unsurun çarpımı ile ifade edilebilmektedir (Lunenburg, 2011; 3):

$$\text{Güdüleme gücü} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Ödül değeri}$$

Vroom (1964)'un yapmış olduğu araştırmaların paralelinde Lunenburg (2011), Beklenti Kuramını, ödül değeri, araçsallık ve beklenti olarak üç temel unsuru içeren bir model olarak ele almıştır (Yıldırım, 2014: 107). Şekil 3'te görülen modele göre; işgörenler değişik ödül veya sonuçların değerini (maaş artışı, yönetici tarafından takdir edilme vb.), belirli ödül veya sonuçları elde edebilmek için gerekli olan performansı (araçsallık) ve sarf edecekleri çabanın veya sergileyecekleri bir davranışın bir ödül veya sonuca dönüşme olasılığını (beklenti) akılcı bir biçimde öngörebilmektedirler. Diğer bir deyişle, kurulan modele göre, çok çaba sarf etmenin yüksek performansı getireceği, yüksek performansın da istenilen ödülleri beraberinde getireceği inancı işgörenleri güdülemektedir (Lunenburg, 2011; 2).



Şekil 3. Beklenti Kuramı Modeli

Kaynak: Fred C. Lunenburg. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implication for Motivation and Performance. International Journal of Management, 14(1), s. 2.

Bunlardan hareketle Beklenti Kuramında; belirli bir davranışın, belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç varken, "eylem-sonuç" ilişkisi de vurgulanır. Dolayısıyla, işgörenin harekete geçme-güdülenme gücünün, beklenti, araçsallık ve ödül değerinin çarpımına eşit olduğu söylenebilir (Onaran, 1981: 73).

#### 2.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşme, taraflar arasındaki (işgören ve işveren) yükümlülükler içerir ve belirli bir zamanı kapsar; dolayısıyla oluşumu bir süreç gerektirmektedir (İşçi, 2010: 17). Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gerçekleşmesi, tarafların bu sözleşmeden kazanç elde etmesine bağlıdır (Karcioğlu ve Türker, 2010: 123). Rousseau (1995) psikolojik sözleşmelerin iki tür unsura dayanarak oluşturulduğunu öne sürmektedir: Birincisi, dış kaynaklı unsurlar olan örgüt tarafından verilen mesajlar ve ipuçları; ikincisi ise bireye ait unsurlar olan eğilimler ve yargılardır (Bekaroğlu, 2011: 20).

Rousseau ve Schalk (2000) ise, psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için iki ön şart ileri sürmüştür: *Bireysel özgürlük ve sosyal kararlılık*. İlk olarak; psikolojik sözleşmeler oluşması için bireylerin özgür olarak seçim yapması ve gönüllü olması gerekmektedir. Karşılıklı faydanın elde edileceği bir sözleşmede, bireylerin özgür iradesi ile hareket etmesi büyük önem taşımaktadır. İkinci olarak da; psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için, tarafların geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, diğerinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güven ortamının olması gerekmektedir (Karcioğlu ve Türker, 2010: 123).

De Vos vd. (2003), yaptıkları çalışmada sosyalleşme süresince yeni işe başlayanların psikolojik sözleşmelerindeki değişikliklerle ilişkili faktörleri araştırmış ve psikolojik sözleşme oluşumu konusundaki süreci üç yolla incelemiştir: İlk olarak, psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılmasının merkezinde; bunun, “bakan kişinin gözünde” var olan algısal bir tanıma olması yatmaktadır. İkinci olarak, psikolojik sözleşme oluşumu süreci, sosyalleşme süreciyle, ilişkilendirilmektedir. Rousseau, 1995)’ya göre, bu sosyalleşme süreci genellikle işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin oluşumunun önemli bir aşaması olarak değerlendirilmektedir (Rousseau, 1995: 34). Üçüncü olarak, yeni gelenlerin her iki tarafın (işgören ve işveren) taahhüt ve eylemlerini algılayışını dikkate alarak; işveren teşvikleri ve işgören katkıları arasındaki karşılıklılığın psikolojik sözleşme oluşumunda belirleyici bir öge olduğu düşünülse de, bugüne kadar pek çok araştırma özellikle işveren teşvikleri üzerine odaklanmıştır (De Vos vd., 2003: 538).

İşgören, yönetime iş tanımında yer alan ya da karşılıklılık içerdiğini daha önceden varsaydığı bir katkıyı yaptığında, psikolojik sözleşme başlamış olur. Bu durum, aslında yönetim ile işgören arasındaki karşılıklı inançları temsil etmektedir.

Dolayısı ile işgörendeki tüm inançlar, psikolojik sözleşmenin oluşum ve gelişimine öncül oluşturmaktadır (İşçi, 2010: 17). Özetle, güçlü bir psikolojik sözleşmenin oluşması için, işgörenin etkin performans, çaba, bağlılık ve sadakat vb. kendi yükümlülüklerini yerine getirmesi, işvereninden de bunun karşılığında ücret, iş güvencesi ve kariyer fırsatları gibi yükümlülükleri yerine getirmesi gerekmektedir (Doğan ve Demirel, 2009: 54).

### 2.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Alanyazında, genel olarak kabul edilen sınıflandırmaya göre, psikolojik sözleşme ikiye ayrılmaktadır: *İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme* (Arnold, 1996: 513; Aselage ve Eisenberger, 2003: 495; Grimmer ve Oddy, 2007: 155; Morrison ve Robinson, 1997: 229; Richard vd., 2009: 819; Rousseau, 2004: 122-123). 1980'li yıllarda, psikolojik sözleşme kavramına yönelik yapılan çalışma yapan araştırmacılar, Levinson vd. (1962)'nin ortaya koyduğu, yukarıda ifade edilen psikolojik sözleşmenin özelliklerinden hareketle kavrama katkı sağlamışlardır. Macneil (1985) yaptığı araştırmada; psikolojik sözleşmeleri *işlemsel* ve *ilişkisel* psikolojik sözleşme olarak sınıflandırmıştır. Yazar, ilişkisel psikolojik sözleşmeleri, karşılık ilişki temeline dayanan, güvence ve sadakat unsurlarını içeren uzun dönemli anlaşmalar olarak ifade ederken; *işlemsel psikolojik sözleşmeleri ise*, kısa bir süreçte taraflar arasında gerçekleşen maddi değişimler olarak ifade etmiştir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 904)

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin çeşitli yaklaşımlar yaklaşımlar Tablo 3'te özetlenmiştir:

Tablo 3. Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar

YAZARLAR	YAKLAŞIMLAR
Rousseau (1990, 1995)	-İlk sınıflamayı; işlemsel (kısa dönemli, performans odaklı) ve ilişkisel (uzun dönemli, belirsiz) sözleşme olarak belirlemiş, sonrasında az kullanılan işlemsel ve dengeli sözleşme şeklinde sınıflandırma yapmıştır.
Shore ve Barksdale (1998)	-Rousseau'nun ortaya koyduğu sınıflandırmaya ek olarak dört tür ortaya koymuşlardır; karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan sözleşmeler, karşılıklı düşük yükümlülükler dayanan sözleşmeler, yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen işgörenlere yönelik sözleşmelerdir.
Janssens, Sels, ve Brande, (2003)	-Taahhütlere odaklı bir yaklaşım geliştirmişler ve zaman, kavranabilirlik, kapsam, yapı, değişebilirlik, sözleşme seviyesi, işveren yükümlülükleri ve işgören yükümlülükleri olmak üzere sekiz ölçüt belirlemişlerdir ve altı sözleşme türü bulmuşlardır; sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü sözleşmeler.

Kaynak: Melanie Hicks. (2007). Generation and the Psychological Contract: How Civil Service Reform is Perceived by Public Sector Workers. Unpublished Doctoral Thesis, The Florida State University College of Social Sciences, USA, s. 22.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere; Rousseau (1990,1995), örgütsel çevredeki değişimlerin etkisiyle değişen istihdam ilişkilerini yorumlamada yaşanan karmaşıklık nedeniyle, psikolojik sözleşmelere *geçici* ve *dengeli* olarak adlandırdığı iki tür daha eklemiştir. Shore ve Barksdale (1998); Rousseau'nun sınıflandırmasından yola çıkarak dört grup sözleşme türü daha öne sürmüştür, Janssens vd. (2003) ise daha önce ifade edilenlerden farklı olarak tamamen yeni altı sözleşme türü ortaya koymuştur (Hicks, 2007: 22).

Rousseau'nun (1990) kavramsal çerçevesini çizdiği işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin odak noktası, kapsamı, biçimselliği, zaman aralığı, istikrar, sınır ve somutluk ile ilgili yapılan farklılıklar Tablo 4'te sunulmuştur (Rousseau, 1990: 390):



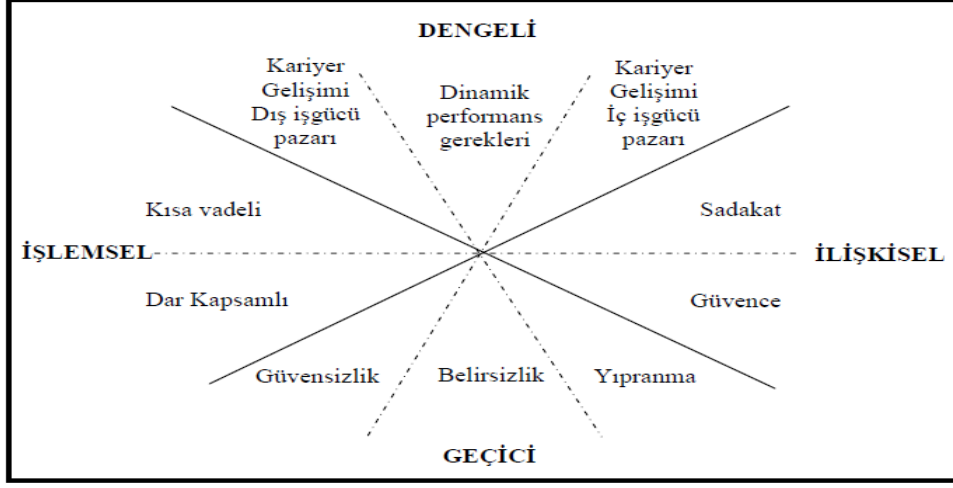
Tablo 4. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

<b>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>	<b>Özellikler</b>	<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>
Ekonomik	Odak Noktası	Ekonomik ve Duygusal
Tek Taraflı	Kapsam	Tüm Çalışanlar
Ucu Kapalı ve Özel	Zaman Aralığı	Açık Uçlu ve Belirsiz
Yazılı	Biçimsellik	Yazılı ve Yazısız
Statik	İstikrar	Dinamik
Dar	Sınır	Geniş
Nesnel ve Ölçülebilir	Somutluk	Öznel ve Örtük

Kaynak: Denise M. Rousseau. (1990). New Hire Perception of Their own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. Journal of Organizational Behavior, 11, s. 390.

Tablo 4'e göre; işlemsel psikolojik sözleşmelerin odak noktası ekonomik beklentiler iken, örgütleriyle ilişkisel psikolojik sözleşme kuran işgörenlerin odak noktası ise, ekonomik beklentilerin yanı sıra bir takım duygusal kazanımlardan oluşmaktadır (Kidder ve Buchholtz, 2002: 603; McInnis vd., 2009: 166). Kapsam açısından işlemsel sözleşme tek taraflı öznel ölçütlerle ortaya çıkarken, ilişkisel sözleşmelerin kapsamı tüm işgörenleri içermektedir. Süreç bakımından da her iki sözleşme türü farklılık göstermektedir. Rousseau'ya (1990) göre, işlemsel sözleşmelerin zaman çerçevesi belirli iken, ilişkisel sözleşmelerde bu durum daha açık ve sınırları belirsiz, dolayısıyla dinamik bir nitelik sergilemektedir. Son olarak, biçimselliği yazılı, statik, sınırları belirli ve ölçülebilir olan işlemsel sözleşmelerin bu özelliklerine karşın; ilişkisel sözleşmelerde anılan hususların daha esnek olduğunu söylemek mümkündür (Rousseau, 1990: 391).

Rousseau tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada, psikolojik sözleşmenin *işlemsel* ve *ilişkisel* türlerine ek olarak *dengeli* ve *geçişsel sözleşme* olarak iki tür sınıflandırma daha eklemiştir. Rousseau'nun (2000) yapmış olduğu sınıflandırmaya göre bu dört türünün bileşenlerini ortaya koyduğu model aşağıda bulunan Şekil 4'teki gibidir:



Şekil 4. Psikolojik Sözleşme Türlerinin Bileşenleri

Kaynak: Denise M. Rousseau. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration. Carnegie Mellon University, USA, s. 19.

Şekil 4'te görülmekte olan işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçici psikolojik sözleşme türlerinin bileşenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aydın, 2016; Erdoğan, 2015: 41; Rousseau, 2000: 4-5; Yıldırım, 2014: 36-39; Karacaoğlu, 2014: 51-55);

*İlişkisel psikolojik sözleşme* bileşenleri, aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Güvence*: İşgörenin işe devam edeceğine ve yükümlülüklerini yerine getireceğine; işveren ise, uygun ücret vereceğine ve uzun vadeli istihdam sağlayacağına dair güvence vermekle yükümlüdür.
- *Sadakat*: İşgören örgütüne üçüncü kişilere karşı destek vermek, bağlılık göstermek ve örgütün misyonu vizyonu yönelik bağlılık göstermek zorundadır. İşgörenin örgütüyle özdeşleşmesi gerekmektedir. İşverenin ise işgörenlerin özlük haklarını iyileştirme ve refahını sağlama zorunluluğu vardır.

*Dengeli psikolojik sözleşme* bileşenleri, aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Dış pazarda istihdam edilebilirlik*: İşletme dışı işgücü pazarında kariyer gelişimi sağlanması söz konusudur. İşgörenin kendini pazarlayabilmesi için gerekli becerileri geliştirmesi şarttır. İşveren, işgörenin uzun süreli istihdam edilebilirliğine katkıda bulunmak zorundadır.

- *İşletme içi gelişim:* Örgüt işgörenlerinin kariyer gelişiminin sağlanması söz konusudur. İşgörenler de mevcut işverenine yönelik beceriler geliştirmekle yükümlüdür.
- *Dinamik performans:* İşgören, örgütün gelişen çevre şartlarına uyum sağlaması ve varlığını sürdürebilmesi için çaba harcamak durumundadır. İşveren ise, eğitim fırsatları oluşturmak ve işgörenlerini, performans gereklerini sağlamak için uygun şekilde yönlendirmelidir.

*İşlemsel psikolojik sözleşme* bileşenleri, aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Dar kapsam:* İşlemsel psikolojik sözleşmeler zamanla değişmeyen dar bir kapsama sahiptir, kamusaldır ve başkaları tarafından gözlemlenebilir niteliktedir.
- *Kısa vadeli:* İşgörenin devam mecburiyeti yoktur, işveren sadece sınırlı bir süre için istihdam etme olanağı sağlamak zorundadır. Örneğin satış personeli haftalık satış hedefine ulaştığı zaman prim almayı bekleyebilir. Bu mali teşvik, kısa vadede iyi performans göstermelerini sağlamakla birlikte, uzun vadede genellikle yüksek performansla sonuçlanmayacaktır.

*Geçici psikolojik sözleşme* bileşenleri, aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Güvensizlik:* İşgörenlerin ve işverenlerin tutarsız ve karmaşık davranışları nedeni ile çalışma ortamında güvensizlik egemendir.
- *Belirsizlik:* İşgören, işverene karşı yükümlülükleri konusunda eksik ya da gerekli bilgiye sahiptir. İşveren ise, işgörenlerin örgüte karşı gelecekteki bağlılığı konusunda kararlı olmadığını görmektedir.
- *Yıpranma:* İşgören, zaman içinde örgütüne yaptığı katkılar karşılığında gelecek beklentilere sahiptir. İşveren ise, işgörenlerin çıkarlarını azaltan değişimler gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla, çalışma süresi ile kıyaslandığında iş hayatı, işgöreni yıpratmaktadır.

#### **2.1.6. Psikolojik Sözleşmelerin İçeriği ve Karşılıklı Önemi**

Psikolojik sözleşme kavramını neyin oluşturduğunu irdelleyen yazarlar (Robinson, 1996; Rousseau, 2001; Turnley ve Feldman, 1999, Chen, Tsui ve Zhong, 2008) kavramı açıklamada farklı bileşenleri esas almaktadır. Konunun açıklık kazanması açısından, bazı araştırmacılar beklentilere odaklanırlar (Bunderson, 2001; Kotter, 1973; Sutton ve Griffin, 2004), diğerleri yükümlülükler üzerine (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004; Lester vd., 2007; Shore ve Barksdale,

1998) ve diğ er araştırmacılar vaatler (DeCuyper ve DeWitte, 2006; Rousseau, 1989) bileş eni üzerinde ç alışmalar yapmışlarıdır (Roehling, 2008: 262). Alanyazın taraması sonucunda *beklentiler*, *yükümlülükler* ve *verilen sözler* bileş enlerine dair bilgiler aşağ ıda verilmiştir:

**Beklentiler:** Psikolojik sözleşmelerle ilgili yapılan ilk araştırmalardan birkaç tanesinin dışındaki (Portwood ve Miller 1976) diğ er araştırmalar, işğ örenlerin beklentilerine odaklanma eğ ilimi gösterir (Roehling, 2008: 263). Beklentiler, işğ örene örgütte ihtiyaç larını nasıl karşılaması ve amaç larına nasıl ulaş ması gerektiğ inin gösterilmesinde yol gösteren inanç ların bütünü olup; bu konuda adeta bir yol haritası gibidir. Schein'a (1970) göre psikolojik sözleşmeler oluş um süreci gereğ i, örgütün ve işğ örenin birbirinden amaç larının gerç ekleş mesi maksadıyla karşılıklı bir takım beklentilerini iç ermektedir (Demirkasımoğ lu, 2012: 37). Bununla birlikte, Higgins (1992), işğ örenin psikolojik sözleşmesini değ erlendirmek için beklentilerin iki grupta araştırıldığ ını ortaya koymaktadır: *Normatif* ve *olasılıklı beklentiler*. *Normatif beklentiler*, neyin oluş ması gerektiğ ine ilişkin inanç larıdır. *Olasılıklı beklentiler* ise, bir olayın ya da sonuç ların gerç ekleş mesi olasılığ ına dair inanç larıdır. Psikolojik sözleşme yazındaki bazı araştırmacılar (Kotter, 1973; Portwood ve Miller, 1976; Sparrow, 1996; Sutton ve Griffin, 2004), beklenti terimini sınırlı olasılık temelinde, oluşacak veya olabilecek şeyler olarak tanımlarlar (Roehling, 2008: 263).

**Yükümlülük:** *Yükümlülük* bileş eni, "*taflara ilerisi iç im bir takım eylemlerin olacağ ına dair söz vermek*", anlamına gelmektedir (Chen vd., 2008: 579). Birç ok araştırmacı (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004; King, 2000; Lester vd., 2007; Van Dyne ve Ang, 1998), psikolojik sözleşmeyi tanımlamaya ç alışırken, tarafların yükümlülükleri üzerine odaklanmışlardır (Roehling, 2008: 263). Örneğ in, bir işğ ören, görev tanımının ötesine geçerek işveren yararına bir şeyler yapabilir. Bu durumda işğ ören, ç abanın değ erini işverenin takdir edeceğ ini düşünür. İşveren, işğ örenin bu ç abası karşılığ ında fayda görürse eğ er Karşılıklılık Kuramı gereğ i işğ öreni ödüllendirir. Dolayısıyla ç abanın karşılığ ı olarak verilen ödül, daha sonra gösterilecek ç abaların algılanmasında işverene yükümlülük getirir (Roehling, 2008: 263).

**Sözler:** Söz, "*başka birine yapılan, yazılı veya sözlü bir güven veya kiş inin başka bir kiş ide beklentilerini yaratan teminat*", olarak ifade edilmektedir. Verilen her teminat kiş iye yükümlülük getirmektedir (Rousseau, 2001: 525). Rousseau (1989) psikolojik sözleşmenin tanımında, vaatlerin rolüne ve teminat yükümlülüklerine ilk

vurgu yapan araştırmacılarıdır. Rousseau (1989), psikolojik sözleşmenin tanımını gereği sözler içerdiğini ifade etmiştir (Roehling, 2008: 263).

Alanyazında, psikolojik sözleşmenin; işğörenin, belirli bir emek ve/veya yatırımın sonucunda gelecekte elde edeceği fayda ile ilgili aldığı vaatlere bağlı olarak meydana geldiği vurgulanmaktadır. Buna koşut olarak; psikolojik sözleşme tanımlarında, özellikle algılanan vaatler üzerinde durulduğu ve algılanan sözlerin, psikolojik sözleşmenin tanımlanmasında odak husus olduğu görölmektedir (Roehling, 1997: 206). Buna bağlı olarak genellikle psikolojik sözleşme ihlalleri; ödemeler, uzun vadeli iş güvencesi, gelişim ve kariyer olanakları gibi hususlarda verilen sözlerin tutulmaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Kickul, 2001: 292).

Psikolojik sözleşmenin içeriğine yönelik yapılan alanyazın taraması sonucunda, psikolojik sözleşmenin öğeleri aşağıda bulunan Tablo 5'te gösterilmiştir:

Tablo 5. Psikolojik Sözleşme Öğeleri

<i><b>Yazar/lar</b></i>	<i><b>Yılı</b></i>	<i><b>Öğeler</b></i>
Rousseau	1990	<input type="checkbox"/> Terfi etme imkânları, <input type="checkbox"/> Yüksek ücret, <input type="checkbox"/> Performansa göre ödeme, <input type="checkbox"/> Devam eden öğrenme, <input type="checkbox"/> Uzun dönemli iş, <input type="checkbox"/> Bireysel gelişim, <input type="checkbox"/> Bireysel problemler için destek olmak.
Robinson ve Morrison	1995	<input type="checkbox"/> Örgütün iş görene sunmakla yükümlü olduğu iş gören beklentileri yeterli kaynakların sağlanması, <input type="checkbox"/> İyi bir iş sunmak, <input type="checkbox"/> İyi iş ilişkileri geliştirmek, <input type="checkbox"/> Güdülemeyi güçlendiren ödeme sistemi oluşturmak, <input type="checkbox"/> Terfi ve bireysel gelişme imkânları.
Rousseau ve Tijorimala	1998	<input type="checkbox"/> İyi inanç ve adil işlemler, <input type="checkbox"/> Çalışma şartları, <input type="checkbox"/> Sağlanan özlük hakları, <input type="checkbox"/> İşin niteliği.
Rousseau	2004	<input type="checkbox"/> Gönüllü seçim,

---

		<input type="checkbox"/> Karşılıklı anlaşma inancı,
		<input type="checkbox"/> Psikolojik sözleşmede eksiklik,
		<input type="checkbox"/> Sözleşme yapıcılarının çokluğu,
		<input type="checkbox"/> Anlaşmalar bozulduğunda zararları yönetmek,
		<input type="checkbox"/> İstihdam ilişkisi modeli olarak sözleşme.
Guest ve Conway	2006	<input type="checkbox"/> Güven,
		<input type="checkbox"/> Dürüstlük,
		<input type="checkbox"/> Anlaşmanın dağılımı.

---

Kaynak: Fatih Karcıoğlu ve Erkan Türker. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2), s. 123-124. Abdullah Yılmaz. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 23-24.

Sonuç olarak; işe alım sürecinde söylenen ya da ima edilen, performansa dayalı ikramiyelere ilişkin karşılıklı yükümlülük inancı, diğer işgörenlerin deneyimlerine ilişkin izlenimler, yazılı olması gerekmeyen ancak etik ilkeler bağlamında değerlendirilen yönetsel iyi niyet ve adalet beklentisi, bireysel anlamda yazılı olmayan ancak varlığı kabul edilen bir sözleşmeye işaret etmektedir (Kahraman, 2014: 34). Bu açıklamalar doğrultusunda, örgütün işgörenin psikolojik sözleşmesini oluşturan öğelerinden bir ya da daha fazlasını yerine getirmekte başarısız olması olarak tanımlanan (Rosseau ve Parks, 1993; Morrison ve Robinson, 1997'den akt. Aydın, 2016: 67) "*psikolojik sözleşme ihlâli*" kavramına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### **2.1.7. Psikolojik Sözleşme İhlâlleri, Nedenleri ve Sonuçları**

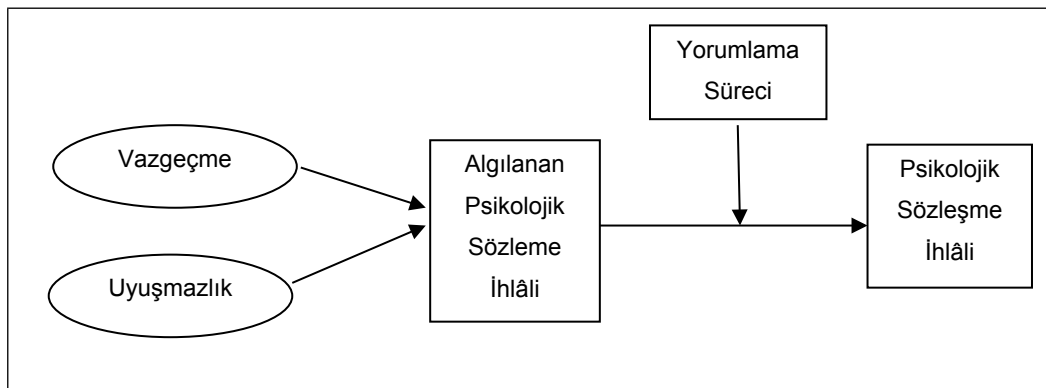
#### **2.1.7.1. Psikolojik Sözleşme İhlâli Kavramının Tanımı ve Önemi**

Psikolojik sözleşme ihlâli, "*bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olduğu düşüncesine kapılması*", olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Örgütsel açıdan diğer tanıma göre, psikolojik sözleşme ihlâli; "*örgütün ya da örgüt temsilcilerinin, işgörenin katkıları karşılığında kendi yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olmasını*", ifade etmektedir (Rousseau, 1989'den akt. Aydın, 2016: 66). Yapılan tanımlara göre psikolojik sözleşme ihlâli, yükümlülük olarak görülenler ve örgütün gerçeği arasındaki ayrımın bilişsel bir değerlendirmesidir. İşgörenlerin, örgütlerinin psikolojik sözleşme ile ilgili

bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirmediğini düşünmeleri, ihlâlin bilişsel yönünü temsil eder (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

Algılanan bazı yükümlülükler çok açık bir şekilde ifade edilen vaatlere dayanabilir. Örneğin, işe alımda görevli bir uzman, “eğer performans seviyeleri iyiye bir yıldan sonra zam verileceğini” söyleyebilir. Bu vaatten hareketle, işgören bir yılın sonunda, kendisine bildirilen performans değerlendirme sonuçları yüksek ise maaşına zam yapılacağı beklentisine girer. Bazı vaatler ise daha üstü kapalı olabilir, örneğin; “insanlar bu görevde genellikle iki ya da üç yıl kalmakta ve sonra da proje lideri/müdürü olmaktadır”. Bu verilen söz, işgören üç yıl içinde proje liderliğine/müdürlüğüne terfi ettirilmez ise yerine getirilmemiş olarak algılanabilir (Bekaroğlu, 2011: 26). Psikolojik sözleşmede tarafların her biri (işgören ve işveren) aynı sözleşme şartlarını kabul ettiklerine inanmaktadır. Ancak, bu durum her iki tarafın da tüm sözleşme şartları konusunda ortak bir anlayışı paylaştıkları anlamına gelmemektedir. Zira, psikolojik sözleşmede tarafların beklentileri farklıdır (Erdoğan, 2015: 12).

Şekil 5 incelendiğinde, işgörenler ve örgütün birbirlerinin karşılıklı niteliğine ilişkin yükümlülüklerinde oluşan uyumsuzluk ve sözleşme şartlarının işgören veya örgüt tarafından vazgeçilmesi (sözlerin tutulmaması) sonucunda, psikolojik sözleşmede ihlâl oluşacağını ifade edilmektedir. Bu nedenle, psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi sürecinde iki faktör önemli rol oynamaktadır. Bunlar; *vazgeçme (sözün tutulmaması)* ve *uyumsuzluk* yaşanmasıdır (Aydın, 2016: 68-69; Bekaroğlu, 2011: 28; Kickul, 2001: 292; Morrison ve Robinson, 1997: 231; Yıldırım, 2014: 40).

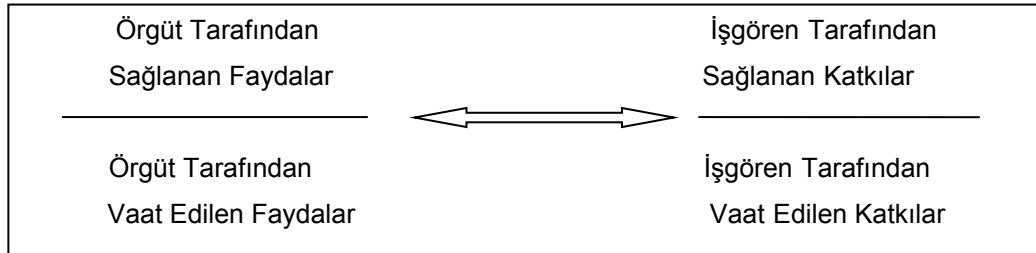


Şekil 5. Psikolojik Sözleşme İhlâli Süreci

Kaynak: Elizabeth Wolfe Morrison ve Sandra L. Robinson. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), s. 232.

Vazgeçme, *örgütün işgörenlerine teminat olarak verdiği sözleri yerine getirmemesi*, olarak ifade edilebilir (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Örneğin işveren işgörene üç yıl düzenli çalışması sonunda terfi edebileceği konusunda açıkça söz vermiş; ancak üç yıl dolmasına rağmen işgörene terfi olanağı vermemiştir. Bu durumda işgören, psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiği algısına kapılmaktadır (Aydın, 2016: 68). Uyumsuzluk ise, *örgüt ve işgörenin beklentileri arasında farklıların oluşması*, olarak ifade edilir (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Performansa dayalı maaş zammı vereceğini ilan etmiş bir örgütte, işgörenlerin beklenen performansın altında kaldığını savunan işveren söz verdiğiinden daha az bir zam yaparken, işgörenler buna verilen ilave görev ve yükümlülüklerin sebep olduğunu, dolayısıyla yeterli performansı gösterdiklerini düşünebilir. Bu durumda örgüt ile işgören arasında, yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediği konusunda uyumsuzluk vardır. İşgören kendisinden bekleneni yerine getirdiğini; ancak örgütün anlaşmayı ihlâl ettiğini düşünürse, psikolojik sözleşmesi bozulmuş olur (Bekaroğlu, 2011: 28).

Aşağıda Şekil 6'da görülen denklem, işgören açısından psikolojik sözleşme ihlâlinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.



Şekil 6. Psikolojik Sözleşme İhlâllerinin Belirlenmesi

Kaynak: Elizabeth Wolfe Morrison ve Sandra L. Robinson. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), s. 240.

Şekil 6'da görülen denkleme göre; işgören kendisine söz verilene karşılık ne aldığına dair zihinsel bir hesaplama yapar (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Bu denkleme göre, işgören ilk önce örgüt tarafından kendine vaat edilen faydalar ile sağlanan faydaları kıyaslamakta; daha sonra örgütüne vaat ettiği ile sağladığı



faydaları değerlendirmekte; sonunda ise, bu iki kıyaslamayı birbiri ile karşılaştırmaktadır. Kıyaslama sonucunda, eğer soldaki oran sağdaki orandan büyük ise psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiği algısına kapılır ve bu durum bir takım olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebep olabilir (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

### 2.1.7.2. Psikolojik Sözleşme İhlâllerinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme, işgören ve örgüt arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler, olarak tanımlanmaktadır (Mimaroglu, 2008: 3). Psikolojik sözleşme ihlâli, bireyin hak ettiğini alamadığı adaletsiz bir uygulama ile karşılaştığı algısına dayanmaktadır (Kickul vd., 2001: 291). Bu durumda işgören, beklentilerinin işveren tarafından karşılanmadığına ve kendisine verilen sözlerin ve vaatlerin yerine getirilmediğine inanmaktadır (Aydın, 2016: 67).

Conway ve Briner (2009)'e göre işgörenin psikolojik sözleşme ihlâli algılamasının temelinde iki önemli sebep yatmaktadır: Bunlardan ilki, örgütün insan kaynakları yönetiminin yetersiz olması, ikincisi ise, işgörenin örgüt ve yöneticisi tarafından desteklenmediği konusundaki hisleridir (Aydın, 2016: 68). Robinson ve Rousseau (1994)'ya göre psikolojik sözleşmenin ihlâli, örgüt içinde aşağıdaki gibi farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 256):

- *Eğitim ve geliştirme*: İşgörelere vaat edilen eğitim ve kendini geliştirme fırsatlarının sunulmaması;
- *Ödenen ücretler*: Verileceği taahhüt edilen ücretler ile işgörelere ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması;
- *Ödüllendirme*: Promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi;
- *İşin niteliği*: İşverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda işgöreleri yanlış bilgilendirmesi;
- *İş güvenliği*: İş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması;
- *Geribildirim*: İşgörenin, geribildirimi geç, yetersiz veya hiç alamaması;
- *Değişim yönetimi*: İş ile ilgili süreçlerde işgörenin fikrinin alınmaması;
- *Sorumluluk*: İşgörene vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi;
- *Yanlış bilgilendirme*: İşverenlerin, işgöreleri, statüsü, yetkileri ya da iş gerekleri gibi konularda doğru bilgi vermemesi.

Bunların dışında, örgüt tarafından verilen sözün üzerinden uzun zaman geçmiş olması, verilen sözün yerine getirilmesinin artık olanaksız hale gelmiş olması, yükümlülüklerin belirsizliği, verilmiş olan sözün maliyeti, işveren isteksizliği, işgörenin grup üyeliğinden soyutlanması, iş yükünün artırılması, özel hayatına saygı duyulmaması gibi nedenlerle de psikolojik sözleşmenin ihlâl süreci başlayabilir (Yılmaz, 2012: 38).

De Vos vd., (2003), işgörenler açısından iyi birer psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için; kariyer gelişim fırsatlarının yer alması, işbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması, iş içeriğinin ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı olması, maddi ödüllerin bulunması, işin başarı ile yapılabilmesi için dönüt ve yol gösteren kişisel desteğin olması, özel hayata saygı gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (De Vos vd., 2003: 6). Robinson ve Rousseau (1994) ve Morrison ve Robinson (1997)'a göre, bu faktörlerin eksikliğinde psikolojik sözleşmenin ihlâli söz konusudur (Kalağan, 2009: 74).

### **2.1.7.3. Psikolojik Sözleşme İhlâllerinin Sonuçları**

Psikolojik sözleşme ihlâli sonucunda, işgören tarafından verilen tepki yoğun olsun ya da olmasın, psikolojik sözleşme ihlâli genel olarak işgörenin psikolojik mutluluğu üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmakta (Conway ve Briner, 2002) ve işgörenin iş ile ilgili tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Aydın, 2016: 72).

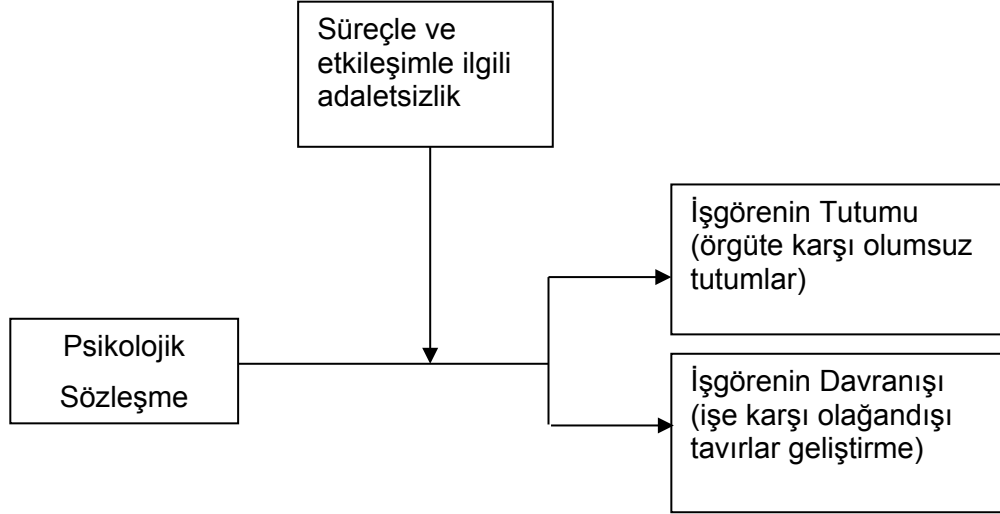
İşgörenin psikolojik sözleşme ihlâline olası tepkisindeki durumsal sınırlamaları daha iyi anlayabilmek adına, ilk olarak Hirschman (1970) bir çeşitlendirmeye gitmiştir. Bu çeşitlendirmeye göre, işgören psikolojik sözleşme ihlâli ile karşılaştığında;

- İşi terk etme,
- Olaylar karşısında inisiyatif kullanma,
- Örgütsel bağlılıkta azalma, daha az sadakat duygusuna sahip olma,
- İşe devam etmede isteksiz davranma, düşük performans sergileme,

gibi yanıtlar verecektir (Van, 2004: 6; Naus, 2007: 688).

Kickul'a (2001) göre psikolojik sözleşme ihlâlinin işgören tutumu ve davranışı olarak iki tür sonucu bulunmaktadır (Şekil 7). Bu sonuçlara göre, işgörenin örgüte

karşı olumsuz tutumlar ve olağandışı tavırlar geliştirmesinin sebebi, işgörenlerin örgüt içinde süreçler veya etkileşim ile ilgili eşitsizlik ve adaletsizlik algılamalarıdır (Kickul, 2001: 291). Robinson'a (1996) göre psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi durumunda, sözleşme ilişkisel boyuttan işlemsel bir boyut geçmekte ve işgörenler sözleşmenin sosyal etkileşim boyutundan maddi içerikli ve daha dar kapsamlı boyutuna kaymaktadır. (İyigün, 2011: 46).



Şekil 7. Psikolojik Sözleşme İhlâli Sonuçları

Kaynak: Jill Kickul. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, s. 290.

Psikolojik sözleşme ihlâlinin işgörenler açısından sonuçları; stresin artması, örgütsel bağlılığın düşmesinin yanı sıra, örgüte yönelik güvenin zedelenmesi ve neticede işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, olarak ifade edilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Robinson ve Morrison, 2000; Lambert, Edwards ve Cable, 2003).

İşgörende, psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiği yönünde bir algı oluşması sonucunda çeşitli tepkiler geliştirebilmektedir. Bu tepkileri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Aydın, 2016: 72-73; Yılmaz, 2012: 39-41):

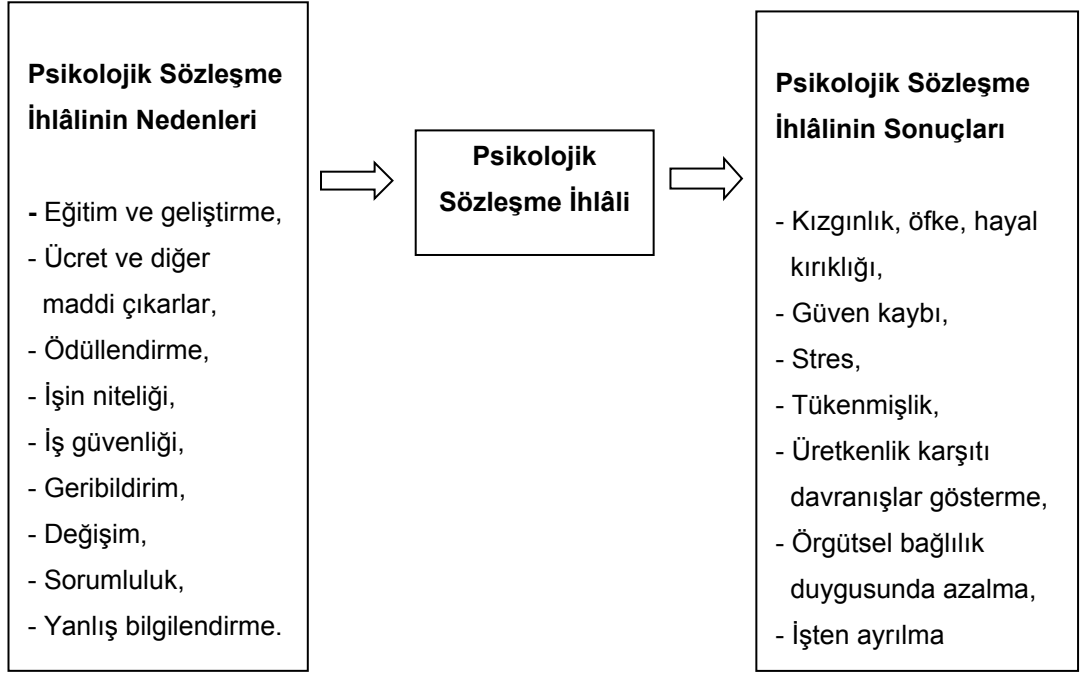
- **Kızgınlık, Öfke, Hayal Kırıklığı:** Psikolojik sözleşme ihlâllerinde bireyler açısından kızgınlık, öfke, kırgınlık, ihanet gibi bir takım olumsuz duygular meydana gelebilmektedir (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004: 152). Özellikle

Eşitlik Kuramı bağlamında değerlendirildiğinde; bireyler, iş süreçlerindeki katkıları ölçüsünde örgütten çeşitli beklentilere girmekte ve bu ikisi arasında denge kurmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla işgörenler, sözleşmenin ihlâl edilip edilmediğine ilişkin algılarının pekişmesiyle kendi yükümlülüklerini tekrar gözden geçirebilmekte (Morrison ve Robinson, 2000: 526) ve kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz tutumlar gösterebilmektedir. (Kickul, 2001: 292).

- **Güven Kaybı:** Psikolojik sözleşme yazınına göre, ihlâl sonuçlarının başında bireysel ve örgütsel güven kırılmaları gelmektedir. Özellikle, örgütsel güven oluşumunda belirleyici olan yetenek, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik (Mayer vd., 1995; Cummings ve Bromily, 1996; Mcknight vd., 1998) gibi unsurların, psikolojik sözleşmelerin oluşumunda ve işgören/örgüt işbirliğinin kurulumunda etkili olduğu ve güvenin, ilişkinin devamında katkı sağladığı varsayılmaktadır. Ancak olası ihlâllerde (Turnley ve Feldman, 2000; Ermongkonchai, 2010), bu güven dinamiklerinde kırılmaların yaşanabileceği ve mevcut örgütsel güvenin azalabileceği/sonlanabileceği öne sürülmektedir (Yıldırım, 2014: 171).
- **Stres:** Fiziksel ve duygusal tepki olarak ifade edilen stres, psikolojik sözleşme odaklı yükümlülüklerin karşılanmaması durumunda artış göstererek, işgörenin psikolojik olarak yıpranmasına sebep olabilir. Yaşanan stresin artış göstermesi neticesinde, işgörenin işe odaklanması ve verimli çalışması olumsuz yönde olabilir (Yılmaz, 2012: 39).
- **Tükenmişlik:** *Tükenmişlik*, kişinin enerji kaynaklarının bitmesini (Kim vd., 2009: 97); stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olmasını, işgörenin herhangi bir nedenden dolayı tükendiği, çalışamaz duruma geldiği ve amaca hizmet edemediği zamanı ifade etmektedir (Aydın, 2016: 98). Psikolojik sözleşmenin ihlâli ile başlayan ve sonrasında örgütte güven ortamının bozulması, stresin artış göstermesi ile birlikte yaşanan öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal tepkiler, işgörenin başarı hissinde azalma şeklindeki bir sonuç oluşmasına ve sonunda işgörenin tükenmişlik duygusuna kapılmasına sebep olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).
- **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Geliştirme:** İşgörenler, psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiğini algıladıklarında, kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulara bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar sergilerler. İşgörenler, bu davranışlar bağlamında; iş yavaşlatma, iş verimliliği ve kalitesinde düşüş, işe geç kalma gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilirler (Gruys ve Sackett, 2003: 34-35).

- **Örgütsel Bağlılığın Azalması:** Porter vd. (1974) örgütsel bağlılığı, “işgörenin belli bir örgütle bütünleşme seviyesi”, olarak görmektedir. Yazarlara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve onlara inanması, örgüt adına çaba göstermesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması”, olarak tanımlanmaktadır (Porter vd., 1974: 604). Alanyazında geniş yer bulan duygusal bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlâli arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda (Guzzo ve Noonan 1994; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Lester vd., 2000; Thompson ve Heron, 2005), işgörenin, örgütle özdeşleşmesi veya örgüte dahiliyeti olarak tanımlanan duygusal bağlılık ile ilişkisine bakılmıştır. Araştırmaların sonucunda, işgörenin örgüte duygusal bağlılığı ile örgüt tarafından yapılan psikolojik sözleşme ihlâli arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, örgütlerin işgörenlerine verdikleri sözleri yüksek oranda tuttuğu ve onların beklentilerini karşıladığı durumlarda, işgörenin örgüte bağlılığında artış gözlemlenmiş, tersi olduğunda duygusal bağlılıkta azalma olmuştur (Bekaroğlu, 2011: 37).
- **İşten Ayrılma Niyeti:** İşten ayrılma niyeti, genel olarak bireyin belirli bir zaman içinde mevcut işini değiştirme olasılığı, olarak tanımlanabilmektedir (Sousa-Poza ve Hennebergeri, 2002: 1). İşten ayrılma niyeti, işgörenin belli süreçleri yaşaması sonucunda gerçekleşir. Dolayısıyla, İşten ayrılma durumu, işgörenin psikolojik sözleşmesinden kaynaklanan amaçlarına ulaşamadığı veya sözleşmenin unsurlarından bir ya da bir kaçının ihlâl edildiğini algısına dayanarak örgüt ile ilişkisine son verdiği bir evreyi işaret etmektedir (Yılmaz, 2012: 41).

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak, psikolojik sözleşme ihlâlinin neden ve sonuçları şekilde olduğu gibi gösterilebilir:



Şekil 8. Psikolojik Sözleşmenin İhlâline İlişkin Neden ve Sonuçları

Kaynak: Abdullah Yılmaz. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 39.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, psikolojik sözleşme ihlâlinin merkezinde hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke, dışlanmışlık, haksızlığa karşı çıkma ve acı duygusu bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlâli, içeriğinde ihanet duygusunu ve şiddetli psikolojik sıkıntıları ile küskünlük, adaletsizlik ve haksızlık duygularını kapsamaktadır (Erdoğan, 2015: 13).

## 2.2. ÖRGÜTSEL SINİZM

### 2.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütlerde sinizmi tanımlayabilmek ve konumlandırabilmek için, ilk olarak sinizm kavramının anlaşılması yerinde olacaktır. *Sinizm*; Türk Dil Kurumunun hazırladığı Büyük Türkçe Sözlükte, “*insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm*”, olarak tanımlanmıştır. Daha ziyade gündüz vakti elinde feneriyle dürüst bir adam arayan Filozof Diyojen’in yaşantısını özetleyen bu tanım, insanın dünyadan elini eteğini çekmesine vurgu yapmaktadır ve sinizm kavramının bu çalışmadaki anlamını yansıtmamaktadır (Kutanis ve Dikili, 2010: 270).

En basit haliyle sinizm, “*diğerlerinden hoşlanmama, diğerlerine güvenmeme (Cook ve Medley, 1959), içinde bulunulan topluluğun değerlerini ve geleneklerini hor görme*”, olarak tanımlanabilir (Tağraf vd., 2014: 490). Sinik bireyler, içinde buldukları sosyal ortamda (örgütte) meydana gelen olaylar hakkında kötümser tahminlerde bulunmaya eğilimlidirler; aşağılayıcı, güvensiz, kızgın, ümitsiz, kınayıcı, eleştirici vb. olumsuz duygular içindedirler (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81). Dean vd. (1998), sinik bireyleri, insan güdülerinin ve eylemlerinin iyi olduğuna inanmama eğilimlerini alay ve iğnelemelerle ifade etmelerinden dolayı, “*alaycı kusur bulucular*”, olarak ifade etmektedirler (Özgener vd., 2008: 54).

Andersson (1996) sinizmi, umutsuzluk, istifa, yabancılaşma, umut eksikliği, başkalarına güvenmeme, şüphe, hayal kırıklığı veya düşük performanslar, kişilerarası çatışmalar, işe yorgunluk, tükenme gibi bir dizi olumsuz unsurla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, Reichers vd. (1997)’ne göre sinizm, bazı bireyler tarafından esrarengiz veya hayal kırıklığı yaratan olaylara karşı geliştirilen öz-savunma biçimi olarak da anlaşılabilir (Blance ve Ramona, 2016: 49). Dolayısıyla sinizm kavramı; “*bireyin özel ya da genel tüm ilişkilerinde sergiledikleri umutsuzluğa, hayal kırıklığına ve kişi, grup, örgüt, ideoloji ya da toplumsal sözleşmeye karşı geliştirilen bir güvensizlik haline işaret eden tutum*”, olarak tanımlanabilir (Andersson, 1996: 1398).

Sinik bireylerin temel özellikleri değerlendirildiğinde, sinizmin bir tutum örüntüsü şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre, sinik bireyler (Aydoğan,

2012: 59; Brandes vd., 1999: 5; Çağ, 2011: 54-55; Mirvis ve Kanter, 1991: 51-52; Özgener vd., 2008: 54; Yıldırım, 2014: 91);

- Yalan söylemenin ve başkalarının iyi niyetlerini istismar etmenin insanların temel karakteristikleri olduğunu düşünürler.
- İnsanların herhangi bir seçim aşamasında tamamen kendi çıkarlarını düşündüklerini, dolayısıyla bencil davrandıkları ve bu nedenle davranışlarının ilkedden yoksun, tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanırlar.
- İnsan eylemlerinin arkasında kendi çıkarlarını gözetken saklı niyetler olduğu düşüncesine sahiptirler.
- Psikolojik nesne (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç bile hissedebilmektedirler.
- Psikolojik nesnenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun, kendi çıkarlarını gözetken bir eğilimde olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilmektedirler.
- Psikolojik nesne ile ilgili herhangi bir deneyim yaşadıklarında, olayları çoğunlukla kendi bakış açılarıyla yorumlamakta ve alaycı bir tavır ile bunu dile getirmektedirler.

Örgütsel sinizm kavramı ise, *“bireylerin, örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları”*, olarak ifade edilmiştir (Bernerth vd., 2007: 311). Diğer bir tanıma göre de örgütsel sinizm; *“bir işgörenin olumsuz duygu, düşünce ve davranışlarıyla ortaya çıkan, üyesi olduğu örgüte atfedilen, çevresel değişkenlerle farklılaşabilen, toplumsal ve kişisel deneyimlerle gelişen bir tutum”*, olarak tanımlanmıştır (James, 2005: 7).

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin tanımı üzerinde bir görüş birliğinin bulunmadığı görülmektedir. Naus (2007), 1977-2006 yılları arasında örgütsel sinizm araştırmalarında bir araya getirdiği örgütsel sinizm tanımlarını bir tablo halinde özetlemiş olup; Tablo 6’da bu tanımlar ve farklı bakış açılarının sonucu olan açıklamalar kronolojik olarak yer almaktadır (Çağ, 2011: 65):



Tablo 6. Örgütsel Sinizm Tanımları

YAZAR/LAR	YIL	TANIM
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki ya da özgecilik davranışındaki iyiliğin ya da samimiyetin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989	Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir bireylik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Andersson	1996	Sinizm, bir bireye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrân, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (bireyin, grubun...) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.

Kaynak: Alphons Johannes Aloysius Maria Naus. (2007). Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization. Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University, Netherlands, s. 15-24.

Tablo 6'da görüldüğü gibi, alanyazında örgütsel sinizmi açıklamaya yönelik birçok tanım yapılsa da bunlardan iki tanımın en yaygın biçimde kullanıldığı görülmüştür. Birincisi (Dean vd., 1998: 345):

*“Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz bir tutumdur ve üç boyuttan meydana gelir: 1) Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inanç; 2) Örgütüne olumsuz etki; ve 3) Örgütüne karşı*

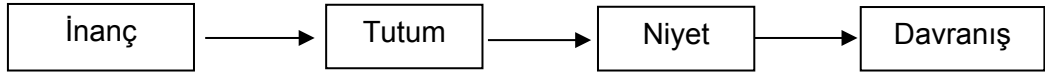
*küçümseme ve aşağılama eğilimlerinde bulunma ve bu inançlarla etkilemek.”*

Örgütsel sinizmi açıklamaya yönelik yapılan diğer tanım (Andersson, 1996: 1397) ise:

*“Bireyin bir kişi, grup, ideoloji, sosyal düzen veya örgüte karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve ümitsizlik ya da bunların sonucunda hor görme ve güvensizlik gibi olumsuz duyguları hem öznel hem de genel bir tutum olarak sergilemesi.”*

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak, sinizmin insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliği olduğu söylenebilir (Abraham 2000: 270). Kişinin toplumsal yaşama ilişkin sinik tutumları, işe ilişkin sinik tutumlarla benzerlik göstermektedir ve dolayısıyla sinizm yalnızca toplumu etkilememekte, aynı zamanda örgütlerde de yaygın olarak görülmektedir (Özgener, 2008: 54).

Yapılan bu tanımların ortak noktası, örgütsel sinizmin bir tutum olarak geliştiği yönündedir. Örgütsel sinizmin bir ‘tutum’ olarak ifade edilmesi, tutuma ait özelliklerin ayrıca örgütsel sinizmde de bulunduğu anlamına gelmektedir. Bu özelliklerden biri de tutumun, inançla başlayan ve mümkün olduğunca davranışla sona eren düşünce davranış sürecinin bir bölümü olmasıdır (Delken, 2004: 11). Bu süreç Ajzen (2004) tarafından Şekil 9’da gösterildiği gibidir (Erbil, 2013: 14-15).



Şekil 9. Düşünce Davranış Süreci

Kaynak: Menno Delken. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Dissertation of Master of Economics, Maastricht University, Netherlands, s. 11.

Yapılan çalışmalarda (Abraham, 2000; Andersson ve Bateman, 1997; Brown ve Cregan, 2008; Dean vd., 1998; Wanous vd., 1994) örgütsel sinizme ait pek çok

özellik tespit edilmiştir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akman, 2013; Kalağan, 2009; Kökalan ve Anaş, 2016: 99):

- Örgütsel sinizmde, sinik bireyler çalışma ortamlarında işyerlerini küçük görmeleri ile bilinirler. Mizahlarını bireysel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için kullanırlar
- Örgütlerdeki değişim çabaları, sinik bireyler tarafından başarısızlık olarak ifade edilmektedir.
- Çoğunlukla, kişilere ya da örgüte yönelik sinizm diğer nesnelere de aktarılabilir.
- Örgütsel sinizm belirli iş kollarındaki örgütlerle sınırlanmamıştır.
- Genel sinizm, insan davranışıyla ilgili genellikle olumsuz güdüleri yansıtır; Örgütsel sinizm ise, örgüt bütünlüğünün olmadığı inancından kaynaklanan davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları kapsayan olumsuz bir tutum olarak kabul edilmektedir.
- Örgütsel sinizm kişilik temeli olan bir eğilimden ziyade, sonradan öğrenilmiş olan tepkidir.

### **2.2.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Alanyazında örgütsel sinizm kavramının açıklanmasında faydalanan belli başlı kuramlar; Beklenti Kuramı, Atıf Kuramı, Tutum Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı, Duygusal Olaylar Kuramı ve Sosyal Güdülenme Kuramı olarak sıralanabilir. Bu kuramlara ilişkin bilgiler aşağıda ana hatlarıyla yer verilmektedir:

#### **2.2.2.1. Beklenti Kuramı**

Beklenti kuramına ilişkin olarak yapılan ilk çalışmalar, Edward C. Tolman ve Kurt Lewin'in araştırmalarıdır. Tolman, hayvan davranışları, Lewin ise insan davranışları ile ilgili gerçekleştirdikleri araştırmalarla, canlıların çevre ile kurdukları ilişkilerin ana eksenini geleceğe dair beklentilerin oluşturduğunu ve bu düzlemde bilinçli kararlar aldıkları sonucuna ulaşmışlardır (Anık, 2007: 136). Bununla birlikte, yapılan son araştırmalar, kuramın yapısını daha geniş bir alanı yansıtacak şekilde genişletmiştir. Örneğin, işgören davranışını incelemek, yorumlamak veya değerlendirmek (Ambrose ve Kulik, 1999'den akt. James, 2005: 11).

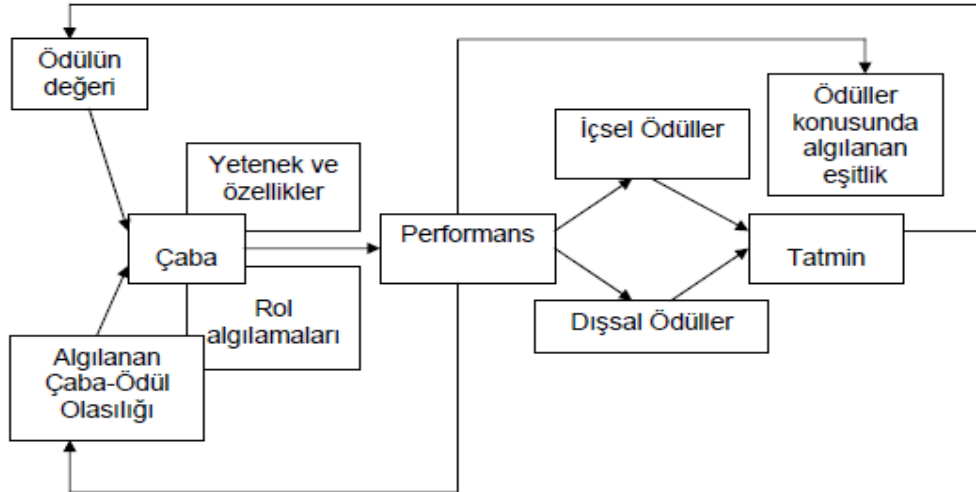
Vroom (1964) tarafından kavramsallaştırılan Beklenti Kuramına göre, bireyler, kuramın üç bileşeninin çarpımsal fonksiyonu tarafından güdülenir: *Beklenti*, *araçsallık* ve *değer* (James, 2005: 11). *Değer*, bireyin herhangi bir sonuca dair duyuşsal güdülenimidir. Bireyin bir sonuca yönelik eylemde bulunması, amacın değerini olumlu kılarken, eylemden vazgeçmesi ise olumsuz olduğuna işaret eder. Her iki sonuç arasında bir fark yok ise, değer sıfırdır. Bireyin seçenekler arasında yapmış olduğu bu seçimin niteliği, nihai sonuçların gerçekleşme olasılığına olan inancıyla ilgilidir. Vroom (1964) bu inancı, *beklenti* ya da *öznel olasılık* şeklinde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 6). *Araçsallık* ise, bireyin iş konusunda göstermiş olduğu performansın çeşitli ödüller ile sonuçlanacağı konusundaki olasılık tahminini ifade etmektedir (Aydın, 2016: 23).

Vroom (1964)'a göre Beklenti Kuramı, dört varsayım üzerine kuruludur. *Birinci varsayım*; bireylerin örgütlere, ihtiyaçları, güdüleri ve geçmiş deneyimlerinden oluşan beklentileri nedeniyle katılmasıdır. Bunlar bireylerin iş hayatında örgütlerine karşı nasıl tepki gösterdiğini etkileyen unsurlardır. *İkinci varsayım*; bireyin davranışının bilinçli bir seçim sonucunda oluştuğudur; yani, bireyler kendi beklentileri doğrultusunda davranışlarını seçmekte özgürdürler. *Üçüncü varsayım*; bireylerin, örgütten farklı şeyler (örneğin iyi maaş, iş güvenliği, yükselme) istediğidir. *Dördüncü varsayım* ise, bireylerin kişisel olarak alacağı sonuçları en iyi duruma getirmek için seçenekler arasından seçim yapmalarınıdır (Lunenburg, 2011: 1). Beklenti Kuramına göre karşılanmayan beklentiler, bireylerin örgüte yönelik sinik tutumlar sergilemesine yol açabilecektir. Özellikle psikolojik sözleşme bağlamında ortaya çıkan beklentilerin gerçekleşmemesinin, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarına neden olduğu (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) ifade edilmektedir (Yıldırım, 2014: 107)

Güdüleme kuramlarının (Alderfer, 1972; Herzberg, 1968; Maslow, 1970; McClelland, 1976) ihtiyaç duydukları şey, çalışma ortamında işgörenleri güdüleyen unsurların ne olduğunu açıklamaktır. Beklenti Kuramı daha çok, güdülenmeye ve güdülenme unsurlarının birbirleriyle ilişkilendirilmesine yol açan bilişsel öncüllerle ilgilidir. Yani, Beklenti Kuramı, güdülenmenin bilişsel bir süreç olduğu ve işgörenlerin, işe koydukları çaba ile performanslarından dolayı ödül alacağı düşüncesi üzerine kuruludur. Başka bir deyişle, güçlü bir çabanın iyi bir performans sergileyeceğini ve iyi performansın istenen ödülleri sağlayacağına inandıklarında işgörenler güdülenirler (Lunenburg, 2011: 2). Beklenti Kuramının genel çerçevesi, tutum ve davranışın önemli belirleyicilerinden biri olan çevresel faktörleri göz önüne

olarak, işgören sinizminin gelişimini ve doğasını açıklamak için kullanılmıştır. Ajzen ve Fishbein (1980) ve Miller ve Grush (1988), sinizm konusunda yapmış oldukları modeller ile, örgüt içindeki yaşanan gelişmelerin işgörenlerin tutumları üzerindeki olası etkilerini araştırmışlardır. Ayrıca, bazı araştırmacılar (Reichers vd., 1997; Vance vd., 1996; Wanous vd., 1994) örgütsel sinizmin, bireylerde de sinik tutumlara yol açtığını ve işgörenlerin alaycı tutumların bir kısmının, örgütün gelecekteki eylemlerine ilişkin olumsuz beklentilerinden kaynaklandığını ileri sürerek Beklenti Kuramı ile sinizmin ilişkisini belirlemişlerdir (James, 2005: 11).

Beklenti Kuramı, Vroom (1964) tarafından geliştirilerek çalışma ortamına uyarlandıktan daha sonra, Porter ve Lawler (1968) tarafından genişletilmiş ve düzenlenmiştir (Lunenburg, 2011: 2).



Şekil 10. Beklenti Kuramının Porter-Lawler Tarafından Genişletilmiş Modeli

Kaynak: Hande Mimaroglu. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, s. 46.

Şekil 10'da görüldüğü üzere, Porter-Lawler'ın (1968) Beklenti-Değer Kuramında, "ödülün değeri", elde edilen sonuçların çekiciliğini ifade etmektedir. Porter ve Lawler (1968), ödülleri iki gruba ayırmışlardır: *İçsel ödüller*, bir soruna çözüm bulmak, fazla mesai yaparak bir işi bitirmek gibi ödüller iken; *dışsal ödüller*, terfi etmek, makam odasına sahip olmak, ek ücret almak gibi ödüllerdir. (Onaran, 1981: 76).

Porter ve Lawler'ın (1968) Beklenti Kuramı, genelde Vroom'un (1964) kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte; kuramda ayrıca; gayret, bilgi, yetenek, ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür. Yazarlara göre Beklenti Kuramını anlamamanın en etkili yolu, kuramı değişik öğelere ayırarak incelemektir (Şimşek vd. 2008: 196).

#### 2.2.2.2. Atıf Kuramı

Örgütsel sinizmin nedenlerini açıklamada yararlanılan bir diğer kuram, Atıf Kuramıdır (Kelecioğlu, 1992: 176). Atıf Kuramı ile ilgili ilk çalışmalar, Heider'in (1958) yapmış olduğu "*Sağduyu Psikolojisi*" isimli araştırmaya dayanmaktadır. Bu kurama göre eylem, bireysel ve çevresel etkilere bağlı olarak meydana gelmektedir. Kişisel bileşenler alanında; niyet, güdü, bireysel yetenek ve mizaç gibi unsurlar bulunmaktadır. Çevresel bileşenler alanı ise; eylemin niteliği ve şans gibi faktörlerdir (Specht vd., 2007: 536). Bu anlamda Heider'in araştırmalarındaki başlıca amaç, bireylerin kişisel algıları ile sosyal davranışları arasındaki ilişki örüntülerini belirlemektir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 63).

Weiner (1986), Atıf Kuramını, "*meydana gelen olayların niçin oluştuğuna ilişkin bireyde oluşan yargı ya da algıladığı neden*", olarak tanımlamıştır. Weiner'a (1986) göre bireyler, olumsuz bir olay gerçekleştikten sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar ise öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular ya toplum yanlısı davranışlara ya da anti-sosyal davranışlara yol açmaktadır (Eaton, 2000: 18-19; Kalağan, 2009: 51). James (2005)'e göre, Atıf Kuramı, örgütlerde bir işgörenin değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinizmle ilişkilendirilmiştir. İşgörenlerin değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunanlara atfedilmektedir. Örneğin; işgörenler örgütsel çabaların sahte olduğu ya da kararları veren bireylerin yetkili olmadığı sonucuna varabilirler (James, 2005: 11-12).

Bir tutum olarak örgütsel sinizmi, Atıf Kuramı ile ilişkilendiren bir diğer araştırmacı Dean vd. (1998)'ne göre; örgütsel boyutta herhangi bir olumsuz olay ya da durumun, örgütsel süreçlerin diğer aşamalarına atfedilmesi suretiyle, sinik tutumların ortaya çıkmasına sebep olabileceği ifade edilmiştir. Yapılan bazı görgül çalışmalarda da bu varsayımı destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Reichers vd.'nin (1997) yapmış olduğu araştırmada; örgütsel başarısızlıklarda, işgörenlerin özellikle

yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini sorgulama eğiliminde oldukları belirlenmiştir (Yıldırım, 2014: 105).

Özetle, Atıf Kuramı bağlamında, örgüte yönelik sinik tutumların gelişiminde psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel politika ve uygulamaların önemli bir rolü olduğu varsayımı (Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997) bulunmaktadır. Bu anlamda herhangi bir örgütsel aktörün neden olduğu başarısızlık, örgütün bütününe yönelik sinik tutumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Eaton, 2000: 18-19).

### 2.2.2.3. Tutum Kuramı

Tutum kuramı; tutumların bir uyarıcının duygusal, davranışsal ve bilişsel bilgiler temelinde bir değerlendirme boyutu üzerinde gruplanmasını ya da kategorilere ayrılmasını içerir. *Duygusal öge*, kişinin tutum nesnesine yönelik duygu ve heyecanlarından, özellikle de olumlu ve olumsuz değerlendirmelerinden oluşur. *Davranışsal öge*, kişinin tutum nesnesine karşı belirli bir yönde (olumlu ya da olumsuz) davranma eğiliminden oluşur. *Bilişsel öge ise*, kişinin o belirli tutum nesnesine ilişkin olgu, bilgi ve inançlarını da içeren düşüncelerinden oluşur (Sezgin vd., 2016: 419).

Tutum kuramı, örgütsel sinizmi anlamak için kuramsal bir çerçeve kurmaya yardım eden önemli bir çalışma olarak görülmektedir. Bu kuram, örgütsel sinizmin; bireylerin algılarında, duygularında ve davranışlarında meydana gelen değişiklikler neticesinde geliştirilen tutumlar ile açıklanmasını ifade etmektedir (James, 2005: 12). Olson ve Zanna (1990)'a göre, Tutum Kuramı ile birlikte, örgütsel sinizmin özellikleri tutumlar (özellikle davranışlar) ile açıklanmaya çalışılmıştır (Gövez, 2013: 13).

Dean vd. (1998), örgütsel sinizmi duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutum olarak ele almaktadır (Akman, 2013: 23). Sinizmi bir tutum olarak kavramsallaştıran Dean vd. (1998)'nin tanımlamasına göre, örgütsel sinizm, bir bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz bir tutum olup şu üç boyutu kapsamaktadır: Örgütün bütünlüğünün bulunmadığına yönelik bir inanç; örgüte yönelik olumsuz duygular; bu inanç ve duygular ile tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimi. Yazarlar, geliştirdikleri sinizm tanımının çok boyutlu olduğunu ve Tutum Kuramında açıklandığı üzere üç unsuru

(inançlar, duygu ve davranışsal eğilimler) kapsadığını vurgulamışlardır (Sezgin vd., 2016: 419).

#### **2.2.2.4. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramı, 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiş olup, çalışma ilişkilerini anlamının temelini oluşturmakta ve sosyal bilimler disiplinde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Blau (1964)'ya göre; bu kuramın temelinde, hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve bireylerin gereksinimlerini karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 33). Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Kuramın gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarını içermektedir (Bolat vd., 2009: 219).

Sosyal değişim, bireylerin ve grupların sosyal çevreye kaynaklar vermesi ve onlardan çeşitli kaynaklar alması, olarak tanımlanmaktadır. Örgütlere maddi ve maddi olmayan faydalar karşılığında emeğini verme eylemi, bir sosyal değişimi yansıtmaktadır. Sosyal Değişim Kuramı, işgörenler ile örgüt arasında değerli bir takım unsurların değişimini öngören ilişkiler olup; bu ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı olan yükümlülükleri, sosyal değişim ilişkisinin özünü oluşturmaktadır. Bu yükümlülükler ise, tarafların, belli bir eylemi yerine getireceklerine ilişkin verdikleri taahhülle veya borç-alacak ilişkisi ile bağlı olmalarını ifade etmektedir. Sosyal Değişim Kuramına göre, işgörenler ile örgüt arasındaki ilişki, her iki taraf da bundan faydalandığı sürece devam edecek ve taraflar kendilerine düşen yükümlülükleri yerine getireceklerdir (Bartlett, 1999'dan akt. Sezgin vd., 2016: 417).

Gouldner (1960)'a göre; bir işgören örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını algılayorsa, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder (Mimaroğlu, 2008: 36); bu durumda örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri de gözlenmeyebilir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 627) örgütsel sinizm kavramının kuramsal desteğinin sosyal değişim kuramı ile açıklandığını belirtmişlerdir. Böylece, örgütsel sinizm, işgörenin örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlâlinin bir tepkisi olarak açıklanmıştır.



Örgütlerde sinizm, işgörene verilen belirli bir sözün ve genelleştirilmiş beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Görmen, 2012: 99).

#### **2.2.2.5. Duygusal Olaylar Kuramı**

Örgütsel sinizmi açıklamaya yardımcı bir diğer kuram, duyguların ve duygusal durumların, insan davranışlarının oluşumuna olan etkilerini inceleyen *Duygusal Olaylar Kuramıdır*. Duygusal Olaylar Kuramı, Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, insanların deneyim ve gözlemleri, içinde buldukları sosyal gruba/ortama ilişkin geliştirdikleri davranış örüntülerinin temel belirleyicilerindedir (Yıldırım, 2014: 107). Kuramda ifade edilen davranış dinamiklerini etkileyen olaylar, sadece geçmişle ilgili değildir. Gün içinde bireyin karşılaştığı çeşitli olay veya durumların neden olduğu olumlu/olumsuz duyguların da davranışlara yansıtacağı ifade edilmektedir. Kurama göre örgütsel yaşamdaki birçok davranış, bireyin karakter özellikleri ile ilgili olduğu kadar, sosyal grup içindeki olay veya durumların yarattığı duygusal iklime de bağlıdır (Özdevecioğlu, 2004, s. 184).

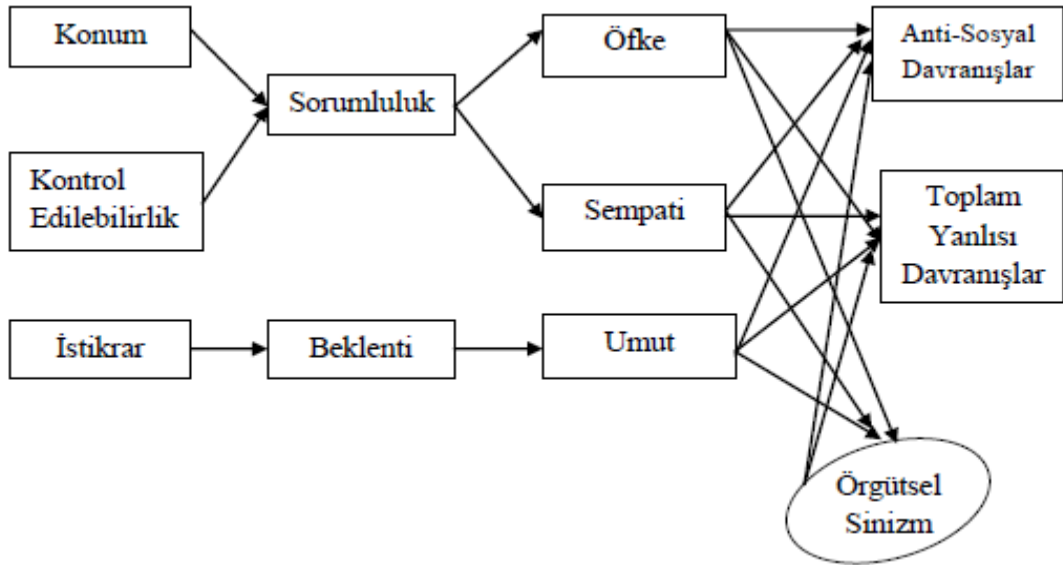
Tutum ve davranışların oluşumunda, duygusal tepkilerin rolü üzerine bir takım psikoloji çalışmaları yapılmış ve bunların örgütsel yaşamdaki sonuçları üzerinde de durulmuştur (Weiss, 1999: 2). Yapılan bazı çalışmalarda (Brief ve Butcher ve Roberson, 1995; Weiss, 2002; Matteson ve Miller, 2013), özellikle olumlu ve olumsuz duygusal olayların, işgörenlerin iş tatminini etkilediği belirlenmiştir (Yıldırım, 2014: 108). Ayrıca Duygusal Olaylar Kuramında ifade edilen, deneyimlere dayalı hayal kırıklıklarının, sinik tutumların oluşmasına ve bireyde örgüte karşı yerleşik olumsuz bir bakış örüntüsünün oluşmasına neden olacağı düşünülmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Örgütsel sinizmin örgütlerde nasıl ve neden meydana geldiğini açıklamada faydalı olan Duygusal Olaylar Kuramı, örgütte yaşanan olayların, çalışma ortamında, özellikle duygusal durumlar (öfke, kızgınlık dargınlık, hüsrans, vb.) bağlamında bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Örneğin yöneticinin taraflı tutumu hayal kırıklığına neden olmaktadır önermesi, bu kuram için söylenebilir (Görmen, 2012: 99).

#### **2.2.2.6. Sosyal Güdülenme Kuramı**

Weiner tarafından ilk olarak 1985 yılında geliştirilen Sosyal Güdülenme Kuramı; örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları açıklamadan çok, olayların

işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiği ve değerlendirme sonucunda örgütsel sinizmin işgöreni nasıl etkilediğini belirlemektedir. Eaton (2000)'a göre, Sosyal Güdülenme Kuramında üç önemli faktör yer almaktadır: *Konum*, *Kontrol Edilebilirlik* ve *İstikrar* (Eaton, 2000: 14-15):

- Konum: Olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığının algılanmasıdır. İçsel konumda, örgüt içinde verilmiş kararlar öne çıkarken; dışsal konumda örgütün dışından ya da kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan durumlar öne çıkmaktadır.
- Kontrol Edilebilirlik: Bir olayın kişinin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur.
- İstikrar: Bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığı, anlamına gelmektedir.



Şekil 11. Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli

Kaynak: Judy A. Eaton. (2000). Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Dissertation of Master of Arts, York University, Toronto, Canada, s. 20.

Eaton (2000) çalışmasında, Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Kuramını göz önüne alarak örgütsel sinizm modelini Şekil 11'de gösterildiği gibi geliştirmiştir. Yazar tarafından oluşturulan modelde, kontrol edilebilirlik ve konum arasında içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığının ve bu faktörlerin kontrolü altında algılanıp algılanmadığına dair ilişkilerin olduğu görülmektedir. Kontrol edilebilirlik ve konum

faktörlerine dayalı olarak sorumluluk kararları, ya olumlu duyguların (hayranlık duyma gibi) ya da olumsuz duyguların (kızgınlık, hayal kırıklığı gibi) oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Örneğin bir örgütte işten çıkarmalardan örgütün sorumlu olduğunu algılayan işgörenin, örgüte karşı kızgınlık, nefret vb. olumsuz duygular geliştirmesi beklenmektedir. Eğer işgören tarafından örgüt, işten çıkarmalardan sorumlu tutulmazsa hayranlık duygusu oluşabilmektedir. İstikrar boyutu ise gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentilerin gelişmesine neden olmaktadır. Beklentiler ise, gelecekte gerçekleşmesine dair oluşan umuda ya da umutsuzluğa yol açmaktadır (Eaton, 2000: 19-21; Kalağan, 2009: 54).

### 2.2.3. Örgütsel Sinizmin Tarihsel Gelişimi

Kapsamlı bir tarihi geçmişe sahip olan, temeli felsefeye dayanan ve sadece belirli felsefeciler ve düşünce okulları ile sınırlı olmayan sinizm kavramı (Dean vd., 1998: 342), din, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi farklı disiplinlerde farklı bakış açıları ile açıklanmıştır (Kalağan, 2009: 35). Köken olarak önceleri “Zynismus” ve daha sonraları “Kynismus” kelimelerinden türetilen (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1250) “sinizm” kavramı, bir düşünce okulu ve yaşam biçimi olarak Antik Yunanda ortaya çıkmıştır. Kelimenin Yunan dilinde “köpek” anlamına gelen “kyon” sözcüğünden türemiş olduğu düşünülmektedir. Sinik adının kökeni ile ilgili olarak farklı görüşlerin olduğunu söylemek mümkündür. Bir görüşe göre; bu sözcüğün, sinik bireylere ait okulun bulunduğu Athena’nın yanındaki Cynosarges kasabasından geldiği düşünülmektedir (Dean vd., 1998: 342). Cynosarges sözcüğü “beyaz köpeğin yeri” anlamındadır. Diğer bir görüşe göre kelimenin kökeni, Sokrates’in öğrencisi Antisthenes’in, muhtemelen yaşam biçimine atfen “saf ve gösterişsiz köpek” anlamına gelen lakabı Haplokuon’dan gelmektedir. Kavramın kökeninin muhtemelen köpeksi davranışlarıyla bilinen Filozof Diyojen’e dayandırılması ise başka bir görüştür. Buna göre kavram, Diyojen’in yaşam biçimini ifade etmek için kullanılmış olabilmektedir (Arslan, 2012: 1).

Dean vd. (1998) sinik bireylerin eski püskü elbiseler giydiklerini, ellerinde içki şişesi olduğundan “fincana” bile ihtiyaçları olmadığını, hatta Diyojen’in ev yerine bir fıçıda yaşadığını aktarmaktadırlar. Sinik bireylerin bu tuhaf ve bazen küstahlığa varan davranışları, materyalist dünyanın aşağılanması, hor görülmesi şeklinde yorumlanmaktadır (Kart, 2015: 75).

Örgütsel sinizme ilişkin ilk çalışmalar, 1940'larda Minoseta Üniversitesi'ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında yer verilmiş (Sur, 2010: 24) ve örgütsel sinizm alanında ilk uygulamalı çalışmalar güvenlik örgütlerinde bulunan polis memurları üzerine yapılmıştır. Örgütsel sinizmi araştıran ilk araştırmacılardan birisi olan Niederhoffer (1967), polis memurlarının birlik ve halka yönelik hissettikleri olumsuz davranışları bir anomi türü olarak tanımlamıştır. (Helvacı, 2010: 388).

Cook ve Medley (1959) *Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri*'ni geliştirerek "düşmanlık" ve "erdemlilik" olmak üzere iki boyut önermiştir. Bu iki boyut, kişinin başkaları ile iyi geçinmesinin değerlendirilmesi üzerinedir. Bu iki boyuttan "düşmanlık" en önemli yeri işgal eder. Düşman kişiler; arkadaşlarına az güvenen, güvenilir olmayan, asosyal, ahlaki değerleri olmayan, kaba kişilerdir. Bu kişiler, başkalarının günahlarından dolayı cezalandırılmaları gerektiğine inanırlar (Brandes, 1997: 9).

1950'li yıllardan itibaren yapılan ilk araştırmalarda sinizm, bir kişi ya da örgüte karşı antipati duyma ya da güvensizliğe sahip olma haliyle ilişkilendirilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda da, çalışma hayatında beklentilerin karşılanmaması ile ortaya çıkan genel bir hayal kırıklığı olarak kavramlaştırılmıştır (Andersson ve Bateman, 1997: 450). Örgütsel sinizm araştırmaları, daha çok 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır (James, 2005: 27). 1990'lı yıllardan itibaren sinizm, antik dönemde taşıdığı kavramsal içeriğin izleğinde ve fakat daha geniş bir anlama bürünmüş (Helvacı, 2010: 385), özellikle sosyal bilimler yazımında üzerinde durulan kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu süreçte sinizm, batı toplumlarındaki kültüre yönelik yapılan alaycı bir eleştiri biçiminde değerlendirilmiştir (Hodgins, 2014: 28-29).

#### **2.2.4. Örgütsel Sinizm Boyutları**

Alanyazında, örgütsel sinizm kavramı, *bilişsel, duyuşsal ve davranışsal* olmak üzere üç boyutu kapsayan olumsuz tutum, olarak ifade edilmiştir (Dean vd. 1998: 345). Tutum, bireylerin belirli nesnelere karşı, edindiği deneyimler sonucu, düzenli tavır alışları, diğer bir ifade ile o nesnelere karşı olan davranış biçimleridir. Bir başka tanıma göre ise tutum, "bir kimse, nesne ya da durumla ilgili oldukça organize ve sürekli olan inanç ve duygular" dır (Şimşek vd., 2005: 53). Smith vd. (1988)'e göre "*bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir nesne ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim*" olarak ifade edilen

tutum kavramı (Kâğıtçıbaşı, 1999'dan akt. Görmen, 2012: 86), Ajzen (2001)'e göre, dışsal varlığın; güzel-çirkin, heyecanlı-sıkıcı faydalı-faydasız, iyi-kötü, yararlı-zararlı, keyifli-keyifsiz olarak algılanmasına yönelik geliştirilen eğilimdir (Erbil, 2013: 13). Örgütün yetkinliği ve güvenilirliği, tutum olarak değerlendirilen sinizmin *bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları* ile farklı bir ilişkisi bulunmaktadır ve bu boyutlar işgörenin örgütsel bağlılık duygusu ve kendi performansını değerlendirmesi açısından da farklılık göstermektedir (Kim, 2007: 1435). Örgütsel sinizmin boyutlarına ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıda verilmektedir:

#### 2.2.4.1 Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizm düşüncenin ilk boyutu, bilişsel (inanç) boyuttur. Bu boyut, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu, örgütün uygulamalarının adalet, dürüstlük ve samimiyet açısından yetersiz olduğu inancından oluşur. Bilişsel sinizm boyutuna göre, sinik bireyler, bu ilkelerin çoğunlukla kaybedildiğine ve ilkesiz eylemler ile birlikte ahlâki olmayan tutumların geliştiğine ve ayrıca, insanların güvenilmez ve davranışlarının ise tutarsız olduğuna inanmaktadırlar (Aly vd., 2016: 85).

Dean vd. (1998)'ne göre, bilişsel sinizm yaşayan işgörenler, kendi amaçlarının veya ilkelerinin örgüt tarafından kolaylık sağlamak için feda edildiğine, örgütün kendi çıkarına düşkün ve iki yüzlü olduğuna inanırlar. Dean vd. (1998) ile Stanley vd. (2005), örgüte karşı bu tür olumsuz düşüncelerin oluşumunda, işgörenlerin, örgütün üst düzey yöneticilerinin adalet, dürüstlük ve samimiyete sahip olmadığına ilişkin inançların etkili olduğunu ifade etmektedirler (Kim, 2009: 1436).

Bilişsel anlamda sinik bireylerin karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Andersson,1996: 1397; Brandes, 1997: 30; Dean vd., 1998: 345-346; Kalağan, 2009: 47; Eryeşil ve Fındık, 2011: 107; Yıldırım, 2014: 110);

- Bireyler, çalıştıkları örgütü hor görürler.
- İş süreçlerindeki uygulamaların örgütsel ilkelerden yoksun olduğu inancı vardır.
- Örgüt içindeki bireysel davranışların tutarsız ve güvenilmez olduğuna ilişkin genel bir kanı hâkimdir.
- İşgörenlerin yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergilemeye yatkın olduklarına inanılır.

- Bireyler çalıştıkları örgütü sürekli şekilde eleştirir; ancak mevcut sorunların çözümü için herhangi bir öneri getirmezler.
- Bireyler çalıştıkları örgüte yönelik küçük düşürücü bir takım söylemlerde bulunabilirler.

#### **2.2.4.2. Duyuşsal Boyut**

Örgütsel sinizmin duygu boyutu, öfke, kızgınlık, gerginlik ve kaygı gibi örgüte yönelik güçlü duygusal tepkilerden oluşur (Dean vd., 1998: 346). Bazı araştırmacılara göre (Greenglass vd., 2003; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) öfke ve kızgınlık gibi olumsuz duygular, işgörenin iş güdümünü ve örgüte olan bağlılığı azaltabilir (Kim, 2009: 1437). Öte yandan sinik bireylerin, örgütün tüm değer ve ilkelerine karşı yabancılaştığı ve örgütsel aktör, süreç ve uygulamalara ilişkin gizli bir üstünlük hissine sahip olduğu ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 46).

Sinik tutumları kavramsallaştırmada, Izard (1977)'a göre dokuz temel duygu önemlidir. İlgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku- dehşet, utanç- aşağılama olmak üzere her biri yumuşak ve sert şekilde tanımlanan dokuz temel duygu ele alınmıştır (Brandes ve Das, 2006: 237). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun, ifade edilen duygulardan bazılarını içerdiği görülmektedir. Sözgelimi duyuşsal anlamda sinik işgörenler örgütlerini küçümseyebilmekte, kızgınlık hissi duyabilmekte veya örgütü düşündükleri zaman acı, iğrenme gibi duygular yanında utanç yaşayabilmektedir (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346; Kalağan, 2009: 47).

Dolayısıyla, örgütsel anlamda sinik işgörenler örgütlerine karşı küçümseyici bir bakış açısına sahip olabilir, öfke duyabilir veya örgütsel herhangi bir olay, olgu ya da örgütle ilintili bir şeyi düşündüklerinde acı, tiksinti, endişe, stres, nefret gibi duygular yaşayabilirler (Pelletier ve Bligh 2008: 832). Öte yandan, örgütlerini kendi iş standartları ile karşılaştırma eğiliminde olabilir, kendilerini bu kıyaslamada daha iyi bir noktada değerlendirebilir ve bu sonuçtan gizli bir şekilde zevk alabilirler. Bu durumun en önemli sebebi olarak sinik bireylerin kendilerini daha bilgili, zeki ve davranışsal anlamda daha üstün görmeleri gösterilmiştir (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346; Brandes ve Das, 2006: 237; Kalağan, 2009: 47; Kutanis ve Dikili, 2010: 373; Eryeşil ve Fındık, 2011: 107).

### 2.2.4.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizme ait son boyut, olumsuz eğilimleri ve esasen aşağılayıcı tutumları ifade eden davranışsal boyuttur; olumsuz ve sıklıkla eleştirel tutumlardan oluşur. Davranış eğilimlerinin en belirgin olanı örgüte yönelik güçlü eleştirel ifadelerdir. Bunlar çeşitli şekillerde oluşabilir. Eleştirel düşüncelerden en açık olanı, örgütün dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğunu iddia eden ifadeler (Aly vd., 2016: 85).

Davranışsal sinizmin en belirgin özelliği, bireylerin örgüte karşı alaycı yaklaşım göstermesidir. Örneğin işletmenin çevre sorunları ile ilgili politikalarının, gerçekte halkla ilişkiler faaliyeti bağlamında örgütsel çıkar sağlamaktan başka bir amacı olmadığı eleştirileri, buna örnek olarak gösterilebilmektedir (Dean vd., 1998: 346). Örgütlerde sinik davranışlar, sözlü olması yanında, örgütsel işleyiş ile ilgili olarak işgörenlerin anlamlı bakışmaları ya da alaycı biçimde tebessüm etmeleriyle de yansıtılabilmektedir (Brandes ve Das, 2006: 240).

Davranışsal boyut, işgörenlerin itaatsizlik ve güdülerini azaltma (Turner ve Valentine, 2001), işe yabancılaşma ve psikolojik çöküş yaşama ve işten ayrılma (O'Brien vd., 2004), liderlerin değişim hareketine karşı bir inanç kaybı (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000, 2004), veya bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumsal sözleşmeye veya kuruma olan güvensizlik eylemlerini açık veya gizli bir şekilde eyleme geçirdiğini ifade eden örgütsel sinizmin önemli bir boyutudur (Naus, 2007: 25). Diğer yandan, örgütün geleceğine ilişkin kötümser tahminler yapmak ve bunu alaycı bir şekilde dile getirerek yönetsel karar ve eylemlerle ilgili salt eleştirel yaklaşımlar sergilemek de örgütsel sinizmin davranışsal boyutu içinde ortaya çıkan karakteristik özellikler olarak belirtilmektedir. Sadece sözel olarak değil, bir takım vücut dili hareketleriyle de davranışsal sinizm bağlamında değerlendirilebilecek hor görmek ve küçük düşürmek gibi yaklaşımlar sergileyebilmektedir (Kalağan, 2009: 48).

Tablo 7'de bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar kapsamında sinizm yaklaşımlarının karşılaştırılması gösterilmektedir. Tablo incelendiği zaman, örgütsel sinizmin çalışma ortamında incelemeye başlandığı dönemden itibaren 1996 yılına kadar yapılan çalışmalarda yazarların daha çok bilişsel boyut üzerinde durduğu, kısmen de olsa duyuşsal boyutun bazı yazarlar (Kanter ve Mirvis, 1989; Andersson ve Bateman, 1996) tarafından dikkate alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda Dean

vd. (1998)'nin yapmış olduğu çalışma ile birlikte örgütsel sinizmin davranışsal boyutu alanyazında yapılan araştırmalarda yer almaya başlamıştır (Görmen, 2012: 94; Kalağan, 2009: 44-45).

Tablo 7. Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Örgütsel Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Referans	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
<b>Goldner, Ritti ve Ference (1977)</b>	Mevcut örgütsel yapıyı ve otoriter ilişkileri koruyarak oluşturulan bilgidir.		
<b>Kanter ve Mirvis (1989)</b>	Toplumun, yöneticilerin ve geleceğin beklentilerini genelleleyen bireyin ya da başkalarının gerçekçi olmayan yüksek beklentileri vardır.	Kendine ya da başkalarına karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve ihanet duygularını kapsamaktadır.	
<b>Wanous, Reichers ve Austin (1994,1995)</b>	Örgütsel değişim için çaba gösteren görevliler tembel ve yeteneksizdirler.		
<b>Vance, Brooks ve Tesluk (1996)</b>	Koşullar daha iyi olabilir. Değişim ve gelişme çabaları muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanır. Değişim girişimlerinin başarısızlığı dışsaldır (yöneticiler, meslektaşlar, teknoloji eksikliği, insan doğası).		
<b>Andersson ve Bateman (1996)</b>	Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı güvensizlik inancı vardır.	Hüsrana ve hayal kırıklığı vardır.	

Kaynak: Brandes, 1997'den akt. Murat Görmen. (2012). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi), s. 93.

Dolayısıyla, örgütsel sinizmi oluşturan üç boyutun içerikleri dikkate alındığı zaman, sinizm yaşayan işgörenlerin kişisel özellikleri şu şekilde sayılabilir:

- Başkalarını sadece kendini düşünen, yalancı ve ilgisiz olarak görmek
- Başkalarının motivasyonlarını sorgulamak
- Başkaları ile olan ilişkilerinde ihtiyatlı davranmak ve güvensizlik hissetmek
- Düşmanca ve zalimce davranmak



- Başkaları tarafından bir şeyler yapmak istediğinde tepki verme
- Dostça olmayan mesafeli davranışlar sergilemek

### **2.2.5. Örgütsel Sinizm Türleri**

Alanyazında gerçekleştirilmiş olan örgütsel sinizme yönelik çalışmalar incelendiğinde (Andersson ve Bateman, 1997; Andersson, 1996; Eaton, 2000; Mirvis ve Kanter, 1991; Niederhoffer, 1969), örgütsel sinizm kavramının, bireylik (genel), işgören, meslek, toplumsal ve örgütsel değişim olmak üzere en çok karşılaşılan beş türünün bulunduğunu söylemek mümkündür (Delken, 2004: 14). Dolayısıyla bu beş sinizm türünü örgütsel sinizmin türleri başlığı altında incelemek kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

#### **2.2.5.1. Bireylik (Genel) Sinizmi**

Bireylik sinizmi, genel olarak dünyanın sosyal ilişkileri için, tatminsiz, sahtekar, ilgisiz umursamaz, bencil ve sosyal etkileşimlerde hoş olabilmekten aciz insanlarla doluymuş gibi çok kapsamlı bir genellemeye dayanan ve insanlara karşı kökleşmiş bir şüphe ve güvensizlik gibi olumsuzluk ifade eden duygular içerir (Kart, 2015: 83). Bireyin yaşama bakış açısından kaynaklanan bireylik sinizm,, neredeyse toplumsal yaşamda karşılaşılan her şeye karşı olumsuz algıları yansıtan bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırıldığından, yansımaları da pek çok yaşam alanında görülmektedir (Kart, 2015: 75). Ayrıca Abraham (2000) tarafından bireylik sinizminin, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabileceğini belirtmiştir (Abraham, 2000: 284). Bir diğer çalışma da Graham'a (1993) ait olup, bu anlamda yapılan araştırmalarda bireylik sinizmi; başkalarının bencil, ilgisiz, çıkarıcı ve güvenilmez olduklarına dair bir inanç eğiliminde olma, olarak tanımlanmıştır (Dean vd., 1998: 342).

Sinizmin, insanların karakteristik özellikleri gereği ortaya çıktığı düşüncesine dayanarak yapılan ilk çalışmalar, Cook ve Medley (1954) tarafından, Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Dean vd., 1998: 342). Bireylik sinizmi, yapılan bu çalışmada yer alan Siniksel Karşıtlık Ölçeği'ndeki "Size ne olduğu hakkında kimse ilgilenmez", "Çoğu insan kendisine bir yarar sağlayacaksa, adil olmayan şeyleri kullanacaktır" ve "Başka bir insanın benim hoşuma gidecek bir şeyi yapması durumunda, çoğunlukla bunu yapan bireyin başka gizli sebepleri için bunu yaptığını düşünürüm ve merak ederim", şeklindeki maddelerle ölçülmektedir (Abraham, 2000: 270).

Örgütlerde kişilik sinizmi eğiliminde olan bireyler; kişisel yetkinliklerinin değerlendirilmesi hususunda yeterli desteği göremediklerini düşünebilmektedir. Ayrıca kişilik sinizm düzeyi yüksek işgörenlerin, iyi niyetli tüm örgütsel değişim çabalarına karşı işgören çıkarlarının gözetilmeyeceğini düşünebilmekte ve mesleki ya da örgütsel değişim sinizmi eğiliminde olabilmektedir (Abraham, 2000: 284).

### 2.2.5.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm

Toplumsal sinizm, “*bireylerin başkalarının niyetlerine güvenmemesinden kaynaklanan, kendilerinden daha güçlü kişiler tarafından ihanete uğrama duygusu*”, ile karakterize edilmektedir (Metzgert, 2004: 30). Bir diğer tanıma göre, “*toplumsal sinizmi, vatandaşların ülke kurumlarına itimsizliği, verilen sözlerin tutulmadığı inancı*” ile ifade edilmektedir (Kart, 2015: 83). Kanter ve Mirvis’in (1989) araştırmalarına göre, en dar anlamıyla toplumsal sinizm, “*toplumsal beklentilerde yaşanan değişikliklerden kaynaklanan hayal kırıklıklarıdır*” (Metzgert, 2004: 30).

Abraham (2000) ise, toplumsal sinizmi, “*birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşme ihlallerinin bir ürünü*”, olarak tanımlamıştır. Bireysel olarak kendilerine haksızlık yapıldığını hisseden ve sistemin güvenilirliğini kaybettiğini düşünen sinik bireyler bu inanç kaybını çözülmesi gereken bir sorun olarak görürler (Abraham, 2000: 271).

Ayrıca sinik bireyler, geleceğe dair umutsuzlukları nedeniyle kısa vadeli çıkarları tercih ederler. Bu sebepten dolayı da sürekli olarak “Benim bu işten çıkarım ne?” sorusunu kendilerine sorarlar (Kanter ve Mirvis, 1989; akt. Abraham, 2000: 271). Sinik bireylerin benimsemiş oldukları bu tutum, işlerine karşı kısıtlı bir katılımcılık sergilemelerine ve kötü sonuçlara yol açar. Bu bireyler kendi seviyelerindeki bireyleri/akranlarını kıskanırlar; onların başarıları ile alay ederler ve bu başarıları normal yollar ile hak ederek kazanmadıklarını dile getirirler (Abraham, 2000: 272).

Sinizmi toplumsal yönden inceleyen Kanter ve Mirvis’in (1989) gerçekleştirdikleri bir çalışmada, katılımcıların yüzde 49’unun sinik olduğu tespit edilmiştir. Yazarlara göre sinik bireyler, insan doğasının “*bencillik*” ve “*hilekarlık*” üzerine kurulu olduğuna dair bir inanç taşımaktadırlar. Sinik bireylere göre, insanlar söylemlerinde ahlaklı ve onurlu olduklarını iddia etseler de para ve benzeri

kazançlar söz konusu olduğunda, söylemlerinin tersi yönünde hareket ederler (Kanter ve Mirvis, 1989: 379).

Kanter ve Mirvis'in (1989) araştırmasının merkezinde Amerikan Rüyası yer almaktadır. Amerikan Rüyası insanlara istikrarlı, güvenli ve dolgun ücretli bir iş, sürekli gelişmeyi, ev sahibi olmayı, hatta eğlenceli ve hayatı kolaylaştıracak olan birçok şeyi vaat etmesine rağmen (Peterson 1994: 20), bir zaman sonra, Amerikan orta sınıfının giderek küçülmesi, büyük Amerikan firmalarının küresel rekabetten düşmesi ve zenginlerin daha zengin hale gelmesi sonucunda yok olmuştur (Andersson, 1997: 271). Bunun sonucunda, halka vaat edilen sözlerin tutulmaması sosyal sözleşme ihlâlini meydana getirmiş ve bunun sonucunda, toplumsal olarak hayal kırıklığı ve inanç eksikliği oluşmuştur (Abraham, 2000; 271-272; Peterson, 1994: 21).

### 2.2.5.3. İşgören (Çalışan) Sinizmi

İşgören sinizmi, "*örgütte eşitsizlik algısının egemen olması ve psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiği düşüncesi*", olarak ifade edilmektedir (Kart, 2015: 83). Diğer yandan Bateman vd. (1992), "*Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.*" şeklinde bir tanım yapmışlardır (Bateman vd., 1992: 768). Bir bakıma, bu tanımın işgören sinizmini temellendirdiğinden de bahsetmek mümkündür. Alanyazın incelendiğinde, Andersson (1996) ve Andersson ve Bateman'ın (1997), psikolojik sözleşme ihlâlleri ile işgören sinizmi arasındaki ilişkiyi sınamaya çalıştığı çalışmalar, işgören sinizm ve örgütsel sinizm açısından önem taşımaktadır (Ağırdan, 2016: 13).

Andersson (1996) araştırmasında işgören sinizmini, "*bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutum*", olarak tanımlamıştır (Andersson, 1996: 1397). Araştırma sonuçlarına göre, işgören sinizmi ile çalışma ortamının özellikleri, örgütün özellikleri ve iş/rollerin özellikleri arasında bağlantılar bulunmuş ve bu değişkenlerle ilgili işgörenlerin tutumları gözlemlenmiştir (Andersson, 1996: 1407-1414). Andersson ve Bateman'ın (1997) işgören sinizmi üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada ise, senaryo tabanlı bir deney ile sinizmin neden ve sonuçlarına yönelik yedi hipotez sınınamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, Andersson'un 1996 yılında gerçekleştirdiği çalışmada da bahsetmiş olduğu, yüksek yönetici tazminatları, ani ve acımasız işten çıkarmalar gibi

bazı faktörlerin beyaz yakalı işçilerde işgören sinizmine neden olduğu tespit edilmiştir (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Yapılan araştırmaların temelinde (Andersson ve Bateman, 1997; Andersson, 19969 işgören sinizminin, uzun çalışma saatleri, yoğun iş temposu, etkili olmayan liderlik ve yönetim anlayışı, örgütte yeni yapılanmalar, örgütlerin sürekli olarak küçülmesi ve yönetim kademelerinin azaltılması, gibi olumsuz unsurların bir araya gelmesi ile meydana gelmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

İşgören sinizmi, genellikle büyük ölçekli işletmelerde üst yönetime ve çalışma ortamındaki diğer kişileri hedef alan bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır ve işgören sinizmi özelliği gösteren kişilerin genellikle “eşit olmama” hissi taşıdıkları gözlemlenmektedir (Abraham, 2000: 272). Bu his, işgören sinizmini diğer sinizm türlerinden ayıran bir özelliktir (Korkmaz, 2011: 32). Kanter ve Mirvis (1989) işgören sinizmini çözebilmek için, sosyal haklar, çalışma saatleri ve koşulları gibi konularda eşitliğin desteklenmesi ve yönetimle açık iletişim kanallarını kullanarak anlaşmalar yapılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Abraham, 2000: 271).

Alanyazında yapılan araştırmalar göz önüne alınarak işgören sinizmi özetlenecek olursa; işgörenlerin örgütlerindeki olumsuz çalışma şartları ile eşitsizlik ve adaletsizliğin varlığına dair inançları sebebiyle örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları, olumsuzluk ve güvensizlik ile özdeşleştirilebilecek bir tutum olduğu ifade edilebilir (Ağırdan, 2016: 14).

#### **2.2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel sinizmin bir diğer türü olan örgütsel değişim sinizmi, “*değişim sonucunda verilen emeklerin boşa gideceğine dair karamsar beklentilerin oluşması*”, olarak ifade edilmektedir (Kart, 2015: 83). Abraham’a (2000) göre ise, örgütsel değişim sinizmi, “*başarısız değişim çabalarına karşı geliştirilmiş bir tepki*”, olarak ifade edilebilir (Abraham, 2000: 272). Sur’a (2010) göre, örgütsel değişim sinizminde de işgören sinizmi ve toplumsal sinizmde olduğu gibi psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisi vardır: “*Değişimle birlikte vaatler sunulmuş, fakat ne değişim ne de değişimin getireceği avantajlar oluşmuştur.*” (Sur, 2010: 21).

Örgüt içinde değişim çabalarını gerçekleştirenlerin yeterli kaynak veya üst yönetimden yeterli destek alamamaları sonucunda elde edilmiş olan başarısızlık, sinik bireylerde yeniden deneme çabalarının da başarısız olacağına dair bir inancı

kuvvetlendirir. İyi yönetilemeyen değişim çabalarını üst üste deneyimleyen sinik bireyler, umutlarını ve motivasyonlarını kaybederek gelecekte gerçekleştirilecek değişim çabalarının başarısızlığa uğrayacağı yönünde karamsar bir bakış açısına sahip olurlar (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 1994'den akt. Ağırdan, 2016: 15). Diğer yandan değişime yönelik sinizmin üstesinden gelmek önemlidir; çünkü, işgörenlerin sinizmi değişim çabalarının başarısızlığa uğramasına neden olur ve başarısızlık sinik inançları güçlendirir (Bommer vd., 2005: 737).

Alanyazında yapılan çalışmalar (Bommer vd., 2005; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 1994) incelendiğinde; işgörenlerin örgütsel değişim sinizmini yaşaması ile örgütsel değişim çabalarının başarısızlığa uğrama durumu, birbirlerinin neden ve sonucu olma özelliğini taşımaktadır. Aynı zamanda, yapılan çalışmalardan, psikolojik sözleşme ihlallerinin, etkin olmayan liderlik uygulamalarının ve işgörenlerin kararlara katılmasına izin verilmemesinin de örgütsel değişim sinizmine sebep olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak yukarıda sözü edilen araştırmalar, örgütsel değişime yönelik sinizmin azaltılması ve yönetilmesi için sunulan önerilerin, temelde üç ana unsurdan oluştuğunu göstermektedir (Ağırdan, 2016: 16; Yıldırım, 2014; 96):

- İşgörelere verilen sözlü veya sözsüz vaatlerin yerine getirilmesi,
- İşgörelere fikirlerinin çalıştıkları örgüt açısından değerli olduğunun hissettirilmesi,
- İşgörelere örgütsel değişime yönelik faaliyetlerle ilgili geri bildirimlerin yapılması.

#### **2.2.5.5. Mesleki Sinizm/İş Sinizmi**

Mesleki sinizm ile ilgili araştırmaların uzun bir geçmişi olduğu bilinmektedir. Özellikle Becker ve Geer'ın 1961 yılında, tıp alanında gerçekleştirdiği çalışma, ilk araştırmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Becker ve Geer (1961), sinizmin, özel durumlarda geliştiğini ve bu sebeple duruma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir (James, 2005: 18).

Sinizm kavramını mesleki olarak ele alan diğer bir araştırmacı olan Niederhoffer (1967), araştırmasını sahada görevli olan polisler üzerinde gerçekleştirmiştir. Becker ve Geer (1961) ve Niederhoffer (1967)'in araştırmaları incelendiğinde; tıp ve polislik meslek gruplarında bulunan işgörenlerin, mesleki hayatta yaşadıkları tecrübeler sonucunda büyük bir kısmının sinik olduğu ve bunun

bir sonucu olarak da meslek sinizmini yaşadıkları tespit edilmişlerdir (Metzgert, 2004: 31).

Alanyazında mesleki sinizme yönelik olarak, konu ile ilgili yapılan ilk araştırmaların tıp (Becker ve Geer, 1961), polislik (Niederhoffer, 1967; O'Connell, 1986) ve sosyal hizmetler (Stevens ve O'Neill, 1983; Meyerson, 1990) gibi meslek alanlarında yapıldığı Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8. Mesleki Sinizme Yönelik Yapılan Bazı Araştırma Alanları ve Sonuçları

Yazar/lar	Araştırma Alanı	Araştırma Sonuçları
Becker ve Geer, 1961	Tıp	Becker ve Geer'in tıp alanında gerçekleştirdiği çalışma, ilk araştırmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Tıp öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına göre, öğrencilerin tıbbi konularda idealist kalmalarına karşın mesleki hayatta yaşadıkları deneyimler sonucunda büyük bir kısmının sinik olduğu görülmüştür. Bu araştırmadan önceki araştırmalar sinizmi doğuştan gelen bir bireylik özelliği olarak tanımlarken, Becker ve Geer'in araştırması kavrama durumsallık özelliği kazandırması sebebiyle önem taşımaktadır (Metzgert, 2004: 31).
Niederhoffer, 1967	Polislik	Sinizm ile ilgili inançların oluşumunu 11 adet hipotezi sınavarak değerlendiren Niederhoffer, katılımcılara polislik mesleğinin bütün yönlerini kapsayan 20 adet soru yönelmiştir ve bu sayede sekiz hipotezini doğrulayabilmiştir (Metzger, 2004: 25-27). Çalışmada, rol belirsizlikleri ve polislik mesleğinin profesyonelleşmesine yönelik baskıların, mesleğin sosyal yapısında ümitsizliğe ve bunun bir yan ürünü olarak polis sinizmine neden olduğu tespit edilmiştir (Dean, 1998: 344).
Stevens ve O'Neill, 1983	Sosyal Hizmetler	Araştırma sonuçlarına göre, engelli hastalarla işgören bireyler, hastaların tamamen iyileşemeyeceği gerçeğini kabullenmemeleri sonucunda tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ayrıca yetersiz kaynaklar ve karşılanamayan beklentiler, işgörenlerin yardım ettikleri bireylere karşı daha sinik olmasının nedeni olmaktadır (James, 2005: 20).
O'Connell, 1986	Polislik	Bu araştırmanın, polis sinizminin örgütsel koşullara ve çalışma koşullarına bağlı olduğunu öne süren ilk araştırma olduğu bilinmektedir (James, 2005: 19). Araştırma sonuçlarına göre, mesleki ve örgütsel sinizm arasında ilişki var olmasına rağmen, aynı yapı olduğunu ileri sürebilecek kadar yüksek ilişki bulunamamıştır. Diğer yandan işgörenlerin, görev süreleri ile örgütsel koşullar arasında bir ilişki tespit edilmiş ve sinizmin varlığı doğrulanmıştır (Dean, 1998: 344; James, 2005: 19).

---

Meyerson, 1990	Sosyal Hizmetler	Meyerson, sinizmin nedenlerini, karşılanamayan beklentiler ve hayal kırıklıkları olarak gösterirken, bunların kaynağını ise hastane ortamının ayrılmaz bir parçası olan rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları olarak belirlemiştir. Meyerson, sinik bireylerin söylemlerini göz önünde bulundurarak, bu bireylerin tamamen umutsuzluğa düşmediklerini ve bir şeylerin o kadar kötü olmadığına dair inanca sahip olduklarını, gözlemlemiştir (James, 2005: 21).
-------------------	---------------------	---

---

Kaynak: Ağırdan, 2016: 19; James, 2005: 18-21; Kalağan, 2009; 63-69.

Mesleki sinizm ile ilgili yukarıda sözü edilen çalışmalar göz önünde bulundurularak, kavramın gelişim sürecinden söz etmek gerekirse; Becker ve Geer'ın (1961) gerçekleştirdikleri çalışmanın, süreci başlatan ilk çalışma olduğu söylenebilir. Buna rağmen konu ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak polislik mesleği alanında gerçekleştirildiği ve bu çalışmaların, kavramın gelişimine katkı sağladığı görülmektedir. Diğer yandan sosyal işler alanında gerçekleştirilen çalışmalar, mesleki sinizmin, ilgili kavramlar ile ilişkisini ortaya koyarak, bir bakıma nedenlerine ve sonuçlarına odaklanılmasını sağlamıştır (Ağırdan, 2016: 19).

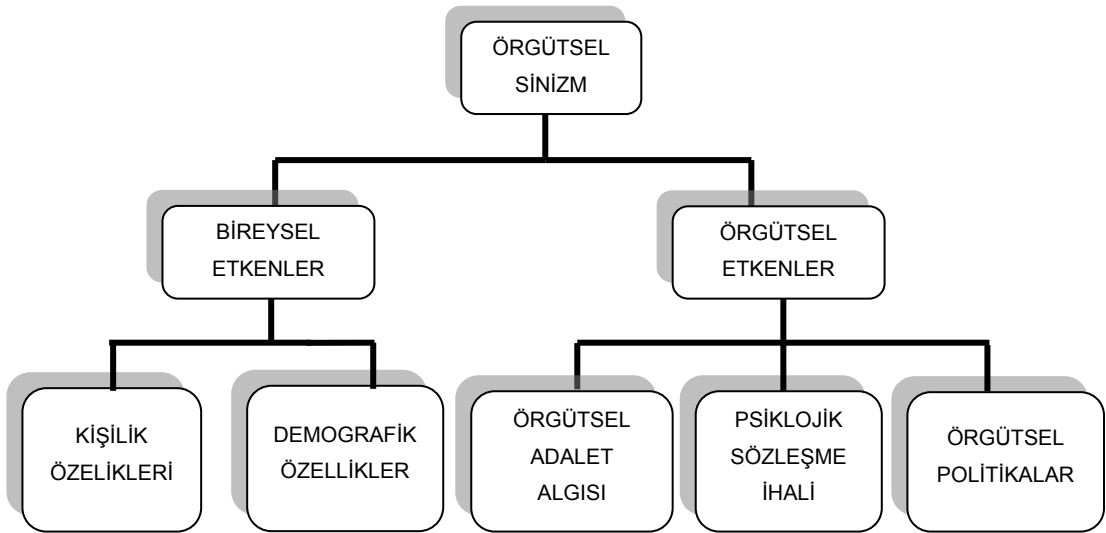
### **2.2.6. Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkışı-Etkileri**

Örgütsel sinizmi dolaylı ya da dolaysız olarak etkileyen ve oluşturan çeşitli unsurlardan söz edilebilir (Fındık ve Eryeşil, 2012; Kart, 2015: 88; Pelit ve Pelit, 2014: 93; Turan, 2011: 92;). Örneğin; kötü yönetilen değişim çabaları, aşırı stres, rollerde belirsizlik, işgörenlerin ve örgütlerin karşılanmamış beklentileri, sosyal hayat açıdan eksiklikler, karar verme sürecinde işgörenlerin yetersizliği, iletişim eksikliği, psikolojik sözleşmelerin ihlâli ve işten ayrılma, örgütsel sinizmin oluşmasına neden olarak gösterilebilir (Akman, 2013: 15; Andersson ve Bateman, 1997: 451; Erbil, 2013: 20; Reichers vd., 1997: 59).

Örgütsel sinizmin oluşmasını sağlayan bireysel ve örgütsel etkenler yazında farklı şekillerde açıklanabilmektedir. Buna göre, bazı yazarlar (Andersson ve Bateman, 1997; Efiltili vd., 2008; Erdost vd., 2007; James, 2005; Mirvis ve Kanter, 1989, 1991; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, Fındık ve Eryeşil, 2012; Lambert, 1991; Lobnikar ve Pagon, 2004; Delken, 2004) tarafından belirlenen başlıca bireysel etkenler olarak; *yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşi* sayılabilir (Erbil, 2013: 20; Görmen, 2012: 115). Bunun yanı sıra

bazı yazarlar (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Cartwright ve Holmes, 2006 Delken, 2004; Özler vd., 2010; Reichers vd., 1997;) örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olan örgütsel etkenler ile ilgili olarak; *düşük örgütsel performans, ani ve acımasız işten çıkarmalar, psikolojik sözleşme ihlalleri, adalet, sinik algıları, uzun çalışma saatleri, etkin olmayan liderlik ve yönetim, yoğun iş temposu, örgütsel küçülme, stres ve aşırı rol yükü, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, yetersiz terfi, örgütsel karmaşıklık, karar almada etkili olamama, iletişim eksikliği vb.* belirtilmektedir (Erbil, 2013: 20; Pelit ve Pelit, 2014: 93).

Şekil 12'den de izlenebileceği gibi örgütsel sinizm, tembellik gibi olumsuz *bireysel faktörlerden* kaynaklanan bir tutum olarak görüldüğü gibi, aynı zamanda psikolojik sözleşme ihlali, hakkaniyetsizlik yaratan *örgütsel faktörler* nedeniyle tetiklenen bir tutum olarak da ele alınabilmektedir (Kart, 2015: 88).



Şekil 12. Örgütsel Sinizmin Öncülleri

Kaynak: Müge Ersoy Kart. (2015). Örgütsel Sinizm. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, s. 89.

### 2.2.6.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Etkenler

Örgütsel sinizm üzerine gerçekleştirilmiş olan ilk araştırmaların bireysel etkenler üzerine olduğu bilinmektedir. Bu çalışmalardan ilki, Cook ve Medley'in (1954) gerçekleştirmiş olduğu çalışmadır. Sinizmi doğuştan gelen bir bireylik özelliği



olarak açıklayan araştırmacılar, sinizmin nedeninin insan doğası olduğunu ileri sürmüşlerdir (Dean, 1998'den akt. Ağırdan, 2016: 24).

Mirvis ve Kanter (1991), işgörenlerin sinik tutum ve davranışlar sergilemesini üç temel unsura bağlar. *Birincisi*, toplum, örgütler ve gelecek ile örtüşen işgörenin veya bir başkasının gerçekçi olmayan yüksek beklentilerinin oluşmasıdır. *İkincisi*, işgörenin beklentileri ile ilgili hayal kırıklığına uğraması sonucunda oluşan duygulardır. Diğer ise, işgörenin başkaları tarafından aldatılma veya kullanılma algısıdır (Erbil, 2013: 19).

Abraham (2000) örgütsel sinizm tutumu sergileyen işgörenlerin temel özelliklerini; örgütsel karar ve uygulamalardan şikâyet, örgüt ve çalışma arkadaşlarının küçümsenmesi, sürekli karamsar öngörülerde bulunmak, başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğramak, örgüt tarafından aldatıldığını düşünmek şeklinde belirtmiştir. Ayrıca sinik işgörenler, bireysel beklenti ve çıkarlarının örgütsel başarı ölçütleri ile uyuşmadığını düşünmektedir (Abraham, 2000: 270). Bu bilişsel algı, örgütün tutarlılıktan yoksun olduğuna ilişkin bir inancın gelişmesine ve yaygınlaşmasına neden olmakta ve sonuçta bireyler, örgütsel geleceğin başarısı için çaba göstermekten uzaklaşmaktadır. Dolayısıyla sinik bireyler; ortalama bir işgörenin örgütün kazanımlarından hak ettiği ödülü hiçbir zaman alamayacağına inanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 451).

Örgütlerde sinik manzaraların ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen bazı bireysel unsurlar, aşağıda ana hatları ile yer almaktadır (Özgener vd., 2008: 55; Akman, 2013: 16-17; Yıldırım, 2014: 18):

- **Gerçekçi olmayan beklentiler:** Karşılığı bulunmayan, kazanılması zor olan yüksek beklentiler karşılanmadığında, hayal kırıklığı ile birlikte yenilgi duygusu oluşmakta ve bireyler kendilerini başkaları tarafından ihanete uğramış, kullanılmış hissetmektedir.
- **Hayal kırıklığı deneyimi:** Örgütsel sinizmin; yüksek beklentiler, beklentilerin karşılanmaması ve sonuçta hayal kırıklığı ile sonuçlanan bir süreç sonunda ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Çalışma ortamında arka arkaya yaşanan başarısızlıklar, işgörenlerin hayal kırıklığı, aldatılmışlık gibi duygular yaşamalarına neden olabilmektedir.
- **Aşağılanma/Küçük görülme:** Çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından değer verilmediği algısı veya aşağılanma ya da bireyin kendi

kendini aşığılaması gibi durumlara ilişkin olan hayal kırıklığıının, bireyin sistemin bir parçası olma istek ve bilincinden koparak sinik tutumlar yansıtmasına neden olduğu düşünölmektedir. Tüm bu etkenlerin temel nedeni olarak şüphecilik eğilimleri işaret edilmektedir.

- **Kuşkuculuk:** Kuşkuculuk ve sinizm şüpheye dayanmaktadır. Ancak sinizm yaşayan işğörenlerin şüphesi ile kuşkucuların şüphesi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Sinizmin şüphesi, işğörenlerin samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgili olduğundan, kuşku şüphesinden daha derin duygu ve düşünceleri kapsar.

Örgütsel sinizme yol açan bireysel özelliklerden demografik olan özelliklere ilişkin bilgiler Tablo 9’da özet olarak açıklanmıştır.

Tablo 9. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Demografik Özelliklere İlişkin Alanyazında Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları

Demografik Özellikler	
Yazar(lar)	Çalışma Sonuçları
<b>Yaş</b>	
Mirvis ve Kanter (1991) Pelit ve Ayduğan (2011) Johnson (2007)	18–25 yaş aralığıındaki genç işğörenlerin, örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Anderson ve Bateman (1997) Erdost vd. (2007) Efilti vd. (2008) Fero (2005) Güzeller ve Kalağan (2008) James (2005) Tokgöz ve Yılmaz (2008)	Yaş ile sinizm arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır
<b>Cinsiyet</b>	
Mirvis ve Kanter (1991)	Erkek işğörenlerin kadın işğörelere göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Lobnika ve Pagon (2004)	Kadın işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulmuş ve bu durum kadınların sömürülmesi ile açıklamışlardır
<b>Eğitim Durumu</b>	
Fero (2005) Güzeller ve Kalağan (2008) Tokgöz ve Yılmaz (2008)	Eğitim durumunun örgütsel sinizm tutumunu etkileyen değişkenlerden biri olduğu gözlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.
Mirvis ve Kanter (1991)	Yazarlar daha az eğitilmiş ve daha az gelire sahip işgörenlerin, gerçeği basitçe kabul ettikleri için örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir.
Andersson ve Bateman (1997) Bommer vd., (2005) Efiltili vd., (2008) James, (2005)	Örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.
<b>Medeni Durumu</b>	
Kanter ve Mirvis (1989)	Ayrı ya da boşanmış işgörenlerin, evli ya da bekâr işgörenlere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.
Efiltili vd. (2008) Erdost vd. (2007)	Çalışmalarında anlamlı bir ilişki bulmamışlardır.
<b>Gelir Düzeyi</b>	
Fero (2005) Mirvis ve Kanter (1991)	Geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.
Delken (2004)	Yüksek maaşlı işgörenlerin daha çok harcama yaptıkları için gelirlerini daha çok yitirmekte olduklarını ve bu nedenle de daha çok hayal kırıklığına uğradıklarını ve sinizm düzeylerinin de daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
<b>Hizmet Süresi</b>	
James (2005)	Örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ancak ilişkinin düzeyi düşük bulunmuştur.
O'Connel vd. (1986)	Hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Sonuçlar doğrultusunda; hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının az olduğunu tespit edilmiştir.

Helvacı ve Çetin (2012)	İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yaptıkları çalışmalarında da; çalışma süresi 6-10 yıl olanların çalışma süresi 1-5 yıl olanlara göre daha çok sinizme sahip olduğu saptanmıştır.
Tokgöz vd. (2008)	Otel işletmelerinde yaptıkları çalışma sonucunda; aynı örgütte sekiz yıl ve üzerinde hizmet süresi olan işgörenlerin genel (bireylik) sinizm düzeylerini yüksek bulurken; örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.
Bernerth vd. (2007)	
Bommer vd. (2005)	Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda hizmet süresi ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Efiltili vd. (2008)	
Erdost vd. (2007)	
Johnson (2007)	
<b>Hiyerarşi</b>	
Kanter ve Mirvis (1989)	Örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde olan işgörenin, hiyerarşik olarak daha alt düzeyde olan işgörene göre daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni, yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olmasıdır. Bundan dolayı, fazla sorumluluk sahibi olan işgörenler daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar
Hickman vd. (2004)	Yüksek rütbeli memurların diğer memurlara göre daha az sinizm ifade ettikleri sonucuna varmışlardır.

Kaynak: Akman, 2013: 17; Delken, 2004: 23; Erdoğan, 2015: 78; Görmen, 2012: 113; Kalağan, 2009: 68; Karacaoğlan, 2014: 34; Pelit ve Pelit, 2014: 91; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302; Üçok, 2012: 59.

### 2.2.6.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler

Alanyazında, örgütlerdeki sinik tutumların oluşmasında bazı örgütsel etkenlerin varlığına yer verilmektedir (Mirvis ve Kanter, 1991: 53). James (2005), örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olan örgütsel nedenlerin en işlevsel modelinin Andersson (1996) tarafından geliştirildiği düşüncesindedir. Bu modele göre, sinik davranışların oluşmasına neden olan örgüt faktörlerini üç farklı boyutta tanımlanmıştır (Kart, 2015: 89): *İş çevresinin özellikleri, örgütsel özellikler ve işin doğası*. Bu örgütsel özellikler psikolojik sözleşme ihlâline; psikolojik sözleşme ihlâli de kişisel ve durumsal özelliklerin etkileriyle birlikte örgütsel sinizme neden

olmaktadır. Kalağan (2009), bu modeli Tablo 10’da sunulduğu biçimde özetlemiştir (Kalağan, 2009: 77):

Tablo 10. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler

Boyut	Anlam
<b>İş çevresinin özellikleri</b>	Örgütün politikaları ve uygulamaları arasındaki uyumun az olması, işgörenlerin etik olmayan davranışlarda bulunmaları, kurumsal sosyal sorumluluklar ve adil olmayan tazminat politikalarıdır.
<b>Örgütsel özellikler</b>	İşgörenler arasındaki zayıf iletişim, yönetimin örgütsel değişim sürecinde beceriksiz davranması, işgören katılımının az olması, işgörenin yetersiz katılımıdır.
<b>İşin doğası</b>	Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün fazla olmasıdır.

Kaynak: Andersson, 1996’dan akt. Gamze Kalağan. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi), s. 77.

Örgütsel sinizmle ilişkilendirilen bireysel faktörler dışında bu alanda yapılan çalışmaların çoğunluğu, *örgütsel adaleti*, *örgütsel politikayı* ve *psikolojik sözleşme ihlâlini* örgütsel sinizmin başlıca kaynağı olarak göstermektedir (Bashir vd., 2011: 884).

#### 2.2.6.2.1. Örgütsel Adalet Algısı

Alanyazın incelendiğinde; öncüller açısından örgütsel sinizmin çeşitli örgütsel algı, tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bunlardan biri, örgütsel adalettir (James, 2005: 37). Örgütsel adalet, “*işgörenlerin örgütte kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair algıları*”, olarak ifade edilmektedir ve *dağıtımsal*, *etkileşimsel* ve *işlemsel adalet* olarak üç şekilde incelenmektedir (Greenberg, 1988’den akt. Kart, 2015: 92).

Dağıtımsal adaletin kuramsal temellerini, Adams’ın Eşitlik Kuramı oluşturmakta olup (Kalağan, 2009: 72), elde edilen ödüllerin adil olup olmadığına ilişkin algıları ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet, işgörenlerin kendilerini başkalarının ne ölçüde saygılı ve itibarlı biçimde davrandıklarına ilişkin algı olarak

ifade edilmektedir. İşlemsel adalet ise, örgüt içinde terfi gibi kararların alınış biçiminin adilliğine dair algıdır (Kart, 2015: 92).

Sinik tutum sergileyen işgörenler örgütsel ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünmektedir. Bu açıdan adalet algısı olumsuz olan bireylerin, olumsuz tutum ve davranışlar sergileyeceği (James, 2005: 37) ve örgüte ve yönetim kademesine yönelik güven düzeyinin düşeceği belirtilmektedir (Anderson ve Bateman, 1997: 452). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran FitzGerald (2002) tarafından yapılan çalışmada, 316 işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre, örgütsel adaletsizlik algısına sahip bireylerin, örgütsel sinizm tutumlarının da yüksek olduğu belirlenmiştir (Kalağan, 2009: 72). Bu sonuç bağlamında, örgütsel sinizmin, bireysel özelliklerden çok, adalet gibi örgütsel nedenlerle açıklanabileceği ifade edilmektedir (Yıldırım, 2014: 114).

Bernerth vd. (2007), ABD’de üretim sektöründeki işgörelere gerçekleştirmiş oldukları çalışmada; örgütsel adalet, örgütsel değişim uygulamalarına bağlılık ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalete ilişkin algılarla örgütsel değişime yönelik işgören bağlılığı arasında olumlu; örgütsel sinizm tutumları ile olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Colquitt vd., (2001) ise, düşük örgütsel adalet algısının örgüte yönelik olumsuz tepkilerle ilişkili olduğuna dair bulguları ışığında geliştirdiği modelde, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet algısı arasında olumsuz bir bağlantı olduğunu ifade etmiştir (Kart, 2015: 92).

Özetle, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar incelendiğinde; James (2005), Anderson (1996) ve Lind ve Tyler (1988)’a göre, işgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça örgütsel sinizm tutumlarının artığı görülmüştür. James (2005), FitzGerald (2002), Bernerth vd. (2007), Kutanis ve Çetinel (2010), Efeoğlu ve İplik (2011) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Karacaoğlu, 2014: 37).

#### **2.2.6.2.2. Örgütsel Politika**

Örgütsel politika, “*örgütlerde karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkarılara dayalı davranışlar*”, olarak ifade edilmektedir

(Altıntaş, 2007: 153). Politikalar örgütün bir parçasıdır ve işgörenler örgütsel politikayı kendilerine örgütte farklı üstünlükler elde etmek için kullanırlar (Karacaoğlan, 2014: 37). Atıf Kuramı bağlamında, örgüte yönelik sinik tutumların gelişiminde örgütsel politika ve uygulamaların önemli bir rolü olduğu varsayımı bulunmaktadır. Bu anlamda herhangi bir örgütsel aktörün neden olduğu başarısızlık, örgütün bütününe yönelik sinik tutumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Eaton, 2000: 18-19). Ayrıca, örgütsel politika ve uygulamalar ile yönetici yetkinliklerine ilişkin güvensizliklerin sinik tutumların oluşmasında belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Beer, 2005: 445). Davis ve Gardner (2004)'a göre, politikanın yüksek derecede algılanması, işgörenler arasında sinik tutumları geliştirebilir ve örgüte karşı olan güvenlerini azaltabilir (Karacaoğlan, 2014: 37).

Miller vd. (2008)'ne göre, politika algılaması, stres, tatmin olmama ve işten ayrılma gibi olumsuz çıktılarla da ilgilidir. Gandz (1980)'a göre, politika algılaması örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkiler ve işgörenleri, örgütlerine karşı besledikleri güven duygusunu azaltan sinik davranışlar geliştirmek durumunda bırakır (Karacaoğlan, 2014: 37). Dolayısıyla, yapısal olarak, bireysel çıkar ve dürüstlükten yoksun olma kavramlarının temeline dayanan örgütsel sinizm ve örgütsel politika kavramları örgütsel yaşamda olumsuz bir unsur olarak görülmektedir (James, 2005: 36).

#### **2.2.6.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlalleri**

Her işgören, çalıştığı örgütte genel olarak psikolojik sözleşme olarak adlandırılan belirli bir takım beklentilerle çalışmaktadır. Araştırmacılara göre (Gakovic ve Tetrick, 2004; Cantisano vd., 2007), bu beklentiler karşılanmadığında (Karacaoğlan, 2014: 38), işgören tarafından işe yönelik ihmal davranışları, yılgınlık, güvensizlik (Robinson, 1995), etik dışı davranma, sinik tutumlar, korku, kötümserlik (Pelletier ve Bligh, 2008), duygusal çözümler, aldanmışlık ve örgütsel çıkarlar uğruna istismar edilme hissi, öfke, hayal kırıklığı, kızgınlık, adaletsizlik ve eşitsizlik gibi duyuşsal, bilişsel ve davranışsal tepkiler (Rousseau, 1989; Kickul, 2001; Suazo vd., 2005) ortaya çıkabilmektedir. Bu tepkiler, özellikle, *Sosyal Değişim Kuramı* açısından değerlendirilebilir (Yıldırım, 2014: 168).

Andersson ve Bateman (1997)'a göre sinizmin üç olası hedefi olabilir: Çalışılan örgüt, örgütten sorumlu olan kişi ve diğer örgütsel bileşenler. Bu yaklaşımda sinik işgörenler anılan hedeflere karşı engellenme, umutsuzluk ve

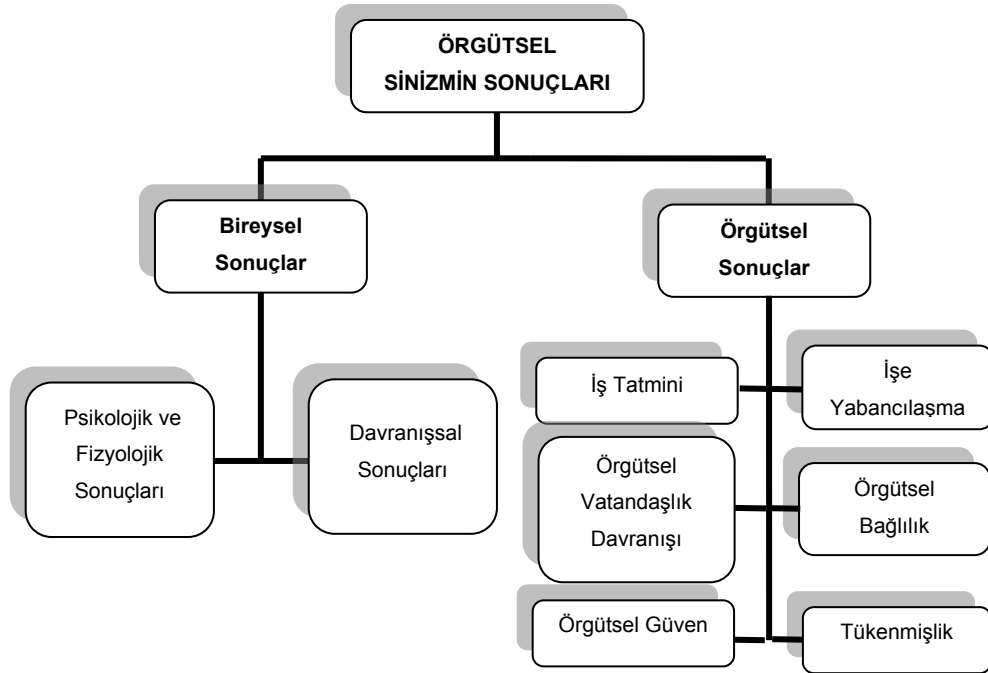
küçümseme gibi olumsuz hisler içindedirler ve aslında bu hisler psikolojik sözleşme ihlalleri ile bağlantılıdır (Kart, 2015: 81).

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ilgili bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

### 2.2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

İşgörenleri güdülemek ve amaçları kapsamında ayakta tutmak için örgütsel girişimlere rağmen sinizm, çalışma ortamında etkisini göstermeye devam etmektedir. Bu nedenle araştırmacılar (Abraham, 2000; Brandes vd., 1997; Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989; Kalağan, 2009; Kart, 2015; Pelit ve Ayduğan, 2011), örgütsel sinizmin hem bireysel hem de örgütsel açısından önemli sonuçlarının bulunduğunu tespit etmişlerdir (Çetinkaya, 2014: 67; Kart, 2015: 88).

Şekil 13'de görüldüğü gibi, örgütsel sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.



Şekil 13. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Kaynak: Ağırdan, 2016; Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Kalağan, 2009: 71-80; Kart, 2015: 88; Yıldırım, 2014: 111.



### **2.2.7.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde (Ağırdan, 2016; Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Kalağan, 2009: 71-80; Kart, 2015: 88; Yıldırım, 2014: 111) örgütsel sinizmin bireyler üzerinde çeşitli sonuçları olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin bireyler açısından psikolojik ve fizyolojik sonuçları ile davranışsal sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **2.2.7.1.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları**

Örgütlerde işgörenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütsel sinizm oluşmakta (Kanter ve Mirvis, 1989) ve bu durum bireyler üzerinde çeşitli psikolojik ve fizyolojik sorunlara neden olmaktadır. Araştırmalarda (Abraham, 2000; Brandes vd., 1997; Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989; Kalağan, 2009; Pelit ve Ayduğan, 2011), bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir (Kalağan, 2009: 80). Benzer şekilde Costa vd., (1986), örgütsel sinizmin psikolojik ve bedensel şikâyetlere neden olduğu (Costa vd., 1986: 483), Greenglass ve Julkunen (1989) ve Houston ve Vavak (1999)'a göre de, işgörenlerde örgütsel sinizmin yaşanması sonucunda, öfke, kin ve nefret, zulüm duyguları ve savunmacı vb. davranışların oluşmasına yol açtığı ve bu nedenlerle hem işgören hem de örgüt açısından istenmeyen durumların ortaya çıkabildiği ifade edilmektedir (Kalağan, 2009: 80).

Örgütsel sinizm işgörenin bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dean vd. (1998), sinizmin "sinik düşmanlık" olarak bilinen halinin, kalp ve damar hastalıkları gibi rahatsızlıklara yol açabileceği ve yaşam süresini dahi kısaltabileceğini belirtmiştir (Dean vd., 1998: 341). Barefoot vd. (1989), avukatlar üzerine yaptıkları çalışmada, sinik düşmanlık ölçeğini uygulamış ve katılımcıların hayatta kalma düzeyini tahmin etmeye çalışmıştır. Bu araştırmada yüksek puan alan avukatların, düşmanlık ölçeğinden düşük puan alan meslektaşlarına göre, hayatta kalma oranlarının daha düşük olduğu gözlenmiştir (Kalağan, 2009: 80).

### **2.2.7.1.2. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Davranışsal Sonuçları**

Örgütsel sinizme ilgili olumsuz yargı ve hisler; örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve yabancılaşma gibi tutum ve davranışların oluşmasında/azalmasında başlıca etkenler (Reichers, Wanous ve Austin, 1997; Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000) olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, bir tutum örüntüsü olan örgütsel sinizmin, işgörenler açısından bir takım davranışsal sonuçları da bulunmaktadır. Sözgelimi yönetimin küçümsenmesi, yöneticilerin çıkarıcılıkla itham edilmesi, çalışma arkadaşlarının hor görülmesi gibi tutumlar, örgütsel sinizmin genel karakteristiği olarak değerlendirilmektedir (Dean vd., 1998: 345).

Bedeian'a (2007) göre de örgütsel sinizm; bireyin, örgütteki yapı, eylem ya da değerlere ilişkin olumsuz tutumlarından oluşmaktadır. Bu bakımdan, sinik işgörenler, gerek örgüt içi gerekse de dışında, örgütsel yapıya yönelik sert eleştirilerde bulunabilmekte; örgütün bütünlükten yoksunluğuna dair söylemleri dile getirebilmekte; anlamlı bakışmalar, alaycı gülümsemeler gibi sinik yaklaşımları ifade eden tutumlar sergileyebilmektedir (Bedeian, 2007: 11). Ayrıca sinik bireyler; algıladıkları örgütsel bütünlükten yoksunlukla ilişkili olarak, iş süreçlerini aksatıcı tutum ve davranışlarda bulunabilmektedir (Dean vd., 1998: 346; Mishra ve Spreitzer, 1998: 571; Brandes vd., 2008: 235). Brandes (1997: 40), örgütsel sinizm davranışsal boyut olarak ele alındığında ise işgörenler üzerinde en büyük etkilerinin, alkol ve sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlıklı olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtmiştir.

### **2.2.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları**

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçlarıyla ilgili alanyazın incelendiğinde, örgüte bağlılıkta, iş tatmininde ve motivasyonda azalma (Abraham, 2000; Goldner Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Reichers vd., 1997; Turner ve Valentine, 2001; Wanous vd., 1994, 2000); şüphe ve örgüte güvensizlikte artış (Kanter ve Mirvis, 1989, 1991; Reichers vd., 1997; Thompson vd., 2000) gibi daha çok olumsuz duygular ve tutumlarla ilgili veriler elde edildiği göze çarpmaktadır (Üçok, 2012: 60).

Örgütsel sinizm ile alanyazında en çok rastlanan örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiler, kısaca aşağıda şekilde özetlenebilir:

### 2.2.7.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Başlangıçta "*kişinin iş veya mesleki deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum*", olarak ifade edilen iş tatmini (Locke, 1976: 1300), daha sonraları "*bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutum*", olarak kavramsallaştırılmıştır (Chiaburu vd., 2013: 5). Glisson ve Duric (1988)'e göre, bu tutumların oluşumunda üç unsur rol oynar: İşin içeriğinden kaynaklanan özellikler, işin yapıldığı örgütten kaynaklanan özellikler ve işi gerçekleştiren işgörenden kaynaklanan bir takım özellikler (Bekaroğlu, 2011: 38).

Örgütsel sinizm ile iş tatmini ilişkisi incelendiğinde; James (2005), her iki kavramında iş ile ilgili tutumları ifade etmesi nedeniyle, benzerlikleri olduğunu ifade etse de (James, 2005: 9), Wanous vd.. (1994), örgütsel sinizm kavramında işgören düşüncelerinin dışa yöneldiğini, buna karşılık iş tatmini kavramında ise işgörenin kendine odaklanmış olduğunu ileri sürmektedir (Scott ve Zweig, 2008: 101). Andersson (2000)'a göre, hayal kırıklığı unsuru, iş tatmini ve örgütsel sinizmin ortak bileşeni olsa da, örgütsel sinizm umutsuzluk, küçümseme ve güvensizlik gibi diğer unsurları da kapsamaktadır (James, 2005: 10).

Örgütüne karşı yüksek düzeyde sinizme sahip olan işgörendenlerin, daha düşük iş tatmini düzeyine sahip olacağını ifade eden Chiaburu vd., (2013)'ne göre, bunun nedeni, örgüte yönelik sinik tutumlardan kaynaklanan olumsuz duyguların, iş deneyimlerinin azalmasına neden olduğunu ifade etmektedir (Chiaburu vd., 2013: 5). Dean vd. (1998), iş tatmini kavramının, sinizmin örgütsel açıdan oluşturduğu sonuçların değerlendirilmesinde, üzerinde durulması gereken önemli bir yapı olduğunu ifade etmektedirler (Dean vd., 1998: 350).

Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalarda (Abraham, 2000; Bedeian, 2007; Eaton, 2000; Johnson ve O'Leary- Kelly, 2003; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 1994), iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yapılan çalışmalara göre, işgörenin örgütsel sinizm düzeyinin fazla olması durumunda, iş tatminini düzeyinin düşük olmasına neden olmaktadır (Abraham, 2000: 282). Başka bir ifade ile örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında olumsuz yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Özdemir, 2013: 55).

### 2.2.7.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Porter vd. (1982) örgütsel bağlılığı, “işgörenlerin örgütün başarısı için çaba göstermesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek o işte çalışmaya devam etmesi”, olarak tanımlar. Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın üç boyuttan meydana geldiğini ifade etmektedir: Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı (Chiaburu vd., 2013: 5). Duygusal bağlılık, “bir işgörenin örgütüne kalben bağlı olması sayesinde, örgütsel faaliyetlere gönüllü katılması ve örgütle özdeşleşmesi sonucunda örgütü için çalışmaya devam etmesi”, anlamına gelmektedir. Normatif bağlılık, “işgörenin, örgüt tarafından kendisini eğitmek için harcanan zamanın ve çabanın karşılığında örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi”, olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı ise, “örgütten ayrılmanın belli bir maddi bedelinin olabileceği düşüncesi nedeni ile, işgörenin örgütte çalışmaya devam etmesi”, anlamına gelmektedir (Nafei, 2013: 55).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütle derin duygusal bağ kurmaları için işgörenlerin zihninde belirli bir güven seviyesi veya bir inanç oluşması ile ilişkilendirilirken; örgütsel sinizm ise, örgüte karşı düşük düzeyde bağlılık ile ilişkilendirilmektedir. Araştırmacılara göre (Eaton, 2000; Tesluk vd., 1999), işgörenin, örgütü ile özdeşleşmesi ve örgütün faaliyetlerine gönüllü olarak katılımını ifade eden duygusal bağlılığının örgütsel sinizm ile daha ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, Chiaburu vd. (2013)’nin, örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olan işgörenlerin, çalıştıkları örgüte karşı güvensiz bir tutum ve olumsuz etkisi ile düşük düzeyde duygusal bağlılığa sahip oldukları yönündeki ifadesiyle paralellik göstermektedir (Chiaburu vd., 2013: 5). Örgüte bağlılık ile örgütsel sinizmin arasındaki ilişki incelendiğinde, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalarda (Abraham, 2000; Brandes vd., 1999; Eaton, 2000; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Tesluk vd., 1999; Turner ve Valentine, 2001) işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgüte bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir (Üçok, 2012: 61-62). Dolayısıyla bu ifadeler doğrultusunda, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu söylenebilir (Chiaburu vd., 2013: 5).

### 2.2.7.2.3. Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı sosyolojiden, psikolojiye pek çok sosyal disiplinin ilgisini çekmiş önemli bir kavramdır. Farklı disiplinler tarafından üzerinde pek çok araştırma yapılan kavram doğal olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. Alanyazında

kavrama ilişkin pek çok farklı tanıma rastlanılmaktadır (Kalağan, 2009: 88). Örneğin bir tanıma göre yabancılaşma, *“kişinin, kendi emeğiyle elde ettiği sonuçları görememesi ve bu durumda kişinin hayata karşı kayıtsız olması ve toplumsallıktan ayrı düşme eğilimine kapılması”*, durumu olarak ifade edilirken (Kökalan ve Anaş, 2016: 100), bir diğer tanıma göre; *“bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması”*, şeklinde tanımlanmaktadır (Çetinkaya, 2014: 68).

İşe yabancılaşma, *“işgörenin işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması”*, biçiminde tanımlanırken (Elma, 2003: 16) bir diğer tanıma göre de; *“bireylerin işlerinin tabiatı sebebiyle sosyal veya iş ortamının bir parçası olarak değil, bireylerin kendilerini algılayış biçimlerine verdikleri tepki”*, olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 340).

Sinizm; kayıtsızlık, çekilme, yabancılaşma, umutsuzluk, güvensizlik ve şüphe gibi olumsuz etkilerle ilişkilidir (Naus 2007: 690) ve *“bir kişi, grup, ideoloji veya toplum için yabancılaşma veya kendileriyle ilgili olumsuz şeyler hissetme”*, olarak da ifade edilebilir (Andersson ve Bateman, 1997: 451). Bu ifadelerden anlaşılacağı gibi örgütsel sinizm ve yabancılaşma neredeyse iç içe geçmiş kavramlar olarak ifade edilmektedir (Arslan ve Eren, 2014: 618). Sosyal anlamda sinik bireylerin en önemli özellikleri; kendi yaşam koşullarının oluşmasından birincil düzeyde sorumlu tuttıkları sosyal ve ekonomik tüm örgütlere yabancılaşmaları ve genel bir güvensizlik hali ile şüpheyle bakmalarıdır (Abraham, 2000: 271). İşe yabancılaşma, insanların yaptıkları işin doğası gereği, kendilerini sosyal ya da iş çevresine ait olarak hissetmeme tepkisidir. Dolayısıyla, işgörenlerin işe yabancılaşmasının bazı davranışsal eğilimleri göstermesi örgütsel sinizmin bir parçasıdır (Dean vd., 1998’ den akt. Karacaoğlan, 2014: 41).

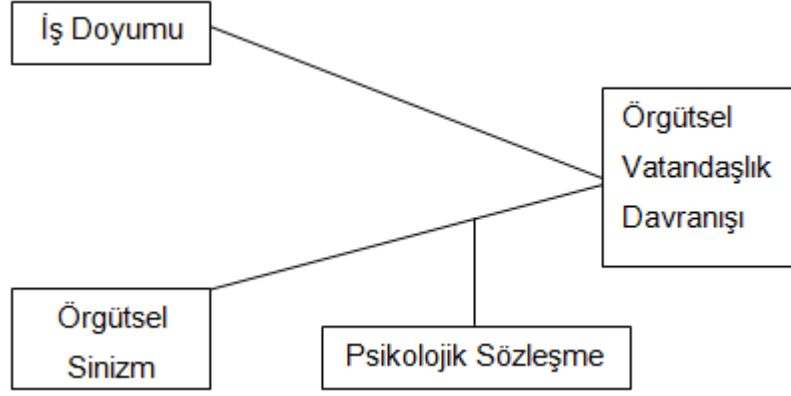
Fromm (1961), iş görenlerin sosyo-demografik özellikleri yani yaş dönemleri, cinsiyetleri, eğitim durumları, ekonomik durumları vb değişkenlerin işgörenlerin örgütsel sinizm durumlarını etkilediğini, örgütsel sinizmin ise işe yabancılaşmayı doğrudan etkilediğini saptamıştır. Mirvis ve Kanter (1989)’a göre, işe yeni başlayan işgörenlerin işe karşı henüz bir olumsuz tutum beslemedikleri, diğer bir deyişle örgütsel sinizm yaşamadıklarını belirtirler (Kökalan ve Anaş, 2016: 101). Ancak

yazarlara göre, eğitim ve kişisel donanımına göre iş beklentilerini belirleyen işgörenlerin, çalıştıkları işlerinin beklentilerini karşılamaması durumunda, örgütsel sinizmi yaşayacağı ve doğrudan işe yabancılaşıacağı söylenmektedir (Chiaburu vd., 2013: 5). Abraham (2000)'ın, dört farklı sektörden işgörenler üzerinde yaptığı bir araştırmada ise, örgütsel değişim sinizmine bağlı olarak işgörenlerin, iş tatminleri düşerken, işe yabancılaşımlarının arttığı saptanmıştır.

#### **2.2.7.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, *“bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, örgütün bir bütün olarak işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları”*, olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988'den akt. Aslan, 2008: 166). Organ (1997) yaptığı çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, *“görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamı güçlendirip koruyan davranışsal katkılar”*, olarak yeniden tanımlamakta (Kart, 2015: 30) ve Organ vd. (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının, *“yardımseverlik”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “sivil erdem” ve “centilmenlik”*, olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler (Gürbüz, 2006: 54). Kişisel tercih veya isteğe bağlı olmak kavramıyla ifade edilmeye çalışılan; örgütsel vatandaşlık davranışının, görevin ya da iş tanımının, yani bir kimsenin örgütlerle yaptığı istihdam sözleşmesinin açıkça belirtilmiş koşullarının çerçevesiyle sınırlı olmadığı, yani mecburi bir yükümlülük olmadığıdır (Bekaroğlu; 2011: 39).

Şekil 14'te, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan anlamlı bir ilişkinin varlığı izlenmektedir (Jordan ve Scraeder, 2005: 2). Benzer şekilde, Andersson ve Bateman (1997)'ın da yaptıkları analiz sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Kabataş, 2010: 48).



Şekil 14. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Kaynak: Mark H. Jordan ve Mike Schraeder. (2005). Implications of the Psychological Contract in the Context of Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology Journal*, 19(4), s. 2.

Yazında örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgüt tarafından söz verilen ödüllere karşılık olarak gösterdiği çabanın sonuçlardan biri olarak kabul edilir (Bekaroğlu, 2011: 39). Örgütlerine karşı olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar geliştiren işgörenlerin, aynı zamanda örgütleri için özverili davranışlar geliştirmesinin mümkün olmaması sebebiyle, işgörenlerin örgütsel sinizm seviyeleri artıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarında da azalma gözlemleneceğinden bahsetmek mümkündür (Ağırdan, 2016: 32).

Örgütsel sinizmin türleri ile neden ve sonuçlarını araştıran Abraham (2000)'a göre, örgütsel sinizmin doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışı ile bir bağlantısı olmamasına karşın, örgütsel sinizmin neden olduğu yabancılaşma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma gözlemlenebileceği ileri sürülmüştür (Abraham, 2000: 287). Gerçekleştirilen bazı araştırmalarda (Konovsky ve Pugh, 1994; Van Dyne ve Ang, 1998), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki olumsuz yönlü ilişki de bu sonucu pekiştirmektedir (Ağırdan, 2016: 34). Bu çalışmaların çoğunun sonuçları, örgütsel sinizm yaşayan işgörenlerin bir bütün olarak örgüte yönelik isteğe bağlı davranışlarını (örneğin örgütü eleştiriye karşı savunmak gibi) azalttığını ortaya koymuştur (Bekaroğlu, 2011: 39).

### 2.2.7.2.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven

Rousseau (1995), güven kavramını “*bir kimsenin bir başkasının gelecekteki davranışlarının faydalı, uygun, ya da en azından kendisinin çıkarlarına zarar vermeyecek nitelikte olma ihtimali hakkındaki beklentileri, varsayımları ya da inanışları*”, olarak tanımlamaktadır (Bekaroğlu, 2011: 39). Örgütsel güven ise, “*işgörenlerin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı*”, olarak ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgütsel güven; işgörenlerin, yöneticinin uzun dönemli temel amaçlar üzerinde duracağına, işbirliğinin tarafları lehine niyet ve eylemlerde bulunacağına yönelik bir inanç şeklinde kavramsallaştırmıştır (Mishra ve Morrissey, 1990: 446). Buna göre tutum ve davranışların, ilişkinin tarafları açısından beklenen şekilde olacağı inancı, güvenin niteliği ve düzeyi açısından belirleyici unsurdur (Huff ve Kelley, 2003: 82).

Örgütsel güven, örgütsel yaşamda bireylerin karşılıklı çıkarlarını korumayı ve güçlendirmeyi olanaklı kılan bir unsur, olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sinizm ise, güvenden yoksun örgütlerde, mevcut güvensizlik haline bir tepki olarak ortaya çıkmakta ve olumlu tutum ve davranışların yerine güvensizlik, şüphecilik, değersizlik gibi yaklaşımların sergilendiği bir örgütsel iklimine neden olabilmektedir (Turner ve Valentine, 2001: 128). Örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yapılan çalışmalara (Chrobot-Mason, 2003; Thompson vd., 2000) bakıldığı zaman; örgütsel sinizm arttıkça, örgütsel güvenin azaldığı görülmüştür (Görmen, 2012: 134, Kalağan, 2010: 84). Turner ve Valentine (2001), müşteri ilişkilerinden sorumlu satış personeli üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında olumsuz bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Turner ve Valentine, 2001; 130). Bommer vd. (2005), örgütsel sinizmin, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerin çoğalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir (Bommer vd., 2005: 736).

### 2.2.7.2.6. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

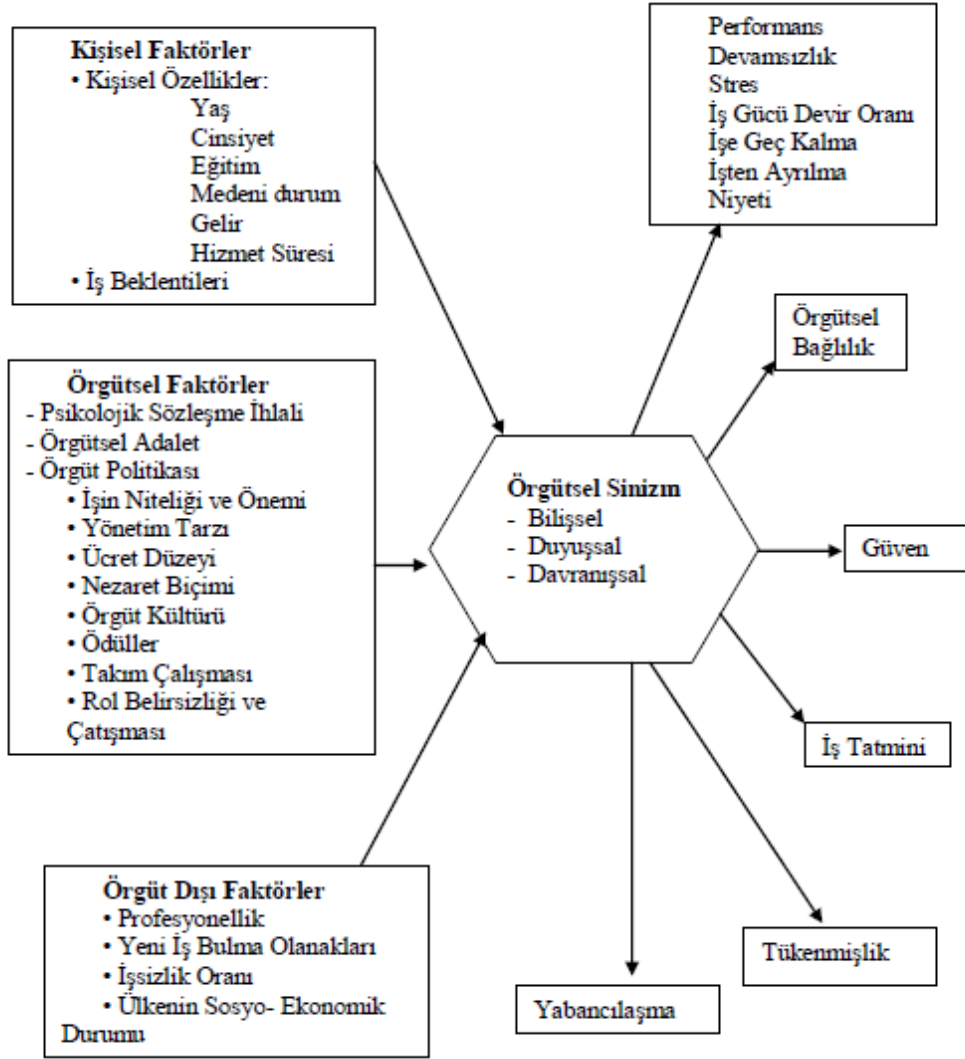
Tükenmişlik, Freudenberg (1974) tarafından, “*insanların çok çalışmaları sonrasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumu*”, olarak ifade edilmektedir (Akman, 2013: 40). Maslach (1982) ise, tükenmişliği, “*profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması*”, olarak tanımlamıştır (Üçok ve Torun, 2014:



234). Leiter ve Maslach (1988) tükenmişliği, “benzer kapasitede çalışan işgörenler arasında ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması sendromu”, olarak üç boyutta tanımlamaktadır (Leiter ve Maslach, 1988; 297). Tükenmişlik kavramını, Leiter ve Maslach (1988) tarafından yeniden tanımlanırken, çok boyutlu bir kavram olarak ele almıştır (Wright ve Bonett, 1997’den akt., Basım ve Şeşen, 2009: 45). *Duygusal tükenme* boyutu, kişinin etkileşimde bulunduğu kişiler tarafından duygusal olarak aşırı düzeyde sömürülmesi duygusudur. *Duyarsızlaşma boyutu*, kişinin hizmet sunduğu bireylere karşı duygusuz ve katı olma durumunu ifade ederken; *kişisel başarıda düşme hissi* ise kişinin işinde rekabet ve başarı elde etmeye yönelik duygularında azalmadır (Leiter ve Maslach, 1988; 297).

Brandes ve Das’a (2006) göre tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramları arasında bazı farklılıklar vardır. Bunlardan birincisi; tükenmişlik, sinizm gibi “duyarsızlaşma” boyutunu kapsıyor olsa bile, hem işgörenin örgütüne yönelik hem de müşterisine karşı olumsuz bir tutumdur. İkincisi, hayal kırıklığı ve hüsrana gibi duygular, örgütsel sinizmde örgüt ve tepe yönetimle ilişkili iken, tükenmişlikte ise diğer işgörenler ve kişinin kendisiyle ilişkilidir. Üçüncü farklılık, tükenmişlik duygusu yaşayan bireyler örgütten uzaklaşma davranışı sergilerken, örgütteki sinik işgörenler daha çok savunmacı tavır sergilemesidir (Brandes ve Das, 2006: 244). Schaufeli ve Bakker, (2004) ve Bakker vd., (2005) ise, örgütsel sinizmi, tükenmişlik kavramının alt boyutu olarak kabul etmektedir (Erbil, 2013: 28). Alan ve Fidanboy (2013), Johnson ve O’Leary-Kelly (2003), Özler ve Atalay (2011), Ross, Altmaier ve Russell (1989) ve Üçok (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizmi etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 15’te yer verilmiştir.



Şekil 15. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Suliman, 2002'den akt. Aydan Yüceler. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, s. 450.

## 2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

### 2.3.1. Lider-Üye Etkileşim Kavramının Tanımı ve Önemi

Geleneksel liderlik kuramları; liderin özellikleri veya çeşitli durumlarda hangi davranışı sergilemesi gerektiği üzerinde durarak, liderin izleyicilerine aynı tarzda bir davranış gösterdiğini varsaymaktadır (Baş vd., 2010: 1023). Ancak güncel yaklaşımlarda lider ve grubun etkileşimini inceleyen lider-üye etkileşimine ilişkin çalışmalar yazında yer almaya başlamıştır (Göksel ve Aydın, 2012: 248). Bu çalışmalarda, liderin tüm izleyicilerine (astlarına) aynı tarzda davranmayıp (Yukl, 2006: 116) her izleyicisi ile birbirinden farklı şekilde iletişim kurduğu gözlemlenmektedir (Kaşlı ve Seymen, 2010: 110).

Graen ve Uhl-Bien (1995), lider-üye etkileşimini, ilişki temelli yaklaşım içinde değerlendirmişlerdir. İlişki temelli yaklaşımın odağını, lider ve üye arasındaki ikili ilişki oluşturmaktadır. Kuramın merkezini oluşturan ana fikir, etkin liderliğin, lider ile üye arasında olgun bir liderlik ilişkisi geliştirilebildiğinde sağlandığıdır. İlgilenilen temel soru ise, arzu edilen çıktılardan sağlanması için en uygun ilişki özelliklerinin ne olduğudur (Bayraktar, 2014: 28). Alanyazında yapılan incelemede (Avcı ve Turunç, 2012; Baş vd., 2010: 1016; Gerstner ve Day, 1997; Yaşlıoğlu vd., 2013; Yıldız vd., 2008) Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, diğer liderlik türlerince göz ardı edilen lider ile izleyiciler arasında gelişen ikili ilişkilerin hem davranışlar hem de sonuçlar üzerinde yaratacağı farklılaşmayı öğrenmeye odaklı çift yönlü bakış açısını benimsemiş bir kuram olarak daha çok kabul görmeye başlamıştır (Akkaya, 2015: 26; Erdoğan ve Enders, 2007: 321).

Scandura vd. (1986)'ne göre, Lider-Üye Etkileşim Kuramı, sosyal değişime konu olan bireyleri ve kaynakları inceleyen ve bu değişim sürecinin hangi kalitede sonuçlandığını araştıran bir kuramdır (Erdem, 2008: 12). Uhl-Bien vd. (2000)'ne göre de, lider-üye etkileşimi, insan kaynakları yönetiminde üye ilişkilerinin başarısı ve etkinliğine katkıda bulunan oldukça önemli bir kuramdır (Uhl-Bien vd., 2000: 140). Özutku vd. (2007)'ne göre, Lider-Üye Etkileşim Kuramının en dikkat çekici özelliği; lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim süreci ile sonuçları arasındaki farkı incelemesidir (Özutku vd., 2007: 288).

Lider-Üye Etkileşim Kuramı, liderin üyelerine eşit davrandığını ifade eden liderlik tarzlarının aksine, liderin üyeleriyle farklı tarzda ilişkiler geliştirdiği fikrinden

oluşmaktadır (Martin vd., 2005: 141). Dolayısıyla, geliştirilen bu kurama göre, lider, işgörenleri ile geliştirmiş olduğu ilişkileri dikkate alarak tek bir tarz sergilemekten kaçınır. Lider, işgörenleri ile olan ilişkilerini, *iç grup* ve *dış grup* olmak üzere iki farklı kategoride ele almaktadır. (Arslantaş, 2007: 161). Lider-üye etkileşimi kuramında, liderin daha fazla desteklediği, daha yakın ilişkilerde bulunduğu ve yüksek kalitede iletişim kurduğu üyelerin oluşturduğu grup, "*iç grup üyeleri*"; liderin daha az desteklediği, daha mesafeli davrandığı ve düşük kalitede iletişim kurduğu üyelerin oluşturduğu grup ise, "*dış grup üyeleri*", olarak tanımlanır (Danserau vd., 1975: 70; Phillips ve Bedeian, 1994: 992). İç grup olarak adlandırılan etkileşim, karşılıklı güven ve destek ile dış grup olarak adlandırılan ise, görev tanımlarında yazan görevlerin yerine getirilmesiyle nitelendirilmektedir (Wayne vd., 1994: 697). Liderin, geleneksel yönetim kuramını kullandığı bazı üyelere de dış-grup üyeleri adı verilmektedir (Şahin, 2011: 278).

Lider bazı takipçilerinden beklediğini bazılarında beklememektedir ve astlardan da iç gruptakiler üstü desteklerken, dış grupta olanlar da desteklememekte veya karşı çıkmaktadırlar (Danserau, 1995: 480). Scandura ve Terri (1999)'ye göre, dış grup üyelerinin aksine iç grup üyeleri, lider ile daha iyi ilişki içindedir ve işle ilgili konularda daha çok fayda elde etmektedirler (Kahraman, 2012: 13).

### **2.3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi**

1970'li yılların ortalarına kadar olan dönemde mevcut liderlik araştırmaları, liderin astlarını bir bütün olarak gördüğünü ve liderin tüm astlarına eşit seviyede "ortalama" bir liderlik davranışı sergilediğini varsaymaktadır (Danserau vd., 1975: 47). Klasik görüş olarak adlandırılabilir bu görüşe göre, lider tüm astlarına aynı şekilde davranır; fakat astlar farklı şekilde algıladıkları için farklılıklar görülür (Danserau, 1995: 480).

Ortalama liderlik davranışına farklı bir seçenek olarak geliştirilen Lider-Üye Etkileşim Kuramı, ortaya çıktığı ilk zamanlarda, lider ve izleyicisi arasındaki ve sadece ikisine özgü dikey ikili ilişkilere odaklanılan "*Dikey İkili Bağlantı Kuramı*" olarak adlandırılmıştır. Buradaki dikey ikili bağlantıyı oluşturan unsurlar, üst-ast ilişkisi içindeki lider ve izleyicisidir (Kahraman, 2012: 11). Lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimi çift taraflı dikey bir ilişki çerçevesinde ele alan Dansereau, Cashman ve Graen (1973)'nin geliştirmiş olduğu Dikey İkili Bağlantı Kuramı, Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından "*Lider-Üye Etkileşimi*", olarak yeniden

adlandırılmıştır (Özutku vd., 2008: 195). 1980'li yıllarda Graen vd., lider-üye etkileşimini, lider ile ast arasındaki etkileşimin kalitesi olarak tanımlamaya devam ederken, yapının çok sayıdaki alt boyutlarını da tanımlamaya devam etmişlerdir. Sonraki 10 yıllık dönemde Graen vd. tarafından yayınlanan 13 yayında, 18 adet ek alt boyut tanımlanmıştır: Güven, yeterlilik, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, serbestlik, otorite, bilgi, karar vermede etki, iletişim, özgüven, dikkate alma, yetenek, görevlendirme, yenilik, deneyim, örgütsel kaynakların kullanımı ve karşılıklı kontrol (Schriesheim vd., 1999: 81). 1990'lı yıllarda yayınlanan araştırmalarda da lider-üye etkileşim yapısının alt boyutları hakkındaki belirsizliklerin devam etmesine rağmen, araştırmaların çoğunda etkileşimin temel yapısının, lider ile üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesi olduğu hakkında ortak bir fikir birliği oluşmuştur. 1990'lı yılların ortasından sonra kuramının gelişimini neredeyse tamamladığı ve bu konuda artık yeni düşüncelerin ortaya atılmadığı gözlenmektedir (Cevrioğlu, 2007: 31).

Alanyazın taraması sonucunda, lider-üye etkileşimi alanında yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların kapsamı/içeriği Tablo 11'de düzenlenmiştir:

Tablo 11. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar	Yıl	Çalışmanın Kapsamı/İçeriği
Adams	1965	- Lider-üye etkileşiminin temelinde yer alan Eşitlik Kuramına yönelik açıklamalar, - Ödüllendirmenin adaletsizliğine ilişkin algılamaların ortaya çıkış nedenleri, adaletsizlik algılayan bireylerin nasıl tutumlar sergilediği.
Dansereau, Graen ve Haga	1975	Lider-üye etkileşiminde sadakatin önemli rol oynayacağı.
Graen ve Schiemann	1975	Yüksek ve orta seviyede ikili ilişki gösterenlerin anlaşma seviyelerinin yüksek olduğu, düşük ikili ilişkilerde ise anlaşma seviyesinin düşük olduğu.
Graen	1976	Lider-üye etkileşimini açıklayan rol kuramı: Bir liderin üyelerine görevler vererek etkili iletişim için işgöreni test edebilmesi.
Liden ve Graen	1980	Liderlerin çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımı.
Scandura ve Graen	1984	Liderle etkileşimde ödül, performans değerlendirme, güven ve yetkinlik konularının lider-üye etkileşimi ile bağlantılı olduğu.
Graen ve Scandura	1987	Lider-üye etkileşim sürecinin oluşumu: Rol üstlenme, rol oluşturması ve rolün rutinleşmesi aşamaları.
Wayne ve Graen	1993	Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlığa etkileri.
Bauer ve Green	1996	-Rolün rutinleşmesi aşamasında liderle etkileşimin devam ettiği

		ya da tamamen şekil değiştirdiği, - Lider-üye etkileşiminin gelişiminde delegasyon, performans ve duygusal benzerliğin etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Liden ve Maslyn	1998	- Çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik yaklaşımı ile etkileşimde bulunulmadığı, - Roller ve sosyal değiş-tokuş kapsamının tamamını değerlendirecek şekilde lider-üye etkileşiminin sınıflandırılmasının çok boyutlu olarak incelenmesi gerektiği.
Davis ve Gardner	2004	- İtibar etkileşimi ve etkileşimin verimliliğe olumlu etkisi, - Meslekî saygısı yüksek olan liderlerin kendilerini takip edenlerin bireysel verimliliğini de artırdığı.
Cevrioğlu	2007	Lider-üye etkileşimi, türleri ve kullanılan ölçek
Kaşlı ve Seymen	2010	Lider tarafından kaynaklara ulaşma imkânının sağlanması ve önemli bilgilerin paylaşılması ile üyeler için nitelikli görev kavramının oluşması.

Kaynak: Ayşegül N. Bayraktar. (2014). Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider-Üye Etkileşimine Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi), s. 34-41. Tuğrul Oğuzhan. (2015). Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider-Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri (Doktora Tezi, Kara Harp Okulu), s. 76-79.

### 2.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Ayırt Edici Özellikleri

Lider-Üye Etkileşim Kuramının, diğer birçok liderlik modelinin söylediğinin aksine; liderin tüm üyelere benzer bir davranış sergileme durumunda olmadığı, bazı üyeler ile liderin ikili ilişkilerinin daha yakın olabileceği gibi bazı üyeler ile liderleri arasındaki ilişkilerin daha mesafeli, başka bir deyişle daha biçimsel olabileceği, önceki açıklamalarda belirtilmiştir (Ülker, 2015: 8). Lider-Üye Etkileşim Kuramını diğer liderlik kuramlarından ayıran önemli özelliklerden biri lider-üye etkileşimi ile ilgili uygulamaların örgütsel amaçlara ulaşmada olumlu katkı sağladığının birçok araştırma (Truckenbrodt, 2000; Dionne, 2000; Hofmann vd., 2003) tarafından desteklenmiş olmasıdır. Bu araştırmalarda, Lider-Üye Etkileşim Kuramı ile örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu, iş performansı, örgütsel değişme gibi birçok ilişki araştırılmış ve etkileşimin olumlu yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda bulguya rastlanmıştır (Kaşlı, 2009: 39).

Alanyazında yapılan incelemede; araştırmacılara (Brower vd., 2000; Hui vd., 1999; Cevrioğlu, 2007; Borchgrevink ve Boster, 1997; Michael vd., 2006; Kaşlı,

2009; Arslantaş, 2007) göre, Lider-Üye Etkileşim Kuramını, diğer liderlik kuramlarından ayıran özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Lider-Üye Etkileşim Kuramı, daha önce yapılan liderlik açıklamalarının aksine iletişim odaklı açıklama yaparak, lider ile üyelerin iletişimde kalitenin kuramın önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuştur (Brower vd., 2000: 229).
- Lider-Üye Etkileşim Kuramı, liderin her üye ile kurduğu ilişkinin aynı tarz olmayacağını ve farklı yaklaşımlar geliştireceği temeline dayanır (Arslantaş, 2007: 162).
- Lider-Üye Etkileşim Kuramı, tanımlayıcı bir modeldir (Cevrioğlu, 2007: 22).
- Lider-Üye Etkileşim Kuramı, örgüt içinde lider-üye ilişkilerini kendine özgü yapısı içinde belirlemeye çalışan bir model, olarak belirtmek olanaklıdır
- Lider-Üye Etkileşim Kuramı, katkı, sevgi, sadakat ve mesleki saygı gibi ikili iletişimden kaynaklanan alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirmiştir (Scandura, 1999: 26).

#### **2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci**

Lider-Üye Etkileşim Kuramının gelişim süreci çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995)'e göre, Lider-Üye Etkileşim Kuramının yaklaşık 30 yıllık evrim süreci ya da lider-üye etkileşiminin kuramsal yönden netleşmesi süreci içinde, her biri birbirinin üzerine inşa edilen dört farklı evreden geçtiği Tablo 12'de gösterilmiştir (Danserau, 1995: 484; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226).

Tablo 12. İkili Liderlik Yaklaşımının Gelişimi

---

**Birinci Safha: Geleneksel liderlik bakış açısından fazlasını kabul etme  
(1972-1977)**

Bir lider üyeleri ile farklı etkileşimler kurabilir.

---

**İkinci Safha: Dikey ikili bağlantı yaklaşımının gelişimi (ikili grup)  
(1978-1983)**

Üyeler, liderin liderlik yaptığı iç grup veya liderlik yapmadığı dış grup olarak gruplara ayrılırlar.

---

**Üçüncü Safha: Bireyselleşmiş liderlik yaklaşımının gelişimi  
(1984-1989)**

Lider ile üyesi arasında, sadece bu ikiliye özgü bir etkileşim vardır.

---

**Dördüncü Safha: Bireyselleşmiş liderlik yaklaşımındaki bağlantı kaynakları  
(1990-1995)**

Bir lider, bir üyeyi destekleyerek ve onun kendine saygısını kazanmasını sağlayarak o bireyin lideri olur. Liderler üyelerinin kendine saygılarını kazanmasını sağlarken üyeler de performanslarıyla liderin beklentilerine cevap verirler. Bu etkileşimler de birbirlerine bağlı ağ düzenekleri içerisinde meydana gelmektedir.

---

Kaynak: Çağdaş Akif Kahraman. (2012). Aktörün Sosyal Ağ Düzenegindeki Konumu ve Lider-Üye Etkileşimi: Gruplaşmalar, Güç, Etkileşimler ve Motivasyon (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu), s. 18.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, birinci evrede, sürecin gelişimine ağırlık verilmiştir. Lider-üye arasında yaşanan etkileşim süreci dört aşamada değerlendirilmiştir. Bunlar, ilk etkileşim aşaması, işlerin verilmesi aşaması, üyelerin harekete geçmesi aşaması (işlerle ilgili tutum ve davranışlar) ve liderin üyenin tutum ve davranışlarını değerlendirmesi aşamasıdır (Cevrioğlu, 2007: 42). *Birinci evrede*, daha ziyade lider tabanlı bir yaklaşım vardır (Kahraman, 2012: 17). Etkileşim açısından üyeler iki gruba ayrılmıştır: *İç grup* ve *dış grup*. Liderlerin yakın etkileşim kurduğu işgörenler "*iç grup*" üyeler olarak ifade edilirken, liderin daha mesafeli etkileşim kurduğu üyeler ise "*dış grup*" üyeler olarak ifade edilir (Özutku vd., 2008: 194). *İkinci evrede*, Dikey İkili Bağlantı Modeli, lider-üye etkileşim yaklaşımına dönüşmeye başlamıştır. Bu aşamadaki araştırmalar, birinci aşamada keşfedilen ilişkilerin ışığında lider-üye etkileşiminin özelliklerini keşfetmek ve örgütsel çıktıları belirlemek için yapılmıştır. Bu aşamadaki çalışmaların özünde, lider ve üyelerin rol oluşturma sürecindeki özelliklerinin lider-üye etkileşiminin gelişimine nasıl etki ettiği ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin lider, üyeler, grup ve örgüte olumlu çıktılar



sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Kahraman, 2012: 17). *Üçüncü evrede*, lider-üye etkileşiminde yüksek kalitenin ve bunun belirleyicileri üzerinde durulmuştur. Konuya ilişkin yapılan araştırmalarda (Cevrioğlu, 2007; Cogliser ve Schriesheim, 2000; Kang, 2007), lider-üye etkileşimi ile değerler, yetenekler, güven, sempati, algılanan benzerlik, zaman, güç kaynakları, örgütle özdeşleşme, iş tatmini, örgütsel politikalar, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Gürboyoğlu, 2009: 44). Yapılan araştırmalarda genel olarak, lider-üye etkileşiminin kalitesini artırmaya yönelik “*tavsiye edici*” bir yaklaşım sergilenmiştir (Özutku vd., 2008: 194). Bu aşamaya kadar olan süreçte, lider-üye etkileşim araştırmaları iç grup veya bağımsız ilişkilere odaklanmaktadır. *Son safhada* ise, lider-üye etkileşim, birbirine bağlı sistemlerdeki veya ağ düzeneklerindeki ikili ilişkiler olarak ele alınmıştır (Kahraman, 2012: 17).

### **2.3.5. Lider-Üye Etkileşim Sürecinin Aşamaları**

Liderin ve üyenin etkileşimi, üyenin gruba dahil olması ve çeşitli süreçlerden geçmesiyle meydana gelir. Lider ve üye etkileşim sürecinde, performans ve rollerin etkisinin yanı sıra, lider ve üyenin bireysel özellikleri - yaş, cinsiyet, ırk, eğitim ve deneyim gibi özellikler - de etkilidir (Wayne vd., 1994: 698). Alanyazında liderle izleyicisi arasındaki ilişkinin gelişim sürecine yönelik çeşitli düşünceler oluşmuştur. Bir yaklaşıma göre lider-üye etkileşimi, ilişkinin gelişimi ile zamanla değişebilmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1542). Nitekim lider ve üyenin ilişkileri taraflar birbirini tanıdıkça gelişebilmekte, bu zaman ise birkaç yılı kapsayabilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 838). Scandura (1999)’a göre lider, astlarıyla çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra onları sınıflandırmaya başlamakta ve bununla birlikte, liderin astlarından beklentileri de hemen şekillenmektedir (Altay, 2011: 10). Beklentilerin şekillenmesiyle ikili arasında başlayan lider-üye etkileşimi gelişimi etkilenmektedir. Öyle ki lider-üye etkileşimi, ikilinin çalışmaya başladıkları ilk dönemde gelişmekte ve tarafların etkileşim kalitesi iki hafta gibi kısa bir zamanda şekillenebilmektedir (Liden vd., 1993: 671).

Alanyazında yapılan incelemede lider-üye etkileşiminin oluşum süreci Şekil 16 üzerinden izlenerek aşağıda açıklanmıştır (Akkaya, 2015; Cevrioğlu, 2007: 45-47; Dienesch ve Liden, 1986: 626-630; Erdem, 2008: 18; Günboyoğlu, 2009: 45; Kahraman, 2012: 20-22; Liden vd., 1993: 671; Wayne vd., 1994: 705):



Kaynak: Richard M. Dienesch ve Robert C. Liden. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy of Management Review, 11(3), s. 627.

Benzer şekilde Graen ve Uhl-Bien (1995) de lider-üye etkileşim sürecinin üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir: Birinci aşama, her ikilinin de birbirlerine yabancı olduğu ve sadece görev tanımlarında yazılı işleri yaptıkları ve karşılığını aldıkları aşamadır. *İkinci aşama*, birbirlerini tanıma ve görev tanımlarında yazanların ötesinde bilgi ve kaynak paylaşımının olduğu aşamadır. *Üçüncü aşama* ise, karşılıklı etkileşimlerin arttığı, lider ve üyenin birbirlerine daha fazla destek sağlamaya başladıkları aşamadır. Bu aşamadaki etkileşim, sadece davranışsal olarak kalmayıp; aynı zamanda karşılıklı saygı, güven oluşumundan dolayı duygusal bir boyuta da girmiştir; bu aşamada liderlik en üst düzeye ulaşmıştır. Aşamalar ilerledikçe lider-üye etkileşiminin kalitesi de artmaktadır (Akkaya, 2015: 27; Gürboyoğlu, 2009: 44; Kahraman, 2012: 23).

### **2.3.6. Lider-Üye Etkileşimine Dayanak Oluşturan Kuramlar**

Lider-üye etkileşiminin gelişimini araştıran araştırmacılar, kuramın dayandığı temelleri belirlemek amacıyla, sosyal hayatta insanların birbirleri arasındaki ilişkilerin neden ve sonuçlarını belirleyen kuramlardan faydalanmışlardır (Akkaya, 2015: 28). Bu bağlamda, Rol Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

#### **2.3.6.1. Rol Kuramı**

Lider-üye etkileşimi temelindeki kuramlardan biri rol kuramıdır (Dienesch ve Liden, 1986: 618; Graen vd., 1977; Liden ve Marslyn, 1998: 44). Rol, *“kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışların toplamı”*, olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2008: 29). Bu ifade, örgüt üyelerinin sahip oldukları statüye göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelen “rol kuramı” ile örtüşmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698).

Belirlenen amaçlara ulaşma çabasındaki hem liderler hem de izleyenler ya da tüm örgüt üyeleri günlük örgütsel işlerini yaparken bazen tek bazen de birden fazla rol yapmak durumundadırlar. Rol Kuramı, izleyicilerde aranan asgari rollerin sözleşmeler ve görev tanımlarında bulundurulmasını sağlar. Liderler izleyicilerin

rolleri gerçekleştirme çabalarına karşılık vermek amacıyla, onları önemli görevlere getirip, daha fazla yetki ve kaynak tahsisi yaparlar (Dansereau vd., 1975'den akt. Akkaya, 2015: 30).

Lider açısından bakıldığında, liderlik oluşturma süreci, yönetme, iş yapma, vizyon geliştirme ve kendi kendini yönetme gibi roller içermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 25). Üye açısından bakıldığında ise; işe ilk başlayan birisinin önceleri sadece iş tanımlarında yazan belirli görevleri ve ilişkileri varken, daha sonraları etkileşimler neticesinde kişisel rolleri de oluşmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 26).

Lider-üye etkileşiminde tarafların üstlendiği rollerini kavramada önemli katkılar sağlayan Rol Kuramında; liderin rol beklentileri ile üyenin de bu beklentileri ne ölçüde karşılayabileceği, etkileşim sürecinin ilişkisel içeriğini oluşturmaktadır (Kang ve Stewart, 2007: 535). Söz konusu kuram açısından bakıldığında; lider, etkileşim sürecinde farklı roller benimseyeceği için, üyeleriyle de farklı davranış biçimleri geliştirebilir. Bu yüzden de; örgütte farklı rollerin, farklı lider-üye etkileşimleri ortaya çıkarması kaçınılmaz olmaktadır (Ürek, 2015: 10). Bu durumda, işgörenler performanslarının karşılığı olarak elde ettikleri çeşitli kazanımlar (sosyal destek, bilgilendirme, yükselme fırsatları vb.) nedeniyle memnun olurken, liderler de gösterilen performanstan dolayı hoşnut olurlar (Arslantaş, 2007: 163).

### **2.3.6.2. Sosyal Değişim Kuramı**

Lider-Üye Etkileşimi Kuramının temelindeki kuramlardan bir diğeri, Sosyal Değişim Kuramıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Marslyn, 1998: 44; Wayne vd., 1997: 82). Blau tarafından 1964 yılında ortaya atılmış olan Sosyal Değişim Kuramı, "*Sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur.*", şeklinde tanımlanmaktadır (Wayne vd., 1997: 82). Sosyal Değişim Kuramı, iki veya daha fazla tarafın birbiriyle durağan olmayan, sosyal yararların - saygı, onur, arkadaşlık, ilgi gibi - ve zararların, karşı tarafın da benzer şekilde karşılık vereceği varsayımına dayanmaktadır (Han ve Jekel, 2011: 42).

Örgütlerde karşılıklı beklentiler sosyal değişim süreci ile açıklanmaktadır. Bu kurama göre, insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim süreci, ödüllerin en üst düzeye çıkarılması ve kayıpların en aza indirilmesi yönündeki bir istekle güdülenmektedir

(Yıldız vd., 2008: 99). Örgütlerdeki sosyal değişim, işgörenler arasında olabileceği gibi liderlerle üyeleri arasında da olabilmektedir ve kuram gereğince de bu değişimler taraflarda yükümlülük hissi uyandırmaktadır (Kahraman, 2012: 14).

Scandura ve Terri (1999)'ye göre, lider-üye etkileşiminin temelinde sosyal değişimin yanı sıra, ekonomik değişim de vardır. Sosyal değişim destek ve ulaşılabilirlik gibi konuları içerirken, ekonomik değişim de ödeme artışları, terfiler gibi daha somut konuları içerir ve lider-üye etkileşiminin bu anlamda taraflarca adil algılanması gerekmektedir. Liderin davranışlarının üyelerce adil algılanması, lider-üye etkileşiminin kurulması ve kalitesi açısından son derece önemlidir (Erdoğan ve Liden, 2006: 14; Çalışkan, 2009: 221). Bir diğer ifadeye göre, ekonomik değişim kavramının özü, izleyenlerin sözleşmelerinde yazılı olan belirli işleri yapması, bunun dışındaki işleri yapmaması iken; Sosyal Değişim Kuramı, sözleşme kapsamında olamayan nitelikte bir çalışma şeklini ifade etmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 250).

### **2.3.7. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları**

Lider-üye etkileşimi, liderlerin astları ile ilişkilerinde tüm astlarına aynı tarzda davranmadıklarını, her bir ast ile olan ilişkide farklı tipte davranış tarzı veya etkileşim sergilediklerini öne sürmektedir. Bazı araştırmacılar (Graen vd., 1977; Graen ve Uhl-Bien, 1995) lider-üye etkileşiminin tek boyutlu olduğunu yönünde açıklama yaparken; bazı araştırmacılar (Castro ve Coglisser, 1999; Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998) ise, çok boyutlu olduğunu yönünde açıklamalar yapmıştır (Cevrioğlu, 2007: 39; Bulut, 2012: 11).

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade eden araştırmacılardan Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşiminin, *katkı*, *sadakat* ve *etki* olmak üzere üç boyuttan meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Yazarlar, lider-üye arasındaki etkileşimin özünde bu boyutların üçünde içerebileceğini açıklamışlardır. Aynı zamanda, Dienesch ve Liden (1986), her bir boyutun taraflara göre değerinin farklılık gösterebileceğini ileri sürmüşlerdir (Cevrioğlu, 2007: 40).

Liden ve Maslyn (1998) ise, daha önce Dienesch ve Liden'in 1986 yılında alanyazına kazandırmış olduğu *katkı*, *sadakat* ve *etki boyutlarına*, *profesyonel saygı* ve *güven boyutlarını* da ekleyerek, lider-üye etkileşimini beş boyutta ele almıştır. Fakat güven boyutu, sadakat boyutu ile ilişkili olduğundan dolayı kavram bu başlık

altında ele alınmıştır. Castro ve Cogliser (1999) ise, *karşılıklı destek, güven, beğenme, hoşgörü, dikkat ve sadakat* olmak üzere, altı boyutta incelemiştir (Aslantaş, 2007: 163).

Lider-üye etkileşiminin alanyazında yaygın olarak işlenen, *katkı, etki, bağlılık ve mesleki saygı* boyutlarına (Davis ve Gardner, 2004: 459) ilişkin detaylı bilgiler aşağıda açıklanmaktadır:

### **2.3.7.1. Katkı Boyutu**

Lider-üye etkileşimi bağlamında katkı boyutu, *“ilişkideki tarafların ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi”*, olarak tanımlanmıştır (Akkaya, 2015: 37). Diğer bir ifadeye göre katkı, *“her izleyicinin, karşılıklı ilişkilerinde ortaya koydukları ve işlerine yönelik faaliyetlere dönük algılamalarıdır”* (Arslan ve Özata, 2011: 102). Lider ile izleyiciler, ortak amaçları gerçekleştirmek uğruna sınırları belirli işler dışında iş yaparak, aşırı emek vererek ve birbirlerine karşılıklı yardımcı olup katkı boyutunun algılanan unsurlarını gerçekleştirmektedirler (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Dolayısıyla burada katkı, işgörenin iş başarımı ile yakından ilgilidir. İşgörenin görev tanımına uygun olarak faaliyetlerinin sonuçları, yöneticinin işten beklediği verim ile birlikte değerlendirilerek; işgörenin dönemsel olarak ölçülecek iş başarımları ortaya çıkar (Yazıcıoğlu, 2010: 246).

Liderler, işten memnun işgörenlerden oluşan gruplar kurmak için uğraş ortaya koyup katkı boyutunun ortaya çıkmasını beklerler. Katkı, aynı zamanda işgörenin istekli olarak işe katılması ile oluşan bir faktördür (Bolat, 2011: 168). Lider-Üye Etkileşim Kuramına göre, liderler izleyiciye bazı görevler verir ve başarımını gözetir; bu görevler sonucunda başarı ve katkı sağlayan sonuçlar üreten işgören ile lider arasındaki ilişkinin kalitesi yüksek düzeyde olacaktır (Akkaya, 2015: 37).

Yüksek kalitede bir etkileşimin sonucu olarak, lider tarafından seçilen üyelere örgüt içindeki değerli kaynakların yönlendirildiği görülmektedir. Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin kalitesini belirleyen önemli unsurlardan biri, lidere bağlı olarak işgören üyelerin lider tarafından verilen görevleri ne şekilde yerine getirmiş olduğudur (Kaşlı, 2009: 40).

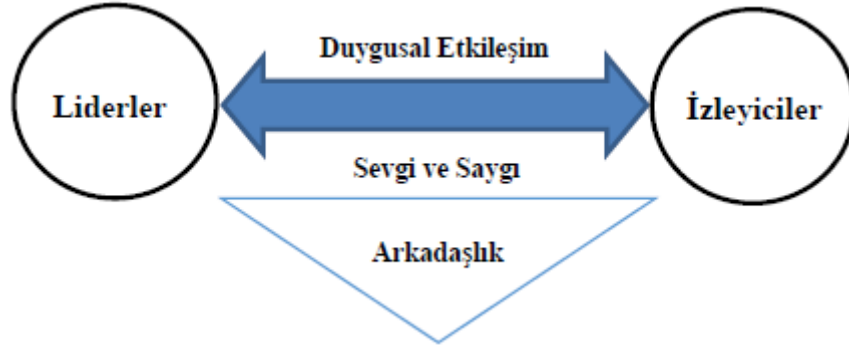
### 2.3.7.2. Bağlılık (Sadakat) Boyutu

Lider-üye etkileşimi bağlamında, bağlılık boyutu, lider ile izleyicinin ortak amaçlar için birbirine sadık olması, karşı tarafın faaliyetlerini ve karakterini açık olarak desteklemesini ifade eder (Arslantaş, 2007: 164). Bağlılığın, lider ile izleyiciler arasında oluşturulan ilişkinin korunması ve geliştirilmesinde önemli bir rolü olduğunu ileri süren Dienesch ve Liden (1986) aynı zamanda bağlılık boyutunun lider-üye etkileşimi açısından oldukça önemli bir özellik olduğunu savunmuşlardır (Akkaya, 2015: 38).

Bağlılık, liderin ve izleyicilerinin birbirine sadakatine odaklanır ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında önemli bir rol oynar (Akkaya, 2015: 38). Liderler bağımsız karar alma ve sorumluluk gerektiren görevleri bağlılık düzeyi yüksek izleyicilere verirler. Liderin yaratmış olduğu güven ortamı ve adalet anlayışı sayesinde, örgüte bağlı ve sadakati yüksek bir grubun oluşması, liderin haklı bir gurur kaynağıdır. Liderler hedeflere ulaşmada daha çok çaba gösteren izleyicilerini daha çok korur, izleyiciler de liderlerin bu davranışlarına daha fazla çaba göstererek karşılık verirler. Bağlılık, lider-üye etkileşiminin sağlanmasında ve devam ettirilmesinde çok önemlidir; lider hangi görevlerin kimlere verilmesine yönelik kararı izleyicilerin bağlılık faktörünü dikkate alarak verir (Bolat, 2011: 169).

### 2.3.7.3. Etki Boyutu

*Etki boyutu*, lider-üye etkileşiminde gerçekleşecek ilişkinin yönünü belirleyen önemli boyutlardan biridir (Bolat, 2011: 169). Dienesch ve Liden (1986) etki boyutunu; *“etkileşimin tarafları arasında, iş ya da mesleki değerlerden çok, bireylerarası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki”*, olarak tanımlamıştır (Baş vd., 2010: 1019). Etki boyutu, iş ilişkileri ve tanımları dışında kalan lider-üye etkileşiminin samimiyetini ve gerçekçi algılanışını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, sadece iş ortamına dayalı kalan bir iletişimde, etki boyutu hiçbir önem ifade etmeyecektir (Baş vd., 2010: 1019). Aslında duygusal etkileşim, lider-üye etkileşiminde gerçekleşecek ilişkinin yönünü belirleyen en önemli unsurdur (Bolat, 2011: 169).



Şekil 17. Etki Boyutu

Kaynak: Göksel ve Aydın, 2012'den akt. Tayfun Akkaya. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması (Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi), s. 36.

Şekil 17'de görüldüğü üzere etki boyutunda, liderler ve izleyiciler arasında arkadaşlığın temelini oluşturan sevgi ve saygı faktörleri duygusal etkileşimin oluşmasını sağlamaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Şekilden anlaşılacağı üzere, etki boyutundan kastedilen duygusal etkidir. Duygusal etkileşim, lider ve izleyicinin görev ve iş gereklilikleri dışında kişisel olarak birbirlerine besledikleri saygı ve sevgidir (Akkaya, 2015: 36).

#### 2.3.7.4. Mesleki Saygı Boyutu

Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşimi kapsamındaki mesleki saygı boyutunu, "*ilişkinin taraflarından her birinin, örgüt içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik olarak algılanan güç*", olarak ifade etmişlerdir (Baş vd., 2010: 1020). Mesleki saygı, liderin sahip olduğu uzmanlık gücüdür ve güç de liderliğin önemli bir bileşenidir (Kahraman, 2012: 25). Mesleki saygı, örgütün her bir izleyicisinin diğer örgüt izleyicileri tarafından örgüt içi veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır (Arslan ve Özata, 2011: 102; Bolat, 2011: 170). Bir başka deyişle, mesleki saygı faktörüne göre izleyiciler gücü, teknik ve yönetsel yetkinliklerinden elde ederler (Akkaya, 2015: 36).

Gutknecht (2004), yaptığı bir araştırmada liderlerin en çok astlarının kendilerine gösterdikleri saygının yetersizliğinden şikâyet ettiklerini belirlemiştir (Kaşlı, 2009: 43). Lider, mesleki bilgisine güvendiği işgörenlerin deneyimlerinden



yararlanmak için bunları kendine yakın grup içinde (iç grupta) tutmak ister (Erdem, 2008, 17).

## 2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Çalışmamızın önceki bölümlerinde psikolojik sözleşme ihlâli, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi kavramlarına ilişkin bilgiler detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu bölümde ise, çalışmanın temel amacına uygun olarak ilgili alanyazın araştırmasından hareketle; bu kavramlar arasındaki ilişki incelenecektir. Söz konusu ilişkileri incelemek amacıyla aşağıda kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

### 2.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Örgütsel Sinizm İlişkisi

Psikolojik sözleşme, işgören ile işveren arasında işe alım sürecinde yapıldığı varsayılan, çoğu zaman konuşulmayan, üstü örtülü kalan, karşılıklı beklentileri temel alan, öznellik ve değişkenlik gösteren psikolojik bir anlaşmadır. Örgütün ya da işgörenin bu beklentileri karşılamaındaki başarısızlığı ise, psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi anlamına gelmektedir (İşçi ve Erdem, 2012: 254). Psikolojik sözleşme ihlâlinin duygusal sonuçlarının sinizmi artırması, sinizmle arasında belirgin bir ilişki olduğunu göstermektedir (Karacaoğlan, 2014: 3)

Sims (1994), Morrison ve Robinson (1997), Herriot vd. (1997), Millward ve Brewerton (1999) gibi araştırmacılar; psikolojik sözleşmeyi, işverenlerce verildiği varsayılan sözlerin yerine getirilmesine dair işgören beklentileri üzerine temellendirmiştir. Morrison ve Robinson (1997) ve Turnley vd. (2003), psikolojik sözleşme ihlâlini ise, işgören beklentilerinin algılanan sözlerle uyuşmaması durumunda ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bu yönüyle, psikolojik sözleşme ihlâli başlıca iki kişisel algı ile ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin, işverenlerinin kendilerine sözler verdiklerine dair inançları; ikincisi ise, bu inançlar ile algılanan sözler arasındaki uyumsuzluktur (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 630).

Örgütsel sinizmle ilgili yaygın olarak kullanılan tanımlardan biri, “*örgüte ilişkin olumsuz duygu, küçük düşürücü ve eleştiricide bulunma gibi davranışlar*” iken (Dean vd., 1998: 345), başka bir tanım ise, “*bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar*

*lehine feda edildiği yönündeki inançları*”, olarak ifade etmektedir (Bernerth vd., 2007: 311).

Beklenti Kuramına göre karşılanmayan beklentiler, işgörenin örgüte yönelik sinik tutumlar sergilemesine yol açabilecektir. Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), özellikle psikolojik sözleşme bağlamında ortaya çıkan beklentilerin gerçekleşmemesinin, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarına neden olduğu ifade edilmektedir (Yıldırım, 2014: 107).

Örgütsel sinizm üzerinde etkili olan psikolojik sözleşme ihlâli (Çetinkaya, 2014: 94) örgütsel sinizmin bir belirleyicisi ve örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir tepkidir (Aslan ve Boylu, 2014: 36). Andersson ve Bateman (1997), psikolojik sözleşme ihlâlinin, işgörenlerde bilişsel çelişki yarattığını ve bundan doğan gerilimin işgörenlerin örgüte dair tutumlarını gözden geçirmelerine sebep olduğunu ifade etmektedirler (Kart, 2015: 84).

Psikolojik sözleşme ihlâli ve örgütsel sinizm, Sosyal Değişim Kuramı kapsamında da ilişkilendirilmekte (Chiaburu vd., 2013: 183) ve psikolojik sözleşme ihlâlinin, işgörenlerin sinik tutumlarının oluşumunda önemli bir belirleyici olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre işgören; örgütün, kendisine olan yükümlülüklerini yerine getirmede zaman, örgütsel sinizm bağlamında değerlendirilen örgütsel bütünlük ve tutarlılığa ilişkin şüphe duyabilmektedir (Stanley, 2007; Neves, 2012; Mete, 2013). Ayrıca, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerine ilişkin algılamaları, örgütün yönetsel tutarlılığının değerlendirilmesinde de etken olabilmektedir (Andersson, 1996: 1398). Sosyal Değişim Kuramında, herhangi bir sosyal ilişkinin sürekliliği altı önerme (Ritzer, 2012: 283) bağlamında değerlendirilmiştir: Uyarıcı, başarı, değer, yoksunluk-doyum, saldırganlık-onay ve akılcılık. Sosyal Değişim Kuramına göre, işgörenlerin psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinin gerçekleşmemesi (başarı ve akılcılık önermesi), işgörenlerin, *olumsuz* tutum ve davranışlar sergileyerek (saldırganlık-onay önermesi) örgüte geri bildirimde bulunmalarına neden olabilmektedir (Yıldırım, 2014: 168). Homans’ın (1974) Sosyal Değişim Kuramında yer alan önermeleri bağlamında düşünüldüğünde; işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâl algısı yaşamaları, onların, bireysel sorumluluklarını ihmal etmesine neden olabilmektedir. (Pelletier ve Bligh 2008: 829). Dolayısıyla, *Sosyal Değişim Kuramı* önermeleriyle örtüşen şekilde, psikolojik sözleşme ihlâl algılarının, örgütsel sinizm tutumlarına neden olduğu belirlenmiştir (Yıldırım, 2014: 168).

Örgütsel sinizmin kuramsal temelleri arasında yer alan bir takım unsurları psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilişkilendiren Andersson (1996: 1404), *Beklenti Kuramının* yanı sıra *Duygusal Olaylar Kuramı* bağlamında iki olgu arasında nedensel bir ilişki kurmuştur. Araştırmacıya göre, sinizmin; yüksek beklentiler, beklentilerin karşılanmaması ve sonuçta hayal kırıklığı ile sonuçlanan bir süreç sonunda ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Bu varsayımınla, Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003) banka işgörenleri üzerine yapmış olduğu görgül araştırma sonuçlarına göre de; Sosyal Değişim, Beklenti ve Duygusal Olaylar Kuramı ile ilişkili olarak, psikolojik sözleşme ihlâl algısı yüksek işgörenlerin örgüte dair sinik olma eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen Johnson ve O'Leary- Kelly (2003)'ye göre, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlâli ve iş sonuçları ilişkisi arasında bir arabulucu olarak görev yapmaktadır. Yazarlar, hem örgütsel sinizmin hem de psikolojik sözleşme ihlâlinin, işverenler tarafından karşılanmamış beklentileri içerdiğini ifade etmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 639).

Alanyazında yapılan inceleme neticesinde, Tablo 13'de psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar ve araştırma kapsamına ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuştur:

Tablo 13. Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Yazar/lar	Araştırmanın Kapsamı
Abraham (2000)	Toplumsal, işgören ve örgütsel değişim sinizmi ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasında ilişki olduğu üzerinde durulmuştur.
Pugh vd. (2003)	İşten çıkarılma deneyimi yaşayarak, uluslararası bir danışmanlık firmasından yeniden işe yerleştirme hizmeti alan 141 birey ile eski işverenleri tarafından ihlâl edilen psikolojik sözleşmeleri bağlamında yeni işverenlerine karşı duydukları güven ve besledikleri sinik tutumlar üzerine yaptıkları incelemede de psikolojik sözleşme ihlâlinin güvenle olumsuz, sinizmle ise olumlu ilişkili olduğu görülmüştür
Delken (2004)	Psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlâli ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik özelliklerin etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.
Özgener vd.	Psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizmin belirleyicisi olduğu üzerinde

(2008)	durulmuştur. İşgörenler ile örgütler arasındaki yasal olmayan ve karşılıklı beklentilerin, yükümlülüklerin karşılanmaması durumunda bireylerde öfke, hayal kırıklığı vd. durumlar oluşmakta ve bu olumsuz durumların işgörenlerde sinik tutum ve davranışların oluşmasına sebebiyet vermektedir.
Tükeltürk vd. (2009)	Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik yapılan bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlâl ile örgütsel sinizm arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Arslan vd. (2012)	120 büro işgörenine uygulanan çalışmada psikolojik sözleşme değişkeninin iki alt boyutundan biri olan işlemsel psikolojik sözleşme değişkeni ile örgütsel sinizm arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve ilişkisel sözleşme ile arasında ise olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
Kuang-Man (2013)	Psikolojik sözleşme ihlâlinin havayolu işgörenlerinin davranışları üzerine etkisini incelediği çalışmada psikolojik sözleşme ihlâlinin sinizmle anlamlı ve olumlu ilişkili olduğunu bulmuştur.
Aslan ve Boylu (2014)	Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada otel işgörenlerin örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlâli arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan çalışmada, otel işgörenlerinin psikolojik sözleşme ihlâl algıları artıka örgütsel sinizm düzeylerinin de artığı görülmüştür.
Üçok ve Torun (2014)	İşgörenlerin sinik tutum düzeylerinin psikolojik sözleşme ihlâli algısı ile olumlu yönde anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Yıldırım (2014)	Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm ilişkisinin, kontrol değişkenleri sabit kabul edildiğinde, doğru yönlü, düşük fakat anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İhlâl algısının sinik tutumlara etkisinin de anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenlerinin algıladığı psikolojik sözleşme ihlâli, örgüte yönelik sinik tutumların ortaya çıkmasında belirleyici bir nedendir. Ulaşılan bu sonuç, olgular arası ilişkinin nedeni, niteliği ve süreci açısından irdelenen <i>sosyal değişim kuramının</i> varsayımlarıyla paralellik göstermektedir.
Erdoğan (2015)	Psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm boyutları üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, psikolojik sözleşme ihlâli algısının sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını anlamlı ve olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Kaynak: Akar, 2010; Çetinkaya, 2014; Erdoğan, 2015.

Özetle, psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin sonuçlar, örgütsel sinizmin temel belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 631; Chiaburu vd. 2013: 182; Bashir ve Nasir, 2013: 62). Yukarıda ifade edilen

çalışmalar da dikkate alındığında, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli ile sinik tutumları arasında ilişkili olacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi**

Psikolojik sözleşmenin kuramsal kökenleri, Blau (1964)'nın *Sosyal Değişim Kuramı* ve Adams (1965)'in *Eşitlik Kuramına* dayanmaktadır (Arslan vd, 2012: 115). Bu kuramlar incelendiğinde, iş çevrelerinde beklentileri karşılanmayan işgörenlerin tepkilerini içerdiği görülmektedir (Aslan ve Boylu, 2014: 36).

Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında yazına kazandırılan lider-üye değişim kuramı, lider ve astları arasındaki ilişkinin değişkenlerinin önemini vurgulamıştır. Bu kurama göre liderler, bazı astlarıyla çeşitli nedenlerden dolayı daha iyi ilişkiler kurarlar. Liderin iyi ilişkiler kurduğu astlar iç grubu oluştururken diğer astlar dış grubu oluşturmaktadır. İç grubu oluşturan astlar liderin daha çok vaktini alır ve özel ayrıcalıklar kazanırlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 326).

Lider-üye etkileşiminin zaman içindeki gelişim süreci incelendiğinde; Graen ve Cashman (1975)'in *Rol Kuramına* bağlı olarak geliştirdikleri “örgüt üyeleri işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler”, açıklamasının odak noktası olduğu gözlenmektedir (Baş vd., 2010: 1016). Sparrowe ve Liden (2005)'a göre, *Sosyal Değişim Kuramı* da Rol Kuramı gibi lider-üye etkileşiminin gelişimine büyük katkı sağlamıştır. İsminden de anlaşılacağı üzere, lider-üye etkileşimi sosyal değişime dayalı olarak gerçekleşmektedir (Baş vd., 2010: 1017). Sosyal Değişim Kuramı, psikolojik sözleşme alanında yapılan araştırmalarda, lider ile üye arasındaki ihlâl süreçlerinin değerlendirilmesinde yararlanılan bir kuram olmuştur (Bal vd., 2010: 253; Walker, 2010: 315; Buch vd., 2010: 94). Shore ve Tetrick (1994), işgörenin kendisine vaat edilenlerin yerine getirilmediğine ya da verilen sözlerin tutulmadığına kanaat getirirse, psikolojik sözleşmesinin ihlâl edildiğine ilişkin bir algı oluşturmaya başlayacağını ifade etmekte (Üçok, 2012: 76) ve oluşacak ihlâl algısının lider-üye etkileşimi üzerinde etkili olacağını belirtmektedir (Karabey ve Yıldırım, 2016: 142).

Zagenczyk vd. (2009)'ne göre, liderler, üyeleri için rol model olduğundan, onların performansını etkilemekte ve aralarındaki iletişimin kalitesi üyeler üzerinde psikolojik bir etkiye sahip olmaktadır. Liderler, üyelerin günlük işlerinde onlarla doğrudan etkileşimde bulunmaktadır. Etkileşimin yoğun olduğu böyle bir çalışma ortamında liderlerin tutum ve davranışları lider ile üye arasında güvenin oluşması açısından temel oluşturur ve üyelerin davranışlarını yönlendirmede önemli rol oynar. (Karabey ve Yıldırım, 2016: 143). Argyris'e (1960) göre, işgörenlerin örgütten olan temel beklentileri; yeterli ücret, iş güvencesi, özbenliğe saygılı yönetim anlayışı gibi yazılı sözleşme dışında bulunan, gayri resmi unsurlar, olarak belirtilmiştir. Bu beklentilerin karşılanması halinde, işgörenlerin örgütsel performansa yeterli katkısının sağlanması için gerekli zemin oluşmaktadır. Diğer yandan; örgüt yöneticilerinin bireylere iş kültürü, çalışma tarzı ve grup dinamiği alanlarında yeterli özerkliği sağlaması, performansın temel belirleyicisi olup, işgörenler de anılan noktalardan belirli düzeyde beklenti içindedir (Conway ve Briner, 2005: 9). Argyris'in (1960) ifade ettiği bu beklentilerin yükümlülüğü ise, liderlerdedir. Nitekim araştırmacıya göre; yazılı sözleşmelerde yer alamayacak olan lider-üye etkileşimi ilişkisindeki karşılıklı anlayış kültürünün liderlerin anlayış tarzlarına bağlı olması, psikolojik sözleşmenin odak noktasını teşkil etmektedir (Roehling, 1997: 206).

Cheung ve Chiu (2004), psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşiminin ve işgören çıktılarının incelendiği araştırmada, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesiyle işgörenlerin tutum ve davranışlarının sosyal değişim ilişkisi çerçevesinde güçlendiğini belirtmiş; psikolojik sözleşmenin algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminde yönetici-işgören, işveren ile işgören arasında kapsamlı bir anlayış oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada, algılanan psikolojik sözleşme ile görev performansı arasında lider-üye etkileşiminin kısmi etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Gemalmaz (2014)'ın yaptığı öğretmenleri kapsayan çalışmada, psikolojik sözleşme, lider-üye etkileşimi ve güdüleyici dil ölçeklerinin bulunduğu bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, güdüleyici dilin psikolojik sözleşme ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu yönlü ilişkisi bulunduğu/anlamalı bir şekilde yordadığı; lider-üye etkileşiminin de psikolojik sözleşme algısını olumlu yönde ilişki kurduğu ve anlamalı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Müdürle öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin kalitesi artıkça, okulun öğretmenlere karşı yükümlülüklerine ilişkin psikolojik sözleşme algısının daha olumlu hale geldiği görülmektedir. Psikolojik

sözleşmenin, yerine getirilmesinin lider-üye etkileşimine olumlu etki ettiği, yapılan çalışmalar (Cheung ve Chiu, 2004; Gemalmaz, 2014) tarafından saptanmıştır.

Karabey ve Yıldırım (2016)'a göre, lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri daha az olabilmektedir (Karabey ve Yıldırım, 2016: 143). Psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi durumunda, lider-üye etkileşiminin nasıl etkileneceği konusunda alanyazında sınırlı sayıda araştırma bulunmasından dolayı, bu çalışmada daha çok psikolojik sözleşme ihlâli üzerine durulmuştur.

Dolayısıyla, çalışmanın amaçlarından biri de psikolojik sözleşme ihlâlinin oluşması durumunda işgörenler ile liderlerinin etkileşiminin ne yönde olacağını ortaya koymaktır. Bu durumda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Psikolojik sözleşme ihlâli ile lider-üye etkileşimi arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.4.3. Örgütsel Sinizm ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi**

Liderler, üyelerin yönlendirilmesi ve değerlendirilmesinde örgütün bir temsilcisi olarak hareket ettiği için, üyeler bağlı oldukları liderleri ile geliştirdikleri ilişkiyi, örgütün bütünüyle ilgili sonuçları değerlendirirken de dikkate alır (Karabey ve Yıldırım, 2016: 143). Eğer üyeler, liderin kendilerini anlamadığını algılamaya başarlarsa, örgütsel sinizm eşliğinde örgütsel amaçları, politikaları, vizyonu ve misyonu da yersiz ve eksik algılamaya başlarlar. Bu algılama biçiminden dolayı örgütün geleceğine duyulan güven azalır ve işgörenler öz yeterliliklerini örgütün başarısı için kullanmamaya başlarlar (Doğan ve Uğurlu, 2014: 491).

Andersson ve Bateman (1997) ise sinik tutuma sahip işgörenlerin, liderlerinin motivasyonlarına güvenmediklerini ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile, liderlerinin iş yapmaya veya bir sorunu çözmeye isteksiz olduklarını düşünen bireyler, sinik tutum geliştirmektedirler. Bu durumda, işgörenin liderine ilişkin algısının sinik tutumu üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır (Gültekin vd., 2014: 483).

Eaton (2000), Sosyal Değişim Kuramı bağlamında, örgütsel sinizmin dinamiklerini açıklamayı hedefleyen bir model kurmuştur. Modele göre; örgütsel yaşamdaki istikrar, konum, kontrol yapısı, işgörenlerin geleceğe yönelik bireysel

tutumlarında belirleyici olmaktadır (Kalağan, 2009: 52). Örneğin, örgütün mevcut yapı ve işleyişi ile sağlanan istikrarın ortaya çıkardığı beklentilerin karşılanmaması ya da genel işleyişteki başarısızlıklar, örgütsel sinizme neden olabilecektir. Ayrıca bu başarısızlıklar, liderlerin yetkinliğini sorgulanır kılarken, sinik tutumlar örgüt içindeki diğer üyelere sosyal olmayan davranışlar olarak yansiyabilecektir (Yıldırım, 2015: 106).

Lider ile işgörenler arasındaki ilişkilerin sinik tutum üzerindeki etkisini ele alan bir araştırmada, Davis ve Gardner (2004), liderin örgüt içinde davranışları ile bir politik ortam yarattığını ve bunu gözleyen işgörenin bu ortama ilişkin yüklemeler yaparak bilişsel ve duygusal tepkilerde bulunduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, bireyin verdiği tepkilerin özünü, lideri ile ilişkisinin kalitesine ilişkin değerlendirmesi belirlemektedir; lideri ile ilişkisinin kalitesini beklenen düzeyde bulmayan işgören, sinik davranma eğiliminde olacaktır (Gültekin vd., 2014: 483).

Örgütlerde sergilenen liderliğin, işgörenlerin davranışlarına nasıl yansıdığı birçok araştırmacının konusu olmuştur. İlgili alanyazında, birçok değişken ile liderlik arasında farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, liderlik ile örgütsel çıktılar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Reichers vd. (1997), bugünün işyerlerinde sıkça görülen yüksek örgütsel sinizm nedeniyle, kötü yönetilen değişim girişimlerinin, değişim hakkındaki bilgi eksikliğinden ve işgörenlerin sinizme yatkınlığından kaynaklı olabileceğini ifade etmektedirler (Akan vd., 2013: 49-50).

Alanyazında yapılan araştırmalara (Anderson ve Bateman, 1997: Brandes vd., 1999) göre, çalışma ortamında sinizm yaşayan işgörenler, işverenlerinin fırsat bulduklarında emeklerini sömüreceğine; örgütsel ödüllerin eşit bir biçimde dağıtılmadığına ve örgüt faaliyetlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inanırlar. McClough vd., (1998)'ne göre, bu tür inanışlara sahip sinik işgörenler, işyerindeki sorunların tespit edilebilir olduğuna, ancak sistemin doğasında var olan eksiklikler nedeniyle değişim ve düzeltme çabalarının boşuna olduğuna ve dolayısıyla değişim yönetiminin de başarısız olacağına inanan bireydir (Arslan, 2012: 14-15).

Davis ve Gardner (2004), yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin niteliği, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında bir etken olarak belirlenmiştir (Yıldırım, 2015: 106). Diğer yandan, Kunze ve Phillips (2011), yaptıkları çalışmada işgörenin lideri ile ilişkisinin kalitesinin sinizm ile ilişkisini bulamamış ve bu durumu sinizmin bir mizaç olmasına bağlamışlardır (Gültekin vd.,



2014: 483). Kanbur ve Kanbur (2015) ise yaptıkları araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmin alt boyutlarını olumsuz yönlü olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan az sayıda araştırma bulunmasında dolayı, bu araştırmanın amaçlarından biri de, lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde incelenmesidir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3: Örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.4.4. Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü**

Psikolojik sözleşme ihlâli ve ortaya çıkardığı örgütsel davranış sonuçları, Sosyal Değişim Kuramı bağlamında incelenmektedir (Abraham 2000: 270; Morrison ve Robisson, 1997: 229). Sosyal Değişim Kuramına göre; bir işgören, örgüte atfettiği yükümlülüklerin yerine getirilmediğini düşündüğünde, benzer bir karşılıkla ilişkinin değış-tokuş dengesini sağlamaya yönelebilmektedir. Örgüt yararına olan performans ve özverisindeki düşüşün, bu dengenin sağlanması anlamında gösterilen başlıca tutum ve davranışlar olduğu belirtilmektedir (Suazo vd., 2005: 26).

Psikolojik sözleşme ihlâli, örgütsel sinizmin temel belirleyicilerinden biridir ve her iki kavram da Sosyal Değişim Kuramının doğasında bulunmaktadır (Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). İş güvencesizliği, zayıf iletişim, yönetsel yetersizlik, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü gibi nedenlere bağılı olarak bireysel deneyimlerden ileri gelen psikolojik sözleşme ihlâli, algılanmış taahhütlerin yerine getirilmemesini içermekte iken; başkalarının deneyimlerine ilişkin bilgilerden de ileri gelebilen örgütsel sinizm, karşılanmayan beklentileri de içermektedir (Akar, 2010: 45). İşgörenler, çalışma ilişkilerinden beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıkları zaman, psikolojik sözleşme algıları ihlâl olur. Bu durumda işgörenler sinik tutumlar geliştirebilirler (James, 2005: 26). İşgörenler, psikolojik sözleşmelerin ihlâl edildiğini hissettiklerinde ya da liderlerinde ne bekledikleri ve liderlerine gerçekte ne verildiği arasında önemli bir fark olduğunu fark ettiklerinde; bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da oluşan bu sinik duygular sonucunda, örgüte bağılılık düzeyleri ve lider ile olan etkileşimleri olumsuz yönde etkilenebilir (Conway ve Briner, 2005: 69-70).

Alanyazının incelenmesi sonucunda, sinik tutuma neden olan unsurlar; bazı araştırmacılara (Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Bashir ve Nashir, 2013; Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000; Pugh, 2003) göre, psikolojik sözleşmenin ihlâli iken, bazı araştırmacılara (Brown ve Gregan, 2008) göre de bireyin etkin olmayan liderlik ve kötü yönetim algısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Gültekin vd. (2014) tarafından yapılan araştırma verilerine göre, lider-ye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasında doğrudan ilişki bulunduğu; lider-ye etkileşimi dikkate alındığında ise, bu etkileşimin aracılık etkisi ile psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin azalmış olduğu görülmüştür (Gültekin vd, 2014: 484). Alanyazında yapılan incelemede (Gültekin vd., 2014; Phuong, 2012; Suazo vd., 2005), lider-ye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlâlinin çeşitli sonuçları arasında aracılık etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir (Karabey ve Yıldıırım, 2016: 143).

Yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alınarak, lider-ye etkileşimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm arasında ilişki kurabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle üç değişken arasındaki ilişki araştırılarak ve aşağıdaki hipotez kurularak alana katkı sağlamaya çalışılmaktadır.

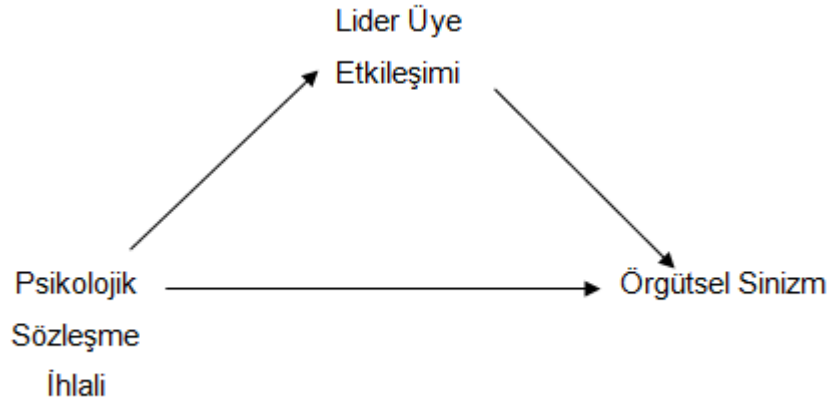
H4: Psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-ye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın simgesel modeli, alan araştırması için gerçekleştirilen örneklem testi, veri toplama araçları ile yapılan istatistiksel testlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının simgesel modeli aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 18. Simgesel Model

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın evrenini, Balıkesir'in Erdek İlçesi'nde bulunan kamu güvenlik görevlileri oluşturmaktadır. Bu görevlilerin sayısı toplam 800 kişidir. Örneklem büyüklüğünü tespit edebilmek için, *evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden* faydalanılmıştır (Baş, 2001: 43-44). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 260 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmış olup, 410 adet anket bırak-topla tekniğiyle kamu güvenliği görevlilerine araştırmacının kendisi tarafından uygulanmış ve katılımcılara anketleri doldurmaları için bir gün süre tanınmıştır. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 280 adet anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oran %68'dir. Elde edilen 280 anket

formundan 34 adetinde eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve bunlar analize dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket formu sayısı 246'dır.

Örnekleme oluşturan 246 işgörenin yaş ortalaması 31; çalışma sürelerinin ortalaması ise 9,5; erkeklerin oranı %63,7, kadınların oranı %36,3; evlilerin oranı %65,7, bekârların oranı %34,3; yüksek lisans/doktora (diğer) mezunlarının oranı %4; lisans mezunlarının oranı %21, ön lisans mezunlarının oranı %43,4, meslek lisesi mezunlarının oranı %24, lise mezunlarının oranı %7,6'dır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Psikolojik Sözleşme İhlâli Ölçeği:** Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlâli algılarını ölçmek amacıyla, Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Çetinkaya (2014: 131) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 9 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, örnek ifade "Çalıştığım kuruma karşı büyük bir öfke hissediyorum", şeklindedir. Katılımcıların maddelerdeki ifadelere yanıt verebilmeleri amacıyla, maddeler, 5'li Likert tipi şeklinde derecelendirilmiştir: 1- Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek için Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş ve Erdost vd. (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği, toplam 14 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır: Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut. Örnek ifade, "Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum", şeklindedir. Katılımcıların maddelerdeki ifadelere yanıt verebilmeleri amacıyla, maddeler, 5'li Likert tipi şeklinde derecelendirilmiştir: 1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla, 5- Her zaman.

**Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:** Çalışmada, lider-üye etkileşiminin kalitesini belirleyebilmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Yıldız (2008: 106) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 12 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek sevgi, sadakat, katkı ve mesleki saygı boyutlarından oluşmakta ve her bir boyut üç ifade içermektedir. Örnek ifade, "Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur", şeklindedir. Katılımcıların maddelerdeki ifadelere yanıt verebilmeleri amacıyla, maddeler, 5'li

Likert tipi şekilde derecelendirilmiştir: 1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için iç tutarlılık (Cronbach Alfa), yapı geçerliliği test edebilmek için açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

Psikolojik sözleşme ihlâli, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm ölçeklerinin güvenilirliği iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve yapı geçerliliği de açıklayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümünden yararlanılmış; faktör sayısı belirlenirken, öz değerler 1'den büyük olması; ifadelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması; bir faktörün en az üç ifadeden oluşması; binişiklik söz konusu olduğunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması ölçütleri göz önünde bulundurulmuştur (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002'den akt. Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 33).

Faktör analizinin ön koşullarını test etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Testi, örnek büyüklüğü ile ilgilenen, örneklemin yeterliliğini ölçmeye yarayan bir testtir. Bu değer 0,50'den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir (Altuğ, 2010: 101). Barlett tarafından geliştirilen küresellik testi oranının (Bartlett test of sphericity) 0,000 olması ise verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir (Naktiyok, 2004'ten akt. Kerse ve Gelibolu, 2015: 178). Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için Kaiser-Meyer Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Sphericity Testi uygulanmış; Kaiser-Meyer-Olkin değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması ve Bartlett Sphericity Testi sonuçlarının da 0,05 önem derecesinde anlamlı çıkmasından dolayı veriler faktör analizine uygun bulunmuştur.

**Psikolojik Sözleşme İhlâli:** Psikolojik sözleşme ihlâli ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,84 olup; boyutlara ait güvenilirlik katsayıları; sözler/vaatler boyutu 0,89 ve duyuşsal boyut 0,88'dir. Psikolojik sözleşme ihlâli ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin testi ve Barlett Sphericity Testi ile incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda; *Sözler/vaatler* ve *duyuşsal* olarak adlandırılan iki faktör elde edilmiş olup; her faktörün analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Psikolojik Sözleşme İhlâli Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Duyuşsal	Sözler/Vaatler
PSİ1	0,196	<b>0,833</b>
PSİ2	0,156	<b>0,922</b>
PSİ3	0,109	<b>0,908</b>
PSİ6	<b>0,875</b>	0,097
PSİ7	<b>0,866</b>	0,159
PSİ8	<b>0,861</b>	0,159
PSİ9	<b>0,780</b>	0,170
Özdeğer	2,939	2,458
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 41,999	% 35,117
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		% 77,106
KMO Değeri		0,776
Bartlett Küresellik Değeri		1045,199

Tablo 14'te görüldüğü gibi, psikolojik sözleşme ihlâli için yapılan faktör analizi sonucunda, bu soru grubuna ait iki faktöre ulaşılmış ve bu iki faktörün toplam açıklayıcılık oranı %77,1 olarak bulunmuştur (KMO=0,776, Bartlett Sphericity TestKikare=1045,199,  $p=0,000$ ). Bir faktörün en az üç maddeden oluşması gerektiğinden psikolojik sözleşme ihlâli ölçeğinde bulunan iki madde analize dahil edilmemiştir (madde numarası 4 ve 5; bkz. Ekler, 2. Bölüm ).

**Örgütsel Sinizm:** Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,92 olup boyutlara ait güvenilirlik katsayısı; bilişsel-duyuşsal boyut 0,93 ve davranışsal boyut 0,80'dir. Örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin testi ve Bartlett Sphericity Testi ile incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, iki faktöre ulaşılmış ve bunlar alanyazınla uyumlu biçimde *bilişsel-duyuşsal* ve *davranışsal* olarak adlandırılmış olup her faktörün analiz sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Öçek Maddeleri	Bilişsel-Duyuşsal	Davranışsal
ÖS1	<b>0,802</b>	0,153
ÖS2	<b>0,720</b>	0,107
ÖS3	<b>0,784</b>	0,218
ÖS4	<b>0,720</b>	0,314
ÖS5	<b>0,669</b>	0,210
ÖS6	<b>0,795</b>	0,214
ÖS7	<b>0,825</b>	0,195
ÖS9	<b>0,765</b>	0,320
ÖS10	<b>0,722</b>	0,372
ÖS12	0,119	<b>0,834</b>
ÖS13	0,362	<b>0,790</b>
ÖS14	0,229	<b>0,798</b>
Özdeğer	5,359	2,505
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 54,656	% 20,871
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 65,527	
KMO Değeri	0,909	
Bartlett Küresellik Değeri	1909,353	

Tablo 15'te görüldüğü gibi, örgütsel sinizm için yapılan faktör analizi sonucunda bu soru grubuna ait iki faktöre ulaşılmış ve bu iki faktörün toplam açıklayıcılık oranı %65,5 olarak bulunmuştur (KMO=0,909, Bartlett Sphericity test Kikare=1909,353,  $p=0,000$ ). Binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması gerektiğinden örgütsel sinizm ölçeğinde bulunan iki madde analize dahil edilmemiştir (madde numarası 8 ve 11; bkz. Ekler, 3. Bölüm ).

**Lider-Üye Etkileşimi:** Lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,97'dir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin Testi ve Bartlett Sphericity Testi ile incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör elde edilmiş olup faktörün analiz sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.



Tablo 16. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Lider-Üye Etkileşimi
LÜE1	0,846
LÜE2	0,830
LÜE3	0,894
LÜE4	0,878
LÜE5	0,890
LÜE6	0,878
LÜE7	0,843
LÜE8	0,840
LÜE9	0,864
LÜE10	0,869
LÜE11	0,832
LÜE12	0,871
Özdeğer	8,907
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 74,227
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 74,227
KMO Değeri	0,951
Bartlett Küresellik Değeri	3337,663

Tablo 16'da görüldüğü gibi, lider-üye etkileşimi için yapılan faktör analizi sonucunda bu soru grubuna ait tek faktöre ulaşılmış ve bu tek faktörün toplam açıklayıcılık oranı %74,2 olarak bulunmuştur (KMO=0,951, Bartlett Sphericity test Kikare=3337,663, p=0,000).

#### 4.2. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Matrisi

Psikolojik sözleşme ihlâli, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. PSİ	2,76	0,92	(0,84)						
2. Sözler/Vaatler	3,08	1,12	0,82**	(0,89)					
3. Duyuşsal	2,45	1,13	0,82**	0,34**	(0,88)				
4. ÖS	2,74	0,91	0,65**	0,47**	0,59**	(0,92)			
5. Bilişsel-Duyuşsal	2,70	0,99	0,69**	0,51**	0,62**	0,97**	(0,93)		
6. Davranışsal	2,86	1,06	0,32**	0,22**	0,31**	0,74**	0,55**	(0,80)	
7. LÜE	3,45	1,10	-0,33**	-0,36**	-0,19**	-0,39**	-0,38**	-0,27**	(0,97)

n= 246, \*\*  $p < 0,01$  standart beta değerleri kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlâli, ÖS: Örgütsel Sinizm, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Tablo 17'den görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlâli ile psikolojik sözleşme ihlâlinin alt boyutlarından sözler/vaatler boyutu ( $r=0,82$ ,  $p<0,01$ ), duyuşsal boyut ( $r=0,82$ ,  $p<0,01$ ), örgütsel sinizm ( $r=0,65$ ,  $p<0,01$ ), örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel-duyuşsal boyut ( $r=0,69$ ,  $p<0,01$ ), davranışsal boyut ( $r=0,32$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu; lider-üye etkileşimi ile ise arasında ( $r=-0,33$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizm ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel-duyuşsal boyut ( $r=0,97$ ,  $p<0,01$ ), davranışsal boyut ( $r=0,74$ ,  $p<0,01$ ), psikolojik sözleşme ihlâlinin alt boyutlarından sözler/vaatler boyutu ( $r=0,47$ ,  $p<0,01$ ), duyuşsal boyut ( $r=0,59$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusuyken; lider-üye etkileşimi ( $r=-0,39$ ,  $p<0,01$ ) arasında da anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile ilgili değişkenler arasında da anlamlı ve negatif sonuçlar elde edilmiştir [Sözler/vaatler boyutu ( $r=-0,36$ ,  $p<0,01$ ), duyuşsal boyut ( $r=-0,19$ ,  $p<0,01$ ), bilişsel-duyuşsal boyut ( $r=-0,38$ ,  $p<0,01$ ), davranışsal boyut ( $r=-0,27$ ,  $p<0,01$ )].

### 4.3. Regresyon Analiz Sonuçları

#### 4.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlâli ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi

Lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu

durumda, *ilk aşamada* psikolojik sözleşme ihlâli ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan lider-üye etkileşimi arasında regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmişse, *ikinci aşamada* psikolojik sözleşme ihlâli (bağımsız değişken) ile örgütsel sinizm (bağımlı değişken) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmalıdır. Anlamlı bir ilişkinin varlığı durumunda, *üçüncü aşama olarak*, aracı değişken olan lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm (bağımlı değişken) arasında psikolojik sözleşme ihlâlinin (bağımsız değişken) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, üçüncü aşamada bağımsız değişkenin (psikolojik sözleşme ihlâli), bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (örgütsel sinizm) durumuna bakmak gerekir. Bu noktada, etki tamamen ortadan kalkıyorsa *tam aracılık etkisinden*, etkide bir düşme söz konusu ise ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa *kısmi aracılık etkisinden* söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bolat, 2011: 262).

Tablo 18. Psikolojik Sözleşme İhlâli ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

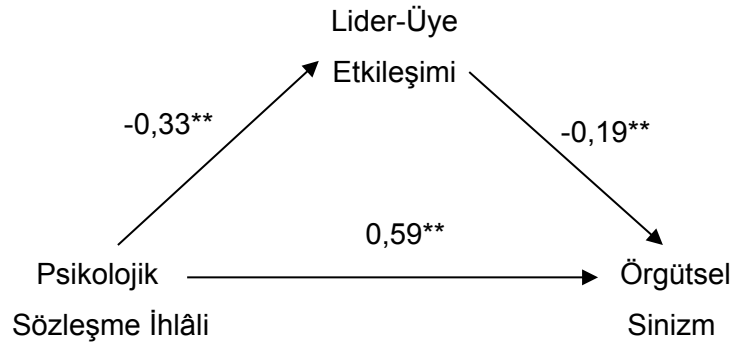
Değişkenler	Lider-Üye Etkileşimi	Örgütsel Sinizm
	$\beta$	<i>B</i>
<b>Model 1</b>		
1.PSİ	-0,33**	
<i>F</i>	30,696	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,112	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,108	
<b>Model 2</b>		
1.PSİ		0,65**
<i>F</i>		189,862
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,424
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,422
<b>Model 3</b>		
1.PSİ		0,59**
2.LÜE		-0,19**
<i>F</i>		102,192
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,457
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,452

n = 246, \*\*  $p < 0,01$  standart beta değerleri kullanılmıştır.

PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlâli, ÖS: Örgütsel Sinizm, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Tablo 18'den görüldüğü gibi, öncelikle psikolojik sözleşme ihlâlinin bağımsız değişken, lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Model 1'e göre psikolojik sözleşme ihlâlinin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=-0,33$ ,  $p<0,01$ ). İkinci modelde ise, psikolojik sözleşme ihlâlinin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan modele göre, psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,65$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuca göre *Hipotez 1* kabul edilmiştir. Üçüncü aşamada, lider-üye etkileşimi ve psikolojik sözleşme ihlâlinin bağımsız değişken olduğu ve psikolojik sözleşme ihlâlinin kontrol edildiği, örgütsel sinizmin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Analiz sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisinin olduğu ( $\beta=-0,19$ ,  $p<0,01$ ); bu aşamada psikolojik sözleşme ihlâli değişkenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin düşerek de olsa devam ettiği ( $\beta=0,59$ ,  $p<0,01$ ), dolayısıyla lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlâli ve örgütsel sinizm ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre *Hipotez 2, 3 ve 4* kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan ilişkiler Şekil 19'da görülmektedir.



Şekil 19. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Araştırmamızda, bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlâlinin, bağımlı değişken olan örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisine sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla, aracılık test koşullarını sağlamak için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerinde olumlu, lider-üye etkileşimi üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, örgütsel sinizmin lider-üye etkileşimini olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizme etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracı değişken olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlâlinin, işgörenlerin sinik tutum ve davranışlarının oluşumunda öncül bir role sahip olduğu görülmektedir. İşgören, örgütün kendisine olan yükümlülüklerini yerine getirmediği zaman, örgütün bütünlükten yoksun olduğu ve tutarlılığının bulunmadığına dair sinik duygular besleyebilmektedir. Aynı zamanda, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâllerine ilişkin deneyimleri, lider-üye etkileşim ilişkisinde tutarlılığının değerlendirilmesinde de etkin bir rolü bulunmaktadır.

Alanyazında, psikolojik sözleşme ihlâli, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi konuları araştırma konusu yapılmış; ancak bu değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklayan çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür. Yazında yapılan incelemede, psikolojik sözleşme ihlâli, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimini bir arada inceleyen tek çalışmaya rastlanılmıştır. Gültekin vd. (2014) tarafından, üç kamu üniversitesinde bulunan 211 akademik ve idari personeli kapsayan çalışmada, araştırmamızın konusu olan üç değişken bir arada incelenmiş ve bahse konu çalışmada; lider-üye etkileşimi, aracı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmaya göre, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu ve psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızda elde edilen bulgularda ise, örgütte yaşanan psikolojik sözleşme ihlâllerinin bir yandan lider-üye etkileşimi, diğer yandan örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; ayrıca psikolojik sözleşme ihlâlinin lider-üye etkileşimi aracılığıyla da

örgütsel sinizmi etkilediği tespit edilmiş olup; bu yönüyle, çalışmamızda, Gültekin vd. (2014) ile aynı sonuca varılmıştır.

Daha detaylı ifade etmek gerekirse, çalışmamızda, psikolojik sözleşme ihlâli ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algısında artış oldukça, örgütsel sinizm düzeylerinin de artacağı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin, psikolojik sözleşme ihlâli açısından beklentilerinin karşılanmamış olduğu ve bu durumun da örgütsel sinizmi düzeylerinde artışa yol açtığı görülmüştür. Bu bulgular, Arslan ve Boylu (2014), Çetinkaya (2014), Erdoğan (2015), Gültekin vd. (2014), Jiang vd. (2017), Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Pugh vd. (2003), Karacaoğlan (2014), Kunze ve Phillips (2011), Özdemir (2013), Tükeltürk vd. (2009) ve Üçok (2012) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Elde edilen diğer çalışma sonucu, psikolojik sözleşme ihlâli ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin belirlenmiş olmasıdır. Bu bulgular, Çankır (2016), Gültekin vd., (2014), Hui vd. (1999), Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Raja vd. (2004) ve Kunze ve Phillips (2011) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerdir. Çalışmamızın bir diğer sonucu ise, lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğunun tespit edilmiş olmasıdır. Dolayısıyla, lideri ile ilişkisinin kalitesi düşük düzeyde olan işgören, örgütüne karşı sinik davranış eğiliminde olacaktır. Bu sonuç, Gültekin vd. (2014), Kanbur ve Kanbur (2015) ve Kunze ve Phillips (2011) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

## **5.2. Öneriler**

### **5.2.1. Uygulamacılar Açısından Öneriler**

Çalışmamızda elde edilen sonuçlara göre; psikolojik sözleşme ihlâli, gerek lider-üye etkileşimi aracılığıyla gerekse doğrudan doğruya örgütsel sinizm üzerinde etkili olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlâli, örgütleri olumsuz bir şekilde etkilemekte ve lider ile işgörenler arasındaki etkileşime zarar veren bir kavram olarak görülmektedir. Örgütlerde, psikolojik sözleşmeden kaynaklı beklentilerin karşılanmaması durumunda işgören, psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiğini düşünmekte ve yaşanan ihlâller örgüt içinde sinik davranışların oluşmasına sebep olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlâli durumunda, işveren-işgören ilişkisi zarar

görmekte ve bu durum örgütler açısından işgörenin etkili ve verimli kullanılmasını etkilemektedir. Bu nedenle, örgütler tarafından çok da fazla üzerinde durulmayan ve araştırılmayan psikolojik sözleşme ihlâli kavramının ve sonuçlarının iyi anlaşılması gereklidir. Günümüzde, işgören ve örgütün karşılıklı beklentilerinin karşılanması, işgörenlerin örgütün varlığını sürdürmesinde çaba göstermesi, örgütün de işgörenlerin beklentilerini karşılaması, olumlu iş ilişkilerinin kurulabilmesi için önemlidir. Örgütler açısından, işgörenin psikolojik sözleşmesinden kaynaklanan ihlâlleri anlamak, tanımak ve bu alana çözüm bulmak önem taşımaktadır.

Lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme ihlâli arasında anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişki bulunmasından dolayı, liderlerin iç grup işgörenlerle olduğu kadar dış grup işgörenlerle olan etkileşiminin de kalitesini artırmaları gerekmektedir. Çalışma ortamında yaşanan sinik davranışların işgören üzerinde etkilerinin azaltılmasında lider-üye etkileşimi kalitesinin etkili olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerinin karşılanması, liderin işgörenine değer verdiğini göstermekte, bu da işgörenin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, lideri ile etkileşim kalitesinin yüksek olduğu işgörenler, örgütleri ile daha uyumlu olmakta, örgütüne karşı sadakat ve sorumluluk duygusu ile çalışmakta ve örgütün başarılı olması için daha çok çaba sarf etmektedir. Diğer yandan, örgütsel yaşamda işgörenlerin sinik davranışlarının sebeplerinin araştırılmasında, anlaşılmasında ve bu davranışların en aza indirmesinde lidere önemli görevler düşmektedir. Bulgular doğrultusunda, lider-üye etkileşiminin kalitesini yükseltmenin işgörenlerin örgütsel sinizm ile oluşacak olumsuz tutum ve davranışlarının azaltılmasında ve örgütsel sinizmin kontrol edilmesinde ya da ortaya çıkmasını önlemede faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

### **5.2.2. Akademik Araştırmacılar Açısından Öneriler**

Psikolojik sözleşme ihlâllerinin işgörenin örgüte yönelik sinik davranışlarına temel teşkil etmesi ve buradan hareketle örgütün gerek başarısını gerekse etkili ve verimli çalışmasını etkilemesi açısından, önemli ve araştırılması gereken bir kavram olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, akademik araştırmacılar tarafından gelecek dönemlerde bu konuda yapılacak araştırmalar dikkate alınacak olursa; psikolojik sözleşme konusunda önemli ölçüde çalışma yapıldığı, ancak psikolojik sözleşmenin ihlâl edilme nedenleri ve sonuçlarına yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, psikolojik sözleşme ile örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik araştırma yapılmasına rağmen,

psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlâli temel alınarak, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi kavramlarına yönelik daha fazla çalışma yapılarak alanyazına katkı sağlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlâlinin, örgütsel sinizm üzerinde hem doğrudan hem de lider-üye etkileşimi aracılığıyla etkili olduğunu göstererek yazına katkı sağlamıştır.



## KAYNAKÇA

- Abraham, R.( 2000). Organizational Cynicism Bases and Consequences: Generic, Social and General, *Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel Sinizm: Hastane İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi).
- Akar, N. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma*. 1. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 43-60.
- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(1), 48–56.
- Akgündüz, Y., ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslar Arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akkaya, T. (2015). *Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması* (Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi).
- Akman, G. (2013). *Sağlık İşgörenlerinin Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi).
- Akyüz, N.E. (2014). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi).
- Altay, M. (2011). *Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu).
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altuğ Turgut, B. (2010). *Tüketici Etnosentrizminin Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi).
- Aly, N. A., Ghanem, M., and El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.
- Anderson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1411-1418.
- Anık, C. (2007). *Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler*. Bilig, 43, 133-168.
- Arnold, J.(1996). The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 511-20.

- Arslan, E. (2012). Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Arslan, B.S., Şahin, S. ve Değer, B.D. (2012). Psikolojik Sözleşmenin Büro İşgörenlerinin Sinik Davranışlarına Etkisi. 11. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Isparta.
- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *TİSK Akademi Dergisi*, 2(3), 160-173.
- Arslan, H.B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4-(1-2), 102-114.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aydın, R. (2016). *Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi).
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, G. W. and Mandy E. G. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age as a Moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Barling, J. and Phillips, M. (1993). Interactional Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barut, B. (2005). Siyasal Reklamcılık Özelinde Siyasal Tutumların Oluşması Süreci. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 295-317.
- Bashir, S., Nasir, Z. M., Saeed, S. and Ahmed, M. (2011). Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 844-888.
- Bashir, S. and Nasir, M. (2013). Breach of Psychological Contract, Organizational Cynicism and Union Commitment: A Study of Hospitality Industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Baş, T. (2001). *Anket*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider-Üye Etkileşimi Kuramı ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.

- Bauer, T. N. and G. S. Green. (1996). Development of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1538-1567.
- Bayraktar, A. N. (2014). *Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider-Üye Etkileşimine Etkisi Yoluyula Örgütsel Sessizliğe Etkisi* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi).
- Bedeian, A. (2007). Even if the Tower is Ivory, It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy Of Management Learning and Education*, 6, 9-32.
- Beer, M., Voelpel, S., Leibold, M. and Tekie, E. B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment Through a Disciplined Process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
- Bekaroğlu, M.A. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlâline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild H. S. and Walker H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment a Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bolat O. İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13 (2), 63-80.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215–239.
- Bölükbaşı, A.G. ve Yıldıztan, D.Ç. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 345-366.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stres and Well Being*, 5, 233-266.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Dissertation of Doctor of Philosophy, University of Cincinnati, Ohio.
- Brandes, P., Castro, S., James, M. S. L., Martinez, A., Matherly, T., Ferris, G. and Hochwarter, W. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and

- Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(3), 233-240.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati.
- Brandes, P. and Das, D. (2006). Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies*, 5, 233-266.
- Brower, H.H., Shoorman, F.D. and Tan, H.H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brown, M. and Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.
- Bulut, M.Ş. (2012). *Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi).
- Buyens, D. and Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 41-52.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlâl Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48–71.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi).
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. and Zhong, L. (2008). Reactions to Psychological Contract Breach: A Dual Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 527-548.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. and Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Chrobot-Mason, D. L. (2003). Keeping the Promise-Psychological Contract Violations for Minority Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.
- Cicirelli, V.G. (1990). Relationship of Personal-Social Variables to Belief in Paternalism in Parent Caregiving Situations. *Psychology and Aging*, 5(3), 458-466.

- Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2010). Organizasyonlarda nemli Bir Fenomen Psikolojik Szleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1–16.
- Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2012). Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Szleşme Algılarının Karşılaştırması. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11 (1), 63-70.
- Conway, N. and Briner R. B. (2002). A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.
- Cook, K. S. ve Rice. E. (2003). *Social Exchange Theory*. İçinde, The Handbook of Social Psychology, 53-76, Ed: J. Delamater. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- 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, 903- 930.
- Cropanzano, R. ve Marie S. M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- ağ, A. (2011). *Algılanan rgtsel Adaletin, rgtsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe niversitesi).
- akıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- alışır, İ. (2006). *İlköğretim Okulu ğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Bolu İli rneği* (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal niversitesi).
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlâlleri ve rgtsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlâlleri, rgtsel Vatandaşlık ve rgtsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi).
- Dansereau, F., G. Graen and W.J. Haga. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations; A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Danserau F., F.J. Yammarino and S.E. Markham, (1995). Leadership; The Multiple Level Approaches. *Leadership Quarterly*, 6(2), 97-109.
- Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465.
- De Vos, A., Buyens, D. and Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and The Role of Reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 537-559.

- De Vos, A., Buyens, D. and Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- Dean, J.R, Brandes, J.W., and Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 2(23), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Dissertation of Master of Economics, Maastricht University, Netherlands.
- Demiral, Ö. (2008). *Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi).
- Demircan, N. Ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirkasımoğlu N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi* (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi).
- Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 205-227.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *GEFAD/GUJGEF*, 34(3), 489-516.
- Duman, B. (2004). Attribution Theory (Katkı=Anlam Yükleme Teorisinin): Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi. 13. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 129-131.
- Eaton, J.A. (2000). *Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Dissertation of Master of Arts, York University.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi).
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.

- Efiltili, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi*, 1-14.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması Ankara İli Örneği* (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi).
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi).
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1).
- Erdem, F.S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi).
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlâli Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama* (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi).
- Erdost, E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi*, 514-524.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryeşil, K. ve Fındık, M. (2011). *Örgütsel Sinizm, Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, Ed. Aykut Bedük, Konya, Atlas Akademi, 97-120.
- Ferres, N. and Connell, J. (2004). Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism Towards Change. *Strategic Change*, 13, 61–71.
- Fındık M. ve Eryeşil K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron and Steel Symposium*, 1250- 1255.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (Çeviren Ahmet Buğdaycı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gerstner, C.R. and David V. D. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Gilbert, J. ve Tang, T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Göksel, A. ve B. Aydın. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi).

- Gültekin, S., Taş, A. ve İlsev, A. (2014). Psikolojik Sözleşme İhlâli ile Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi*, 481-487.
- Gövez, E. (2014). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi).
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Grimmer, M. and Oddy, M. (2007), Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153- 174.
- Gruys, L. and Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Guest, D. E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-654.
- Güner, A.R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi).
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi).
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Han, G. and Jeckel, M. (2011). The Mediating Role of Jop Satisfaction Between Leader-Member Exchange and Turnover Intention. *Journal of Nursing Management*, 19, 41-49.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* içinde (383-397). Ankara: Pegem Akademi.
- Hicks, M. (2007). *Generation and the Psychological Contract: How Civil Service Reform is Perceived by Public Sector Workers*. Unpublished Doctoral Thesis, The Florida State University.
- Hodgins, P. (2014). Make Them Endure, Give Them Space: On the Loss of Academic Cynicism. *Emotion, Space and Society*, 11, 28-35
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace World.
- Huff, L. and Kelley, L. (2005). Is Collectivism a Liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-Nation Study. *Journal of Business Research*, 58(1), 96-102
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü* (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi).



- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-93.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*, Beşinci Baskı, Beykent Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok A. (2004). İşgörenlerin Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59, 181-201.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi).
- İyigün, N. Ö. (2011). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi).
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems* (Dissertation of Doctor of Philosophy, The Florida State Üniversitesi College of Business).
- Johnson, L. and O'leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Jordan, M. H. ve Scraeder, M. (2005). Implications of the Psychological Contract in the Context of Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology Journal*, 19(4), 1-9.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi).
- Kahraman, Ç. A. (2012). *Aktörün Sosyal Ağ Düzenindeki Konumu ve Lider-Üye Etkileşimi: Gruplaşmalar, Güç, Etkileşimler ve Motivasyon* (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu).
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi).
- Kalağan G. ve Güzeller C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kaldırımçı, N. (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 113-128.
- Kang, D. and Stewart, J. (2007). Leader-Member Exchange Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.

- Kanter, D. L. and Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karacaoğlu, A. F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi).
- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kart, M.E. (2015). *Örgütsel Sinizm*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi).
- Katrinli, A., Atabay G., Günay G. ve Çangarlı B.G. (2009). Lider-Üye Arındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyonu*.
- Kelecioğlu, H. (1992). *Güdüleme*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Dergisi, 7, 175-181.
- Khine, M. S. (2001). Attitudes Toward Computers Among Teacher Education Students in Brunei Darussalam. *International Journal of Instructional Media*, 28 (2), 147-153.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım* (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Affetme Teorisi Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Affetme Farklılıkları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(15), 61-77.
- Kickul, J. and Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business Psychology*, 16 (2), 191-217.
- Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.
- Kidder, D. L. and Buchholtz, A. K. (2002). Can Excess Bring Success? Ceo Compensation and The Psychological Contract. *Human Resource Management Review*. 12(4), 599-617.
- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*. 27(2), 151-161.

- Knights, J. A. and Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M. and McIntyre, J.M. (1974). *Organizational Psychology, An Experimental Approach* (2nd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Kutunis, R. Ö. ve Dikili, A. (2010). *Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm. (Edt. Derya Ergun Özler), Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayıncılık, Bursa, 269-285.
- Lee, C., Jun, L., Rousseau, D. M. Hui, C. and Chen, Z. X. (2011). Inducements, Contributions, and Fulfillment in New Employee Psychological Contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
- Leiter, M. and Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout Andorganizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 297–308
- Leung, S. M. and Chang, M. K. (2002). Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 8(3), 76-94.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. and Solley, C. (1962), *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard Üniversitesi 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*, 78(4), 662-674.
- Liden, R.C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy In The Workplace: Implication for Motivation and Performance. *International Journal of Management*, 14, 1.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. and McNamara, C. (2005). The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslyn, J. M. and Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Appl Psychol*, 86 (4), 697-708.

- McInnis, K. J., Meyer, J. P. and Feldman, S. (2009). Psychological Contracts and Their Implications for Commitment: A Feature-Based Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 165-180.
- Metzgert, M.D. (2004). *A Qualitative Inquiry into the Formation of Beliefs in a Police Organization* (Dissertation of Doctor of Philosophy, George Washington University).
- Millward, L.J. and Brewerton, P. (1998). *Validation of the Psychological Contract Scale in an Organisational Context*, Üniversitesi of Surrey, Guilford, Speri Publication.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Miner, A. G. and Hulin, C. L. (2000). Affect, Attitude, Behavior Links in Affective Events Theory. *Second International Conference On Emotions in Organizational Life*, 10, 1-13.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*. 19(4), 443-486
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995), *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4th edition), Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nafei, W. A. (2013). Examining the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study From Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*, 2 (2), 1-12.
- Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University, Netherlands.
- Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider-Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri* (Doktora Tezi, Kara Harp Okulu).
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Özdemir, H. (2013). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

- Özgener, İ., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde (53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, D., Atalay, C. ve Şahin, M. (). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özler, N. D. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(17), 325-351.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 7(4), 1-11.
- Pelletier, K. L. and Bligh, M. C. (2008). The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. *Journal of Business Ethics*. 80(4), 823-844.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*, Gabler Edition Wissenschaft, Germany.
- Phillips, A. S. and A. G. Bedeian (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Pitre, J.L. (2004). *Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study*. Dissertation of Master of Science, Naval Postgraduate School.
- Porter, L. W., Jone, L. P., Angela M. T. and Kristi M. L. (1998). Differential Perceptions of Employers' Inducements: Implications for Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-782.
- Purvis, L.J. ve Cropley, M. (2003). The Psychological Contracts of National Health Service Nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, 107- 120.
- Rehman, M. A., Haq, I. U., Jam, F. A., Ali, A. and Hijazi, S. T. (2010). Psychological Contract Breach and Burnout, Mediating Role of Job Stress and Feeling of Violation. *European Journal of Social Sciences*, 17(2), 232-237.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P. and Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Richard, O.C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. H. and Taylor, E.C. (2009). Antecedents and Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter?. *Journal of Business Research*, 62 (8) 818-825.

- Ritzer, G. (2012). *Modern Sosyoloji Kuramları*. Ankara: De Ki Yayınları.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust And Breach Of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–99.
- Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or Much to do about Nothing? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 261-290.
- Roehling, M. V. (1997). The Origins and Early Development of The Psychological Contract Construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied Contracts in Organizations. *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121- 139.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perception of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, London, Sage Publications.
- Rousseau, D.M and Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679- 695.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, 1-30
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive*, 10(1),120-127.
- Rubin, R.S., Bommer, W.H. and Rich, G.A. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Sancak, M. Y. (2014). *Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi).

- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader Member Exchange Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seymen, O.A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1),
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: İşgörenlerin Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411- 438.
- Sousa-Poza, A. and Henneberger, F. (2002). An Empirical Analysis of Working-Hours Constraints in 21 Countries. *Review Of Social Economy*, 60.
- Specht, N., Fichtel, S. and Meyer, A. (2007). Perception and Attribution of Employees Effort and Abilities the Impact on Customer Encounter Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 534-555.
- Spector, P. E. (1978). Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
- Suazo, M. M., Turnley W. and Mai-Dalton, R. R. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reaction to Psychological Contract Breach. *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 24-36.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro İşgörenleri Üzerine Bir Alan Araştırması* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi).
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2006). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, 231-239.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şirin, E. (2011). *Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları* (Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü).
- Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası. [Online. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.573f038ad680c3.26078328](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.573f038ad680c3.26078328), Erişim Tarihi: 04.05.2016].
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.

- Topcu, M. K. (2015). *İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü* (Doktora Tezi, Kara Harp Okulu).
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kurumlarında Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Turner, J. H. and Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlâl Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sağlık İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi).
- Uhl-Bien, M., Graen, G.B. ve Scandura, T. A. (2000). Leader-Member Exchange for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. *Personel and Human Resources Management*, 137-185.
- Üçok, D.I. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlâli Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).
- Ülker, F. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi).
- Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi).
- Qian, Y. A. (2007). *Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change*. Dissertation of Doctor of Philosophy, Ohio University USA.
- Van De, V. C. (2004). The Psychological Contract; A Big Deal?. *Behavioural Sciences Service Centre*, 3, 1-11.
- Walker, A. and Hutton, D. M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), 433-441.
- Wanous, J.P., Reichers, A. and Austin, J. (2000). Cynicism About Organizational Change Measurement, Antecedents and Correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132- 145.
- Wayne, S. J., Liden, R. C. and Sparrowe, R. T. (1994), Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.



- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P. and Daus, C. S. (1999). An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 78(1), 1-24.
- Wilkerson, J., Evans, W. ve Davis, W. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *J. Appl. Soc. Psychol.* 38, 2273-2292.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8/6, 853-879.
- Yıldız, S. M. (2011). Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3), 323–329.
- Yıldız, G., Özutku, H., Cevrioğlu, E., ve Özutku, H. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3 (1), 95-123.
- Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sinizm İle İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi).
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, J., Brian, C. and Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.
- Zhou, X. (2003). *An Exploration of Supervisor-Subordinate Agreement on Leader-Member Exchange* (Doctoral Dissertation, Miami University).

## EKLER

### Ek-1: Anket Formları

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin etkisinin olup olmadığını, varsa eğer bu ilişkinin ne şekilde olduğunun tespit edilmesine yöneliktir. Lütfen aşağıda verilen ifadelere katılım düzeyinize göre cevap veriniz. Bu anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Recep KIRBOĞA  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Balıkesir Üniversitesi

### 1. Bölüm

1. Cinsiyetiniz: Bay ( ) Bayan ( )
2. Yaşınız: .....
3. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? :.....
4. Medeni haliniz: Evli ( ) Bekar ( )
5. Eğitim seviyeniz: Lise ( ) Meslek Lisesi ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( ) Diğer ( )

### 2. Bölüm

Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşe gireceğim sırada bana verilen sözlerin/vaatlerin hemen hemen hepsi şu ana kadar yerine getirilmiştir.					
2. İşe girerken bana verilen sözlerin/vaatlerin yerine getirilmesi için amirimin gayret gösterdiğini düşünüyorum.					
3. Amirimin bugüne kadar bana vermiş olduğu sözleri/vaatleri yerine getirme konusunda oldukça başarılı olduğunu düşünüyorum.					
4. Kurumuma yaptığım katkılar karşılığında verilen sözlerin/vaatlerin hepsi yerine getirilmedi.					
5. Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen amirim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedim.					
6. Çalıştığım kuruma karşı büyük bir öfke hissediyorum.					

7. Çalıştığım kurum tarafından ihanete uğramış gibi hissediyorum.					
8. Çalıştığım kurumun aramızdaki anlaşmayı ihlâl ettiğini düşünüyorum.					
9. Çalıştığım kurumun bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.					

### 3. Bölüm

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların çalıştığınız kurumda ne sıklıkta meydana geldiğini gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1. Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.					
2. Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
3. Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.					
5. Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.					
6. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.					
7. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.					
8. Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.					
9. Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.					
10. Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.					
11. Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.					
12. Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer işgörenlerle konuşurum.					
13. Diğer işgörenlerle, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.					
14. Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.					

#### 4. Bölüm

Aşağıdaki sorular Lider-Üye İlişkileri ile ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (amir, şef) ile ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Amirimi kişi olarak çok severim.					
2. Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.					
3. Amirimle çalışmak zevklidir.					
4. Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseyse beni diğer üstüme karşı savunur.					
5. İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.					
6. Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.					
7. Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.					
8. Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
9. Amirim için yapabileceğim en fazlasını yapmaktan kaçınmam.					
10. Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.					
11. Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.					
12. Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					